



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS
CURSO ACADÉMICO 22/23
CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

EMPLOYEE EXPERIENCE. ANÁLISIS DEL CASO ERNST & YOUNG

AUTORA: Montané Vega, Laura.

DNI: 51232091M.

TUTORA: De la Calle Durán, María del Carmen.

En Madrid, a 12 de julio de 2023.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.	OBJETIVO GENERAL	3
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
III.	MARCO TEÓRICO.....	4
1.	EMPLOYEE EXPERIENCE.....	4
1.1.	Objetivos del <i>employee experience</i>	5
1.2.	Etapas del <i>employee experience</i>	5
2.	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO.....	7
2.1	Factores psicosociales	7
2.1.1	Burnout.....	8
2.2	Factores empresariales	9
2.2.1.	<i>Cultura organizacional</i>	9
2.2.2.	<i>Liderazgo</i>	10
2.2.3.	<i>Comunicación corporativa</i>	12
2.2.4.	<i>Sistemas de remuneración y reconocimiento</i>	13
3.	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO.....	15
3.1	Onda del empleado.....	16
3.2	Liderazgo transformacional.....	17
3.3	Employee journey map	18
3.4	Comunicación corporativa interna eficaz.....	19
3.5	Sistemas de recompensa competitivos.....	20
IV.	ANÁLISIS EMPÍRICO.....	21
1.	ENFOQUE METODOLÓGICO	21
1.1.	Selección de caso.....	23
1.2.	Justificación de caso.....	23
1.3.	Fuentes e Instrumentos.....	24
1.4.	Procedimiento y diseño de la investigación.....	26
2.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ERNST & YOUNG	26
3.	RESULTADOS	27
3.1	Análisis de la gestión del <i>employee experience</i> en EY.....	27
3.1.1.	<i>Cultura corporativa y modelo de liderazgo</i>	28
3.1.2.	<i>Gestión del talento</i>	29
3.1.3.	<i>EY Badgets y EY Tech MBA</i>	30
3.1.4.	<i>Programa de retribución</i>	31
3.2	Análisis del compromiso de los empleados en EY.....	31
V.	CONCLUSIONES.....	39
1.	LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	41
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
VII.	ANEXO.....	48
1.	CUESTIONARIO DE GALLUP Q12.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de vida del empleado.....	7
Figura 2. Factores empresariales.....	14
Figura 3. Onda del empleado.	17
Figura 4. Ficha técnica de la investigación.	22
Figura 5. Niveles de las cuestiones del cuestionario de Gallup Q12.	25
Figura 6 ¿Sabes lo que se espera de ti en tu trabajo?	32
Figura 7 ¿Cuentas con los materiales y herramientas necesarias para realizar un trabajo de calidad?.....	33
Figura 8. ¿Tienes la oportunidad todos los días de hacer lo que mejor sabes hacer?	33
Figura 9. En los últimos siete días, ¿has recibido reconocimiento o elogios por haber hecho un buen trabajo?.....	34
Figura 10. ¿Sientes que tu jefe/a o alguien en el trabajo se preocupa por ti, no solo en cuestiones laborales, sino como persona?.....	34
Figura 11. ¿Alguien en el trabajo contribuye a tu desarrollo?	35
Figura 12. ¿Se tiene en cuenta tu punto de vista en la empresa?	35
Figura 12. ¿La misión y objetivos de tu empresa te hacen sentir que tu trabajo es importante?	36
Figura 13. ¿Tus colegas sienten la responsabilidad de hacer bien su trabajo?	37
Figura 14. ¿Tienes un mejor amigo/a en el trabajo?	37
Figura 15. En los últimos seis meses ¿alguien en el trabajo te ha hablado sobre tu progreso?... ..	38
Figura 16. En el último año, ¿has tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo? . . .	38

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial contemporáneo se aprecia, cada vez con mayor perspicuidad, como el éxito de las organizaciones está sujeto en gran medida a la experiencia que tienen los trabajadores que forman parte de ellas. Es en este punto en el que el concepto *employee experience* (EX) -término anglosajón cuya traducción al español refiere a la experiencia del empleado- se ha convertido en un tema que genera cada vez mayor atracción e interés en el ámbito organizacional.

La asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (2022), define tal concepto como aquella vivencia que experimentan los trabajadores en lo relativo a la relación laboral teniendo en consideración dentro de la misma todo lo acontecido antes, durante y una vez finalizado el vínculo con la organización. Asimismo, expone que no solo tiene que ver con las relaciones formales con el personal de la empresa, sino que abarca mucho más, incluyendo la interacción informal, y los acontecimientos propios vitales que tendrán una afectación en el vínculo profesional con la organización.

En esta sintonía la asociación desarrolla el concepto estableciendo que tal definición conlleva comprender que, al hacer alusión a la EX, se hace referencia a personas y, por tanto, a sus percepciones, a su manera de concebir la organización y a las emociones que causan todas ellas en la propia vivencia del empleado, determinando que serán estas emociones las que perduren en el recuerdo de los individuos.

Los profesionales de Bizneo (2023), herramienta de software utilizada en la gestión de los recursos humanos, añaden que el *Employee Experience* tiene una gran influencia en el propio desarrollo de la actividad empresarial, enunciando cómo cuando esta es poco satisfactoria la misma se verá afectada; en concreto refiere como consecuencias más notables una ineficiencia a la hora de trabajar cooperativamente o de atender a los clientes así como una disminución en la propia fluidez y productividad del empleado. Por otra parte, expone lo contrario enunciado que cuando esta sí es satisfactoria, se apreciará en la actuación de los empleados beneficiándose tanto a sí mismo y a su bienestar, como al interés empresarial de la organización.

Berges (2018), gerente de Desarrollo Organizacional y de Recursos Humanos en el Banco Galicia, apoya esta idea y además añade que, cuando los equipos de empleados están felices, satisfechos y comprometidos con la compañía, los propios clientes apreciarán tal compromiso observando una cultura organizacional diferencial.

Por otra parte, IZO (2017) elaboró un estudio con respecto a las tendencias del departamento de recursos humanos del cual obtuvo diversas conclusiones entre las que destacó las siguientes: en primer lugar, se evidenciaba que tan solo el 13% de los empleados de organizaciones que operan a escala mundial presentan un alto compromiso a sus firmas, a lo que López, *Project manager* de IZO en el departamento de *Costumer y employee experience*, añadió que este compromiso es necesario ya que afectará de manera directa al rendimiento empresarial.

La segunda conclusión refiere a que el 41% de los trabajadores expresan que su función apenas tiene una afectación en el desarrollo de la organización, por lo que en esta misma línea se siguió investigando, hasta poder afirmar que seis de cada diez empleados en caso de sentirse partícipes del objetivo de la compañía decidirían seguir cooperando y trabajando en ella.

Por otra parte, como tercera conclusión, se expone como el 46%, es decir, casi la mitad de los empleados de una organización no recomendaría trabajar en ella a su entorno más próximo, observando con plena clarividencia como la gestión de la experiencia del empleado es deficiente y requiere de una transformación que se adapte a las necesidades actuales.

A pesar de los datos expuestos, aún existen ciertas reticencias a la hora de explicar la importancia de implementar estrategias que fomenten una EX comfortable; por ello, resulta esencial que las organizaciones comprendan que los trabajadores han evolucionado notablemente con respecto a los de generaciones atrás. El informe del Boston College Center for Work & Family indica que actualmente los empleados poseen necesidades, gustos, e incluso miedos muy diversos a ellos y, por tanto, es vital la adaptación de las empresas a los mismos, siendo necesario estar en continuo cambio, reinventarse y ajustarse a sus demandas sacando provecho de ello. La llegada de las nuevas generaciones como los centennials al entorno profesional, el auge de la dedicación de los hombres a las labores domésticas, el auge de las nuevas tecnologías, la importancia dada al bienestar psicosocial y físico de los trabajadores y la creación de entornos inclusivos, son algunos de los elementos cambiantes que se deben tomar en consideración a la hora de adaptar la organización a las nuevas exigencias (Brad Harrington, 2023)

De hecho, así lo consideran ya algunos profesionales como Schuld, directora de Talento y Bienestar Organizacional en HDI seguros médico, quien afirma que la EX se encuentra en el punto de mira de sus propósitos (Go integro, 2019).

Atendiendo a todo lo enunciado y observándose desde la disciplina de los recursos humanos, se evidencia la necesidad de demostrar la importancia de implementar estrategias que fomenten una experiencia del empleado satisfactoria; por ello, a lo largo del Trabajo de Fin de Grado se procederá a la realización de un análisis en profundidad que faculte la comprensión de tal importancia, así como de su influencia en el desarrollo de las compañías.

Con esta finalidad, a continuación, se presentarán los objetivos, tanto de carácter general como específicos que servirán como punto de partida y que guiarán toda la investigación. Tras ello, se elaborará una recopilación conceptual que servirá para contextualizar la temática abordada, comprendiendo desde diversas perspectivas de autores y organizaciones el interés de esta implementación. Asimismo, para concluir se analizará el *employee experience* de la empresa Ernst & Young, así como se observará el compromiso de los empleados de la misma examinando la afectación de la EX en su vivencia como trabajadores y en el interés empresarial.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

El principal objeto del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) es analizar la importancia de una experiencia del empleado satisfactoria, examinando de forma exhaustiva la influencia de la misma en los resultados e intereses tanto de los propios trabajadores -a través del compromiso con la organización- como de los empresarios.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con el propósito de alcanzar el objetivo general planteado, a lo largo del documento se desarrollarán tres objetivos específicos, siendo los siguientes:

Detectar los factores que inciden en la experiencia del empleado, tanto los psicosociales del propio individuo, como los relativos a la organización. De esta formase podrán comprender cuales se deben potenciar y, por el contrario, cuales deberán ser reducidos con objeto de mitigar sus impactos negativos.

Analizar los beneficios que supone que los empleados tengan una experiencia satisfactoria dentro de las organizaciones, relacionándolo con el rendimiento e interés empresarial.

Examinar las estrategias de *employee experience* de la empresa Ernst & Young (EY), complementando tal análisis con la evaluación del compromiso de un grupo de trabajadores hacia la misma a través de la encuesta desarrollada por la organización Gallup. Determinando de esta manera, si la estrategia de EX llevada a cabo resulta satisfactoria.

III. MARCO TEÓRICO

En este epígrafe se contextualizará la temática abordada del *employee experience*, sirviendo tal información como punto de partida para posteriormente realizar un correcto análisis empírico.

1. EMPLOYEE EXPERIENCE.

El *employee experience* refiere a un concepto del área de los recursos humanos que supone que la llave del éxito para las compañías reside en los empleados que la conforman, tanto directivos como subordinados construyen la personalidad de las organizaciones y, por tanto, de ellos dependerá también la consecución de las metas establecidas y la forma de lidiar con las dificultades que se hallen en el camino (Valenzuela, 2023).

A través de Go integro, (2019) Cruzat, define la EX como todos los momentos vividos que atraviesan los empleados a lo largo de su estancia en la compañía. Enuncia que es aquello que llevará a los trabajadores a mostrar lealtad y compromiso hacia la organización, lo cual servirá para alienar tal compromiso con los propios objetivos de la empresa.

Resulta interesante destacar que, en España, se desarrolló en 2018 el primer Barómetro de experiencia de empleado -BEX 2018-. El objeto principal del estudio es propiciar ayuda a las distintas compañías en lo que respecta a la escucha de los intereses de sus empleados, para ello, de él se extraen los datos considerados más relevantes para las personas que forman la compañía. Se identifica como se sienten, distinguiendo cuáles son sus necesidades y preocupaciones; así como, determinan cuales son los elementos que más valoran con la finalidad de ser capaces de establecer propuestas de mejora en lo respectivo a las estrategias de EX.

Además, este estudio presenta una visión global de lo que acontece en la organización, facultando de esta forma, la optimización de las herramientas y recursos humanos y materiales. Supone, por consiguiente, un análisis holístico y de carácter innovador que se transformará en una metodología para conocer la satisfacción de los empleados necesaria para el crecimiento de las organizaciones (Sánchez Pastor, 2018).

Es más, debido a su notable éxito a la hora de conocer las experiencias de los trabajadores, en 2022 se presentaron los resultados de la segunda edición de la aplicación de este instrumento (Barómetro experiencia empleado, 2022)

1.1. Objetivos del *employee experience*.

Si bien es cierto que cada compañía establece los propósitos que considera necesario lograr mediante la puesta en marcha de estrategias de EX, existen elementos comunes en lo respectivo a los objetivos del *employee experience*, siendo según Bizneo (2023) los más frecuentes los cinco siguientes:

Identificar con antelación las necesidades de los empleados, de manera que recopilando y examinando los datos que se posee de los mismos se refuerce la atención recibida por parte de la organización. Ligado a este, se halla el segundo objetivo que versa acerca de la importancia de conocer a los trabajadores, con el fin de establecer el enfoque correcto de los proyectos que tome la compañía.

Por otra parte, como ya se ha ido mencionando en apartados anteriores, el compromiso y la sensación de satisfacción de los empleados es algo primordial a tener en cuenta, por ello se fortalecerán tales cuestiones de manera que esto se plasme en la productividad en el trabajo.

A su vez, también se pretende determinar la manera óptima y más eficiente de gestionar las situaciones tanto a nivel vital del propio empleado -tales como podría ser el nacimiento, o la jubilación-, como de aquellas en concordancia con su relación profesional -incorporación o salida, de forma que su experiencia sea grata en esos momentos.

Para finalizar, se muestra un objetivo de especial importancia para que la experiencia de los empleados sea positiva. Este hace referencia a soslayar circunstancias de sobrecarga de trabajo, lo cual incidirá positivamente en su rendimiento y se sentirán más capaces y productivos a la hora de llevar a cabo sus funciones en la empresa.

1.2. Etapas del *employee experience*

Siguiendo con el concepto de EX, se deben mencionar las etapas que la conforman, enunciando así los episodios encontrados dentro del ciclo de vida del empleado (Qualtrics, 2023):

La primera etapa, como es evidente corresponde con la contratación, en dónde, entre otras cuestiones, se debe analizar cómo percibió el trabajador el anuncio de la vacante, de qué manera captó su atención y cuánto tiempo se prolongó este proceso hasta la firma del acuerdo laboral.

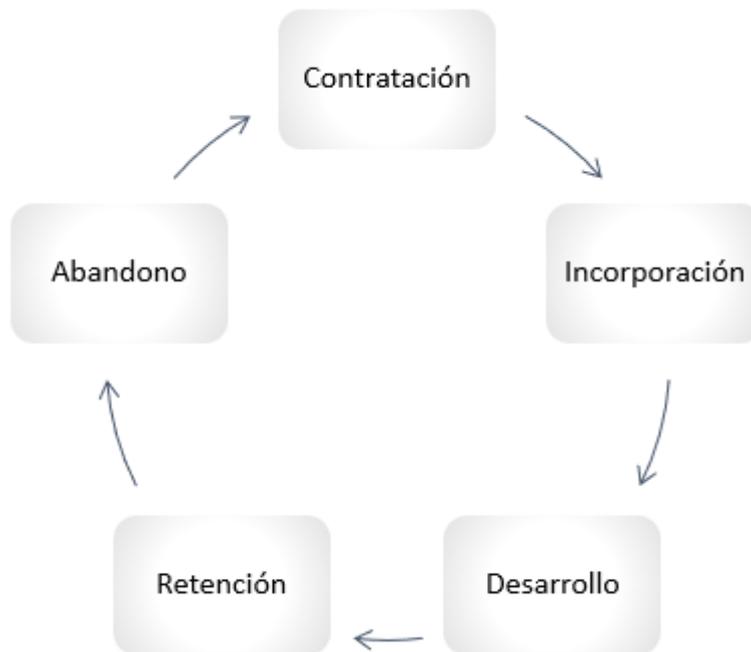
Posteriormente se encuentra el momento de la incorporación, parte esencial en la adaptación óptima del empleado a la dinámica de la empresa; por este motivo, se debe tener en cuenta que la integración debe ser no tanto lo más rápida posible, sino efectiva, provocando así buenas sensaciones en el empleado y una cierta permanencia en la firma.

Consecuentemente se halla la etapa del desarrollo, la cual hace alusión a la consecución e implementación de nuevas habilidades por parte de los empleados. En este sentido cabe enunciar que la organización deberá comprender que los ritmos de cada uno de sus trabajadores en el desarrollo de tales habilidades será diferente, y que de manera paralela estos se irán enfrentando a diferentes desafíos personales y profesionales en donde la compañía juega un papel primordial pues deberá servir de soporte y apoyo en el afrontamiento de los mismos, estableciendo seminarios de formación, promoviendo ascensos laborales o impartiendo sesiones con objeto de fomentar sus caracteres productivos y la configuración de nuevas habilidades.

Como cuarta etapa se establece la retención, en donde se expone que, difiriendo con la creencia popular, sustituir a un trabajador es proporcionalmente más caro que retenerles en la empresa. Es por este motivo por el que la empresa deberá proporcionarles una visión de futuro con la que sentirse identificados, motivándoles y recompensándoles de manera material y/o emocional.

Para concluir, la quinta etapa alude al abandono del puesto de trabajo. En este contexto, se debe comprender las numerosas causas que le llevan a un empleado a abandonar su organización, y conocer cada una de ellas facultará la mejora de experiencias análogas de otros trabajadores. Es importante que en este punto el futuro ex empleado, abandone la compañía con una sensación positiva, mostrándole la utilidad que su trabajo ha tenido para la misma y haciéndole sentir satisfecho con su trabajo realizado. Si se consigue que el trabajador se vaya de la empresa con sensaciones positivas, la reputación e imagen de la empresa se verá beneficiada.

Figura 1. Ciclo de vida del empleado



Fuente: Elaboración propia.

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO.

A lo largo de la trayectoria profesional de los empleados en una empresa, numerosos factores influyen en su vivencia y experiencia que afectarán de forma directa e indirecta en la misma. Todos ellos, con carácter general, podrán ser catalogados en dos tipos de factores: los psicosociales y los empresariales.

2.1 Factores psicosociales

La organización mundial de la Salud define la salud como el estado completo de bienestar físico, social y mental; dejando de lado la creencia de que únicamente refiera a la ausencia de enfermedades (Organización mundial de la salud, 1946).

En este sentido, y aplicándolo a la disciplina laboral que atañe a este escrito, resulta crucial destacar que, tal estado de salud podría ser desestabilizado en los casos en los que el entorno laboral provoca fuentes de presión que desencadenan de alguna manera el estrés laboral, y diversas afecciones negativas (Cox et al., 2000).

Distintas investigaciones de carácter internacional referentes a la salud de los trabajadores se han centrado en el ámbito cognitivo y emocional, exponiendo que los empleados se encuentran expuestos a diversos factores, dentro de los cuales numerosos se consideran de especial riesgo. Todo ello se debe al ritmo cambiante del mundo, en el que la aparición y desaparición de elementos ha generado ciertas influencias en las condiciones laborales y en el ambiente originado dentro del seno profesional (Ughetto, P, 2007).

Una de las primeras veces que se nombran a los factores psicosociales en el entorno laboral es en la Organización Internacional del trabajo en 1984, y desde ese momento se definen como elementos complejos de comprender que abarcan las emociones, expectativas, percepciones y experiencias del empleado entre otros aspectos. En este sentido, las primeras concepciones incluían en estos como riesgos la sobrecarga del trabajo, la desigualdad salarial, las problemáticas en las interacciones con superiores y subordinados, etc. (Organización Internacional del Trabajo, 1986).

2.1.1 *Burnout.*

En el año 2000, un 60% de los trabajadores europeos exponían que su situación laboral afectaba directamente a su salud (Paoli & Merllié, 2000). Datos que lejos de ir mejorando han agravado con el paso del tiempo. Por ello, y por su afectación directa en la propia experiencia del empleado, resulta crucial comprender que es el *burnout* o, en español, el síndrome del trabajador quemado.

Este síndrome fue reconocido y declarado como tal, en el año 2000 por la Organización mundial de la salud (OMS), es considerado uno de los principales riesgos psicosociales en vista de su afectación en la calidad de vida, salud emocional y diversas afecciones a los trabajadores. No obstante, a pesar de estar reconocido por la OMS, no se encuentra recogido ni en el Manual de Asociación Estadounidense de Psicología (DSM-VI), ni en la Clasificación internacional de enfermedades (CIE-10).

A pesar de lo enunciado, la realidad es que hoy en día numerosos trabajadores sufren este síndrome, y el principal causante es el estrés. No obstante, se refiere a él como a un proceso multicausal de gran complejidad, en el cual, con independencia del estrés otros factores tales como una crisis en el sentido de carrera profesional, la falta de motivación o el aburrimiento se ven involucrados (Quinceno y Alpi, 2007).

Según Aceves (2006), el burnout se identifica cuando el empleado sufre tres consecuencias. La primera de ellas alude al cansancio o fatiga emocional, el cual podrá verse reflejado en la pérdida de energía, de motivación o en el desgaste tanto personal como a la hora de realizar sus funciones laborales. El segundo indicador de padecer el síndrome del trabajador quemado es la despersonalización. Esto refiere a la construcción de una personalidad o fachada alternativa que sirve como método defensivo para escudar tras él emociones como son la frustración y la impotencia. Por último, se hace mención al abandono de la realización personal, lo cual ocurre cuando las funciones laborales pierden el sentido emocional que el empleado le daba a su actividad profesional.

Todos estos indicadores, podrán presentarse en diversas ocasiones a lo largo de la vida laboral del individuo pues suponen un estado que puede darse cíclicamente, en diversas etapas de su vida, con independencia de encontrarse realizando las mismas funciones laborales o no. Asimismo, existen señales de alarma que pueden servir para identificar que se trata de tal síndrome, o incluso si son en pequeñas dosis para evitar el desarrollo del mismo. Estos indicadores son: el aislamiento, el temor al ir al trabajo, la culpa, los cambios de personalidad, las variaciones de peso desmesuradas, la pérdida de memoria, o incluso las alteraciones del sueño (Aceves, 2006).

2.2 Factores empresariales

Además de los factores psicosociales enunciados, las organizaciones presentan numerosos factores que inciden directamente en la experiencia de sus empleados. Entre todos los factores se va a destacar: la cultura organizacional, el tipo de liderazgo, la comunicación y el sistema de recompensa.

2.2.1. *Cultura organizacional*

La cultura organizacional tiene su origen en la concepción de las organizaciones como tipos de sociedades que, como tal, poseen sus propias estructuras normas y procesos de socialización (Allaire y Firsirotu, 1984). Posteriormente, Montesinos (1995) definió esta cultura como la agrupación de principios, normas, valores, percepciones de vida y conocimientos, entre otros factores (Vargas, 2007).

Varela (2008), expone como dentro de las organizaciones y, por tanto, como parte de su cultura se debe promover valores tales como la superación y la evolución, la visión de futuro, las capacidades innovación, de identificación de oportunidades, de responsabilidad empresarial, solidaria y ética, de afrontar situaciones de incertidumbre, etc. Todos ellos, cuando son aplicados consecuentemente y de forma óptima suponen la adquisición de una cultura orientada al aprovechamiento máximo de recursos y oportunidades, lo cual incide beneficiosamente a la hora de posicionarse con respecto de otras organizaciones, es decir, una buena cultura organizacional se traduce en una ventaja competitiva.

Olivares (2006), afirma que la cultura organizacional es un factor integrador y uno de los elementos cruciales a la hora de determinar la eficacia de los recursos humanos.

En esta línea, se expone como una buena cultura organizacional se traducirá en un elemento esencial que mostrará una imagen beneficiosa de la empresa causando un valor social que, a su vez, servirá para atraer la lealtad de los trabajadores, Asimismo, si está bien definida y orientada, impulsará el desempeño de los empleados, sirviendo de guía para la consecución de los objetivos, haciendo de esta manera que los trabajadores se sientan partícipes del transcurso y motivados a la hora de lograrlos (Pursell, 2023).

2.2.2. *Liderazgo*

El concepto de liderazgo se ha definido de diversas maneras a lo largo del tiempo. Bennis (1995) indicaba que es el procedimiento a través del cual un sujeto provoca que un subordinado se comporte de la manera que este primero desea. Más tarde, Fiedler (1967) enunciaba que es un proceso basado en la dirección y coordinación en el trabajo. Mientras que Curphy y Hogan (1994), referían que el objetivo último de un buen liderazgo es la obtención de frutos a través de otros individuos, así como exponían que los medios de tal liderazgo abarcaban la habilidad de crear equipos unidos orientados a la consecución de objetivos. Todas estas definiciones, tal y como enuncia Hughes (2007) servirán para entender la gran diversidad existente en lo relativo a los factores que influyen en el liderazgo.

Hughes (2007), además añade que el liderazgo se puede analizar desde dos vertientes. Desde la primera se puede entender como la propia cualidad del líder, y consecuentemente como la función que tendrá como tal en la compañía. Sin embargo, desde la segunda vertiente se expone el liderazgo como aquel procedimiento de relación entre individuos mediante el cual uno de ellos guía a través de su poder e influencia con objeto de lograr un objetivo común.

En este aspecto, existen diferentes tipos de liderazgo, no obstante, todo líder cualificado debe cumplir los siguientes requisitos: compromiso con la compañía, habilidades de comunicación, autoconfianza y moralidad íntegra. Asimismo, debe ser prudente, justo y resiliente. Sin embargo, a pesar de no ser algo esencial Agüera (2004) establece como una cualidad diferenciadora de un buen liderazgo es la habilidad de la persona de transmitir su pasión a los demás en el proceso de consecución de las metas.

Existen diferentes tipologías de liderazgo que llevar a cabo dentro de una organización. Y, en función de los mismos, la experiencia del empleado tenderá a ser más o menos positiva. Goleman, Boyatzis y Mckee (2017), señalan seis tipos diferentes:

El primer estilo de liderazgo hace alusión al autoritario. En esta tipología los empleados únicamente obedecen, no se les escucha y no se les tiene en consideración. El líder es quien toma todas las decisiones, no cabe opinión contraria alguna. Es un estilo completamente destructor de la motivación de los trabajadores y, por tanto, si se utiliza más allá de en ocasiones críticas, mermará notablemente la experiencia del empleado en la organización.

En su vertiente contraria se encuentra el estilo de liderazgo democrático, en ella, hay cierto equilibrio a la hora de la toma de decisiones. El líder se materializa como uno más, y junto con sus subordinados se plantean las soluciones. Esta tipología suele darse en ocasiones de no gran importancia, en la que el líder pueda delegar toda la decisión en los trabajadores.

Con respecto al liderazgo afiliativo, enuncian ser el idóneo para la primera fase en la creación de equipos de trabajo. Tiene el foco puesto en las interacciones y en la forma de relacionarse de las personas. El líder genera un ambiente armónico y cercano, desencadenando un entorno laboral positivo; no obstante, no se centra en exceso en los resultados a obtener.

Por otra parte, se encuentra el liderazgo timonel, donde como su propio nombre indica el líder actúa como tal. En esta tipología el líder sirve de ejemplo y actúa en momentos de corrección del rumbo, es conocedor de los pasos correctos, y de esta manera los ejecuta calmando la situación caótica que se haya creado. En él las personas que le siguen lo aprecian como algo efectivo; sin embargo, no es el idóneo.

Otra tipología refiere al liderazgo *coaching*. En ella, el líder hará uso de metodologías y habilidades de apoyo y desarrollo que tendrán por objeto formar a todo el equipo, fomentando sus capacidades. Se sitúa como uno de los estilos de liderazgo que generan más éxito, al conectar con los empleados haciendo que se identifiquen con la meta en común de la organización (Hott, 2022)

Como último tipo recogido en la clasificación de Goleman, Boyatzis y Mckee (2017), se recoge el liderazgo visionario, o también conocido como transformacional. Es percibido por parte de los empleados como uno de los más impactantes. Genera en ellos un compromiso y lealtad esencial para un buen rumbo empresarial. Suele estar combinado con otros estilos de liderazgo, no obstante, esto se hace en su justa medida de manera que sus resultados suelen ser notablemente satisfactorios.

2.2.3. *Comunicación corporativa.*

Autores como Castro (2007) definen la comunicación corporativa como el flujo de información dividido entre la comunicación interna y la externa. Entiende la primera como aquella encargada de desarrollar la propia cultura organizacional; mientras que la segunda trabaja la gestión de la imagen que la compañía expone al entorno social y laboral.

Esta definición ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, de tal manera que Rincón declara la comunicación corporativa como aquel procedimiento a través del cual se integraban y cooperaban tanto los individuos que conforman la compañía como la propia estructura de la misma con objeto de dejar huella en el sector mediante la imagen e identidad de la organización (2014). No obstante, una de las más recientes viene de la mano del informe *Estado de la comunicación en España 21-22*, redactado por la Asociación de Directivos de Comunicación (2022). Tal informe recoge que la comunicación corporativa hace referencia a la agrupación de actos mediante los cuales una organización se comunica con diversos públicos de interés. Abarca todos los actos propios de la comunicación que una compañía expone para ser vista por el entorno en conformidad a sus principios, a su visión y misión tanto externa como internamente.

En vista del objeto del estudio, se hará hincapié en la comunicación interna pues la misma tendrá a los empleados como una parte esencial. Este tipo de comunicación será la encargada de la definición y transmisión del fondo e imagen de la compañía a los trabajadores de la misma. Permitirá hacer partícipes a todos los individuos que la conforman alineándolos con los propósitos de la organización y estimulando su motivación de manera que esto genere una mayor productividad y una mejora en la experiencia del empleado (Estanyol, Lalueza y Benito, 2021).

La importancia de la comunicación interna es destacada por la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (2023) quien la expone como un factor estratégico esencial para lograr el éxito en todo tipo de actividad empresarial. De igual forma es referida en un artículo de la Universidad Oberta de Catalunya, donde se enuncia como el diseño de una metodología estratégica en este sentido comunicativo a nivel interno de forma coherente resulta vital para ganarse la confianza de todos los colectivos pertenecientes al entorno de la organización (Estanyol, Lalueza y Benito, 2021).

2.2.4. *Sistemas de remuneración y reconocimiento.*

Se define el reconocimiento como el acto de agradecimiento por parte de una organización a sus empleados por su desempeño realizado. Existen diversas tipologías que muestran las maneras en las que ofrecer el reconocimiento laboral, pueden resumirse brevemente en las tres siguientes (Da Silva, 2021):

El reconocimiento formal, entendido como un sistema estructurado, mediante el cual se otorga un reconocimiento público al empleado dentro del entorno laboral, un ejemplo claro de ello sería la concesión de un premio por un mérito particular.

En contraposición al enunciado, se encuentra el tipo de reconocimiento laboral llevado a cabo desde el ámbito informal, estos sistemas también reconocen la valía de los trabajadores, pero lo realizan a través de unos procesos que conllevan una escasa estructuración: un detalle material, una invitación a un *afterwork* o a una comida por parte de los superiores suponen un claro ejemplo de ello.

Por otra parte, cabe enunciar la existencia de los bonos o comisiones, cuyas recompensas tienen un carácter monetario que suscitará en los trabajadores la sensación de sentirse válidos lo cual ocasionará un aumento en su motivación.

Cuando se habla de motivación, se debe entender el concepto como aquellos deseos o impulsos que provocan en un individuo la realización de un esfuerzo con objeto de complacer sus anhelos personales lo cual provoca, a su vez, el alcance exitoso de los propósitos de la compañía (Koontz & Weihrich, 1999).

Rodriguez Porras (2005) diferencia entre dos tipos de motivación, la intrínseca y la extrínseca. Con respecto a la primera, refiere que ocurre cuando el fin último del acto realizado es satisfacerse personalmente; es decir, el trabajador realiza las labores de su función profesional para alcanzar sus intereses y retos propios entendiéndose la acción como la recompensa. Por otro lado, la motivación extrínseca recoge lo contrario, en ella el empleado espera las consecuencias de sus actos, y son estos los entendidos como la recompensa para el individuo; es decir, realizará una determinada función por el conocimiento de que a su fin le espera un beneficio.

Por lo expuesto, se observa cómo se trata de un factor que innegablemente influye en la satisfacción del empleado. En este sentido, una deficiente evaluación de su rendimiento supone uno de los elementos más desgastadores y con una afección más negativa en la propia confianza que depositan los mismos a la empresa (Bizneo, 2023) Sin embargo, cuando el sistema de reconocimiento laboral es satisfactorio, los trabajadores responderán con mayor positivismo y proactividad lo cual repercutirá beneficiosamente en sus funciones al sentirse valorados. (Da silva, 2021).

Figura 2. Factores empresariales.



Fuente: Elaboración propia.

3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO.

La asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (2022) indica que, para desarrollar la experiencia del empleado, se debe esbozar un arquetipo de gestión de las interacciones con los individuos que integran las organizaciones. En este sentido, sin profundizar en la estrategia concreta -que deberá desarrollarse de manera individualizada según la compañía a implementarse-, todos los modelos deberán partir del conocimiento de sus empleados y de aquello que resulta importante para los mismos, por ello, como elementos comunes en cada estrategia llevada a cabo se encontrarán los siguientes:

En primer lugar, se desarrollará el mecanismo para obtener el conocimiento íntegro de las personas que integran la compañía, teniendo en cuenta que se deberán comprender los diferentes perfiles que se hallan en ella entendiendo así cuales son las cuestiones que realmente interfieren y causan emociones en lo referente a sus relaciones con la organización. En este sentido resultará primordial que exista una escucha activa por parte de los directivos, implementando un programa de empleado que pueda recoger tales datos.

Posteriormente, se debe tratar como algo elemental que el sistema de recompensa e incentivos aplicado a los trabajadores este en sintonía con la estrategia de la organización. Si ambas cuestiones se encuentran alineadas, esto se traducirá en un resultado positivo para el interés de la misma; además que, de cara a los empleados, será más sencillo identificarse con el propósito de la compañía generando, asimismo, un bienestar en ellos que provocará a su vez, una mayor satisfacción con su labor realizada.

Como tercer elemento común, se encuentra la implicación a la hora de resolver los obstáculos, que se encuentran a lo largo del camino empresarial, de todos los departamentos y personas involucradas en la organización, de manera que los individuos se sientan partícipes de la vivencia propia de la compañía. Todo ello se llevará a cabo a través del desarrollo de políticas concretas en lo que respecta a la forma de liderazgo, de interacciones con compañeros, clientes u otras empresas, así como se encontrará en la propia de la estructura organizacional.

Por último, todas las estrategias de EX deberán establecer un sistema de seguimiento y medición continuo que valore el impacto que tal modelo estratégico este generando en las personas. Esto tendrá una doble intención pues, en primer lugar, servirá para la constante renovación y mejora de tal estrategia y, por otra, para manifestar tanto a nivel interno como externo que la puesta en marcha de estos modelos genera unos resultados tanto tangibles como intangibles que benefician a la organización.

3.1 Onda del empleado.

Un ejemplo de esquema de trabajo desarrollado como modelo de estrategia para orientar a las compañías en la activación de una buena *employee experience* es la Onda del Empleado (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, 2022). Se trata de una guía compuesta por cinco elementos, denominados cinco “es”: escucha, enfoque, extensión, entusiasmo y excelencia. Cada uno de ellos alude a un factor que potenciará la vivencia positiva de los trabajadores.

La escucha constituye el primero de ellos ya que se considera esencial valorar cuáles son las necesidades y lo que esperan los empleados de la compañía. Para lograrlo se debe prestar atención en cómo son los trabajadores que operan en la organización, comprender cuáles son sus expectativas y cómo está siendo su vivencia; así como profundizar cuáles son las circunstancias que ponen en riesgo la buena relación entre el empleado y la compañía, perdiendo así el compromiso de los mismos.

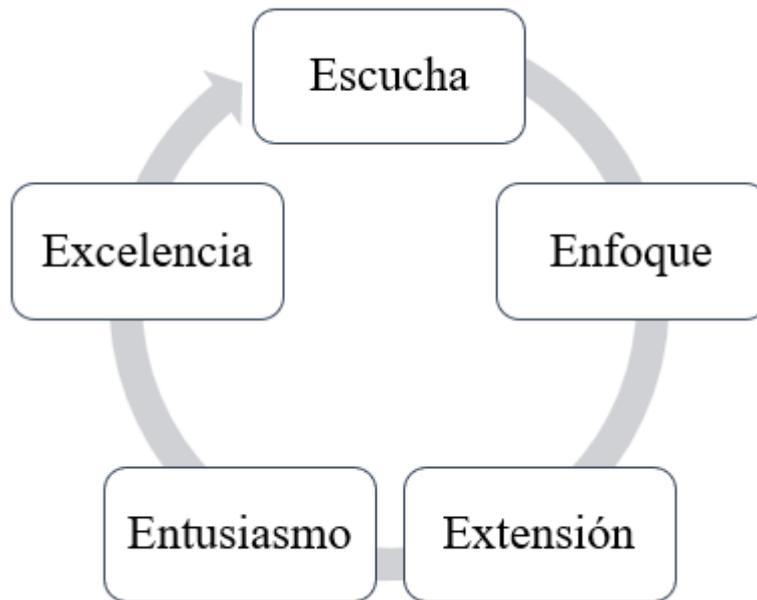
Tras el conocimiento exhaustivo de los empleados se propone el enfoque como segundo factor. Este elemento enuncia la importancia de brindar un cuidado óptimo a la EX, definiendo en este punto de qué manera se llevará a cabo la estrategia para lograrlo. Es decir, refiere a la forma que tendrá de comportarse y de interactuar la organización con sus empleados, lo cual marcará la vida cotidiana de los mismos en todo lo relativo a la actividad profesional.

Seguidamente se encuentra la extensión, principio que tendrá por objeto alienar a la organización desde una perspectiva de unión, es decir, exaltar un sentimiento organizacional mediante el cual todo el personal que la conforme se sienta partícipe y miembro elemental de la misma. Para ello, se expondrán los valores y la visión de la empresa y se compartirá claramente que espera la compañía de sus empleados y que hará la misma para el alcance los objetivos.

El siguiente factor al que se hace referencia es al entusiasmo. La motivación, tal y como se ha ido exponiendo a lo largo del escrito, constituye un elemento fundamental para la consecución de los objetivos de la compañía. Por ello, en línea con el anterior, se establecerán metodologías para fomentar la participación y la sensación de ser miembros esenciales que provoque la implicación de los mismos.

Por último, la onda del empleado recoge la excelencia, factor que se logrará tras la consecución de los cuatro anteriores. Asimismo, no se puede hablar de excelencia sin hacer mención de un sistema que garantice el reconocimiento de los trabajadores, lo cual enriquecerá el compromiso de los mismos que sin duda se reflejará en los resultados de la organización.

Figura 3. Onda del empleado.



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Liderazgo transformacional.

En un marco organizacional, tal y como se ha planteado en epígrafes anteriores, existen diversas tipologías de liderazgos; no obstante, en lo que respecta a hallar el equilibrio entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la empresa, el que más se ajusta es el liderazgo transformacional. En este sentido, se define como aquel proceso de transformación positiva de los empleados, poniendo el foco en el cambio y ayuda mutua a los mismos, aumentando la motivación en ellos (Velásquez, 2006).

Leithwood, Mascall y Strauss (2009), añaden que la orientación del liderazgo transformacional corresponde con la estimulación a la hora de participar de los empleados dándoles voz, fomentando así la conciencia de los mismos como partes fundamentales de la compañía. Supone el hecho de ser liderados con la finalidad de alcanzar el mayor compromiso de estos hacia la organización. Asimismo, se enuncia como el líder de esta tipología centraba su esfuerzo en desarrollar un notable aprendizaje dentro de la compañía, dirigiendo sus actos a la consecución de manera eficiente de las metas establecidas (Maxwell, 2007).

Por su parte, el liderazgo transformacional está compuesto por diversos factores, cuya agrupación resultan esenciales para su implementación eficiente en el entorno profesional, según Bass y Avolio (2006) algunos de estos son:

La percepción individual de los empleados, donde el líder atiende las necesidades de cada uno, fomentando su crecimiento personal y profesional. En este punto Leithwood, Mascal y Strauss agregan que el líder pretenderá que los empleados alcancen sus éxitos personales mientras fomenta un entorno cálido, donde se fomenten las oportunidades de formación continua. Empleará por tanto siempre, una comunicación bidireccional, donde la escucha activa será un elemento fundamental.

La motivación, entendiéndose en este caso al líder como fuente de inspiración para los trabajadores. Estimulará el espíritu de cada miembro de la organización, y supondrá un gran ejemplo a seguir (Bass y Riggio, 2006). Asimismo, el objeto del líder alude a transformar las metas de la compañía y hacerlas propias del equipo, aumentando así tal motivación citada.

El último de los factores, que resulta importante destacar alude a la estimulación del intelecto. El líder debe fomentar la creatividad, y desarrollo de ideas de sus empleados con el fin de abordar la resolución de problemas; es decir, estimulará a los trabajadores de manera intelectual, avivando la reflexión individual y la creación de ideas que resulten interesantes para el desarrollo de la organización.

3.3 Employee journey map

Con objeto de poder medir y/o determinar de la manera más precisa la experiencia de los empleados en la organización se ha desarrollado una herramienta dentro del entorno de los recursos humanos que analiza la trayectoria en su cómputo general de todos los trabajadores, examinando el día a día en la compañía, esta es el *employee journey map* (Randstad, 2022).

Consiste en un análisis y posterior representación gráfica de todas las etapas que atraviesa un trabajador desde que tiene el primer contacto con la organización; es decir, abarcará cada una de las fases, ya expuestas con antelación, del EX: selección/contratación, incorporación, crecimiento/desarrollo y salida. (Bizneo, 2023.) Esta herramienta, según Randstad, compañía de recursos humanos, permitirá a las empresas desarrollar mejoras en la experiencia del empleado ya que les faculta el acceso a cada una de las vivencias individuales de los trabajadores, el fin último de todo ello, será lograr que todos los individuos que conformen la organización se encuentren con un alto compromiso y satisfacción con la misma (2022).

El hecho de poner el foco en el individuo facultará la detección de sus debilidades y fortalezas, en lo referido a su desempeño, de esta manera, la empresa podrá con esa información desarrollar propuestas que mejoren la productividad de los mismos, incidiendo así en los resultados de la actividad profesional. En este sentido se cabe hacer mención a los puntos de contacto, o en inglés *touchpoints*, que suponen los nexos de unión existentes entre los empleados y la compañía. Se destacan pues el *employee journey map* que también tendrá por objeto analizarlos para poder llevar a cabo mejoras en la comunicación con los mismos, que derive en el logro del objetivo principal del mapa: comprender la EX actual para mejorarla (Infojobs, 2020).

Además, dejando a un lado el claro beneficio que supone para los empleados la existencia de este tipo de herramientas; la compañía también se beneficia de ella en su línea competitiva. Infojobs (2020) afirma la importancia de contar en la actualidad con instrumentos de este calibre que permitan comprender la vivencia del empleado, suponiendo esto un factor clave diferenciador entre las organizaciones.

3.4 Comunicación corporativa interna eficaz

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) exponen la importancia de poseer una buena comunicación interna dentro de la compañía. Revelan como en tal caso esto se traducirá en un ambiente de trabajo armónico y en una mejora en la productividad por parte de los empleados. Por ello, es vital que los directivos, elaboren planes estratégicos que optimicen y provoquen un óptimo flujo comunicativo.

Revelan, asimismo cómo el hecho de tener una comunicación interna deficiente deja entrever una cultura organizacional que no apuesta por sus empleados, provocándoles en los mismos una plena falta de motivación, que consecuentemente provocará un clima laboral cargado de desconfianza y desilusión por parte de los trabajadores que causará la consecución de unos resultados por debajo de los esperados (Brandolinim González Frígoli y Hopkins, 2009).

Por lo enunciado, es por lo que desarrollar una eficaz y transparente comunicación interna servirá para aumentar la motivación e integración de las personas que conforman las organizaciones. Si esta está bien implementada y llevada a cabo, los empleados tendrán la sensación de conocer la compañía mejor, siendo un equipo humano que sentirá los valores de la misma como suyos transmitiéndoselos a sí mismo, al sector laboral, tanto a los clientes como a los competidores.

Dicho de otro modo, constituye una estrategia que pueden usar los empresarios para retener el talento manteniendo motivados a los trabajadores, lo que favorecerá la productividad y el rendimiento de la organización. En concreto, un buen uso de la comunicación interna provocará un aumento del cuarenta por ciento de la satisfacción de los clientes, así como puede desembocar en una mejora de la rentabilidad de la compañía en un treinta por ciento. Por todo ello, se exponen como algunos de los beneficios de una efectiva comunicación corporativa a nivel interno, los siguientes (Bizneo, 2023):

Mayor celeridad en la resolución de conflictos. Hacer partícipes a los empleados de la situación actual de la empresa les proporciona el conocimiento necesario para ser proactivos en la búsqueda de soluciones. A mayor comunicación, mayor número de empleados podrán aportar ideas agilizando de esta manera la resolución de la coyuntura.

Generación de un clima armónico y calmado. Los trabajadores confían en la organización y, por tanto, en que la misma les comunicará tanto la situación en la que se encuentra la misma, tanto si es negativa como positiva. De esta manera, el entorno laboral constituye un ambiente óptimo donde la incertidumbre no tiene cabida.

Auge de la productividad. Al igual que con la resolución de conflictos, el hecho de que los empleados conozcan toda la información relativa a la empresa hará que sean más conscientes de sus recursos tomando así decisiones que servirán para su optimización. Además, al sentirse como una parte escuchada de la organización se fomentará su nivel de compromiso, lo que tendrá como consecuente un mayor rendimiento y, de esta forma, unos mejores frutos.

3.5 Sistemas de recompensa competitivos.

Investigaciones como la de Timesjob (2016), revelan como el 59% de los trabajadores expresan sentirse poco valorados por parte de sus superiores en el ejercicio de sus funciones. Además, existe un estudio que mostró como el 44% de los empleados que sentían tal falta de reconocimiento se mostraban con tendencias a buscar nuevos trabajos (Achievers, 2018).

Por esta razón, Adecco (2020) enuncia como implementar un sistema de recompensa justo, no solo basado en el aspecto monetario, supondrá una herramienta de gran utilidad a la hora de seleccionar y retener el talento en una compañía. Además, fomentará el compromiso de los trabajadores, su sensación de satisfacción y felicidad. Asimismo, se expone la expectativa que poseen los empleados de tener tal sistema justo; por lo que, en caso de no encontrarlo, irremediablemente provocará frustración y desmotivación en él.

En este sentido, se alude a un sistema de compensación justo a aquel que agrupa de manera óptima las recompensas formales, informales, y monetarias, tanto a nivel salarial como de bonus, o recompensa por la consecución de metas específicas. Establecer en su justa medida la combinación de estas provocará en el empleado sentirse valorado influyendo así en la toma de decisión de seguir en la organización, comprometida con la misma (Da Silva, 2021).

De esta manera, las compañías que sean proactivas en este aspecto, y realicen comprobaciones periódicamente para regular la manera de compensación; serán percibidas por parte de los trabajadores como más atractivas (Addeco, 2020).

Lo enunciado faculta la comprensión de que un sistema de reconocimiento laboral satisfactorio provocará beneficios en la compañía tales como la retención del talento. Es más, hay estudios que afirman que un 59% de los individuos tiene preferencia por trabajar en compañías con un gran sistema de reconocimiento en lugar de en una donde los salarios sean superiores, pero se sientan infravalorados (Djurovic, 2023).

IV. ANÁLISIS EMPÍRICO

Tras la exposición del marco conceptual previamente presentado que permite ser conocedores del estado de la cuestión en el contexto del *employee experience*. En el presente epígrafe se desarrollará una investigación que tendrá como objeto analizar las estrategias desarrolladas por la empresa Ernst & Young en lo relativo al EX.

En los apartados consecuentes se detallará qué tipo de investigación se ha llevado a cabo y cómo esta se ha materializado, así como se expondrán los resultados extraídos de la misma.

1. ENFOQUE METODOLÓGICO

La metodología utilizada es la denominada “estudio de casos”. Tendrá un carácter fundamentalmente cualitativo caracterizado por inducciones analíticas orientadas a un estudio exhaustivo de un fenómeno único y particular (De la Calle-Durán, 2016). La razón de la implementación de este método reside en que los estudios de casos cualitativos son más comprensibles planteando la cuestión en entornos naturales y esbozan una descripción de una circunstancia real dada en un fenómeno contemporáneo, resultando así un estudio sistemático e intensivo (Neiman y Quaranta, 2006). Por ello, decantarse por esta metodología facultará la obtención de una descripción detallada del panorama del *employee experience*, y, en este caso en particular, enfocado en la empresa Ernst & Young (EY).

Employee experience: importancia para las empresas.

Asimismo, esta investigación será complementada elaborando un estudio adicional acorde con un diseño no experimental de carácter cuantitativo que permitirá conocer y valorar el nivel de compromiso de empleados de EY.

Figura 4. Ficha técnica de la investigación.

Ficha Técnica de la Investigación	
Propósito de la investigación	Analizar las estrategias de <i>employee experience</i> de Ernst & Young.
Metodología utilizada	Estudio descriptivo de caso único
Unidad de análisis	Experiencia del empleado de EY. Percepción de la organización y de los empleados.
Métodos de recogida de información	Evidencia Documental Cuestionario estructurado con preguntas cerradas dicotómicas
Fuentes de información	Primarias: Respuesta directa de los empleados a través del cuestionario Secundarias: pagina corporativa de EY, asi como artículos y web alternativas
Métodos de análisis de la evidencia	Metodología cualitativa en el análisis de las estrategias de EY. Metodología cuantitativa en la aplicación del cuestionario.
Enfoque científico	Inducción analítica.
Fecha de realización	De marzo a julio de 2023

Fuente: Elaboración propia.

1.1. Selección de caso.

Para atender a la selección del caso se seguirán los criterios de De la Calle-Durán (2016): naturaleza del estudio, objetivo, número de casos que lo componen y unidades de análisis que lo integran.

Con respecto al primero, tal y como se ha comentado previamente el caso es de carácter descriptivo, el *employee experience* se da en un fenómeno real desarrollando un examen del mismo a través de una descripción minuciosa. Asimismo, se presenta un caso ilustrativo ya que Ernst & Young es una organización internacional líder en su sector.

Atendiendo al segundo criterio, el objetivo del estudio consiste describir la situación de la experiencia del empleado, a través de una investigación exhaustiva de Ernst & Young.

Por otra parte, en lo referente al número de casos que componen la investigación; se va a desarrollar un estudio de un único caso, puesto que se centrará en la empresa EY; más concretamente en el análisis del *employee experience* en la misma; observando la concepción de esta por parte de la propia organización y, por su otra vertiente, por parte de los empleados.

Finalmente, con respecto a las unidades de análisis que integran el estudio del caso, en este en particular se alude a la empresa Ernst & Young a dos niveles, tanto a nivel organizacional como individual, examinando las percepciones de los empleados de la misma en lo referido a su vivencia como tal.

1.2. Justificación de caso.

A lo largo de todo el marco conceptual del presente Trabajo de Fin de Grado se ha dejado entrever el interés por parte de las organizaciones de conocer la importancia del *employee experience*.

El tiempo y, con él la sociedad, avanza a pasos agigantados y aquello que se creía óptimo en etapas pasadas, ya no lo es. Todo está en constante cambio y evolución, por ello, es esencial que las empresas sean conocedoras de las necesidades de sus empleados y sean partícipes de ese cambio.

Las demandas actuales van mucho más allá que una buena remuneración monetaria, por lo que comprender los puntos fuertes y débiles de la compañía, así como valorar cuáles son los factores que causan una EX satisfactoria resultan elementos esenciales para mostrarse competitivos en el mercado, asegurando el bienestar de los trabajadores y, con ello, el rendimiento de la organización.

Para elaborar la investigación se ha tomado como referencia la empresa Ernst & Young (EY), puesto que es una empresa referente a nivel internacional en el sector de auditoría y consultoría, posicionándose como una de las *Big Four* – término inglés que refiere a las cuatro firmas más importantes del mundo- (González, 2023). Asimismo, en los últimos meses, la inspección de trabajo a puesto el foco en estas cuatro firmas, entre las que se encuentra EY, con objeto de realizar un control de las jornadas laborales -aparentemente abusivas- de los empleados (Zuloaga y Lema, 2023). Otra razón más, que expone la importancia de conocer qué es lo que considera la empresa un buen trato hacia sus trabajadores y, que suscita a su vez, cuestiones como de qué manera afecta esto a la experiencia de sus trabajadores.

1.3. Fuentes e Instrumentos.

Con la finalidad de llevar a cabo el análisis de la empresa Ernst & Young que recopilará la información necesaria para abordar el tema del presente TFG, se ha recurrido a fuentes secundarias, siendo estas la revisión de documentos que han sido publicados tanto en la propia *web* de la compañía como en periódicos o *webs* alternativas.

No obstante, tal y como se ha comentado con anterioridad, se realizará una investigación complementaria que consta de la implementación del cuestionario de Gallup Q12 (2023), utilizado para medir el compromiso de los trabajadores ([Véase anexo 1](#)). Todo ello se ha recogido a través de una fuente primaria ya que se ha distribuido directamente entre los empleados de Madrid y Málaga del departamento de nómina. El número de participantes en el estudio es de 25 trabajadores de los 27 que conforman este departamento, incluyendo únicamente a las categorías *staff* y *senior*.

En este sentido el método de procedimiento llevado a cabo hace referencia a un muestreo no probabilístico por conveniencia del investigador, donde la justificación del mismo se encuentra en el interés de conocer la percepción de un grupo de trabajadores de EY dentro de la complejidad de hallar un resultado representativo debido al gran volumen de la compañía; no obstante, si bien los datos no tendrán ese carácter de representación, si dotarán al investigador de fundamentos en los que poder basar y extraer, junto con el análisis de la organización, ciertas conclusiones.

Con respecto al instrumento utilizado para ello: el cuestionario de Gallup (2023), está compuesto por 12 preguntas cerradas con carácter dicotómico, pudiendo responder a estas afirmativa o negativamente. Todas ellas se enmarcan en cuatro niveles diferentes siendo estos los siguientes: necesidades básicas, desarrollo y contribución individual, trabajo en equipo y desarrollo profesional.

Figura 5. Niveles de las cuestiones del cuestionario de Gallup Q12.



Fuente: Elaboración propia.

Todas las preguntas, de acuerdo a las indicaciones de Abad, Olea, Ponsoda y Garcia (2011) han sido formuladas siguiendo un lenguaje claro y conciso elaborando enunciados afirmativos. Además, se ha utilizado el tiempo verbal presente y cada una de las cuestiones está elaborada para recabar datos de aquello que se desea medir.

1.4. Procedimiento y diseño de la investigación.

El diseño de esta investigación se ha articulado, en primer lugar, recopilando información mediante de una revisión bibliográfica que ha proporcionado al estudio de un fundamento teórico con lo que basar sus resultados. La información recabada comprende el soporte del texto escrito en todo el trabajo de fin de grado donde se ha recogido esta de diversas temáticas abordadas tales como son el concepto, objetivos y etapas del *employee experience*, los factores que influyen en la misma a nivel psicosocial como el burnout, o empresarial como las tipologías de liderazgo o de cultura organizacional; así como las estrategias para mejorar la experiencia del empleado en las compañías.

En segundo lugar, se han analizado las estrategias implementadas por la empresa Ernst & Young, en el contexto del EX revisando documentos *web*. Y, por último, a modo de complementar la investigación se ha implementado el cuestionario de Gallup Q12, referido en epígrafes anteriores, midiendo así el compromiso de ciertos empleados.

Este TFG, tanto la parte que hace alusión a la revisión bibliográfica como las consecuentes recogidas de datos mediante el análisis de la firma Ernst & Young y del compromiso de un grupo de empleados de la misma se ha llevado a cabo en el transcurso de los meses de marzo a julio de 2023.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ERNST & YOUNG

Ernst & Young es una empresa multinacional con sede en Reino Unido. Surge como resultado de diversas fusiones empresariales. Sus orígenes pueden remontarse a 1849 cuando Harfling y Pullein fundaron su asociación en Inglaterra, la cual tras la incorporación de un nuevo socio (Frederick Whinney) y sus hijos pasó a denominarse en 1894 Whinney Smith & Whinney. Asimismo, en 1903, en Cleveland, Estados Unidos, se fundó la firma Ernst & Ernst por parte de Alwin C. Ernst y Theodore, su hermano; y, por otra parte, en 1906 tuvo lugar la fundación por parte de Arthur Young de su compañía Arthur Young & Co. en Chicago, Estados Unidos. Estas firmas fueron agrupándose poco a poco hasta crear en 1989 Ernst & Young, lo que pasó a denominarse en 2013 por sus siglas EY (Dynamic Global Consultants, 2023).

EY, trabaja en cuatro líneas de negocio, siendo estas Auditoría y Finanzas, Asesoría de Negocios y Consultoría, Impuestos y asesoría de Transacciones y, por último, Fusiones y Adquisiciones. Su objeto profesional es guiar a las diferentes compañías a las que externaliza sus servicios a lograr sus retos profesionales, cumpliendo con los requisitos leales satisfaciendo las necesidades de todos las partes interesadas *-stakeholders-*. Por su parte, a través de estas líneas de negocio, desglosándolas, ofrece ocho líneas de servicio: Estrategia: *EY-Partheon, Legal, Financial services, Consulting, Assurance Strategy and Transacciones, Fiscal y People Advisory Service (PAS)* (EY, 2023)

EY opera de manera mundial, cuenta con más de setecientas oficinas en más de ciento cincuenta países. Dividen sus servicios en tres áreas geográficas: Europa, Oriente Medio, India y África, lo cual denominan EMEIA; América y Asia- Pacífico.

3. RESULTADOS

3.1 Análisis de la gestión del *employee experience* en EY.

EY, tal y como indica su lema: *Building a better working world*, tiene como objetivo y misión profesional construir un mundo mejor de negocios. Enuncian que teniendo en cuenta el mundo cambiante actual ese lema sirve de guía o, citando a uno de sus CEO, como su “Estrella del Norte”, que orienta a miles de personas (Di sibio, 2023).

Exponen a su vez que dicho lema faculta a sus profesionales la mentalidad y las capacidades óptimas para enfrentarse a los retos profesionales, haciendo posible su conversión en líderes que transformen el mundo tal y como se demanda hoy en día. Enuncian que bajo su propósito se encuentra que los empleados sean capaces de desarrollar sus carreras profesionales de forma única, construyendo sus propias vivencias excepcionales de la mano de EY (2023). Para lograrlo, indican que actualmente invierten mucho más recursos monetarios y tiempo en capacitar, formar y asegurarse el aprendizaje de sus empleados.

Por otra parte, además de conocer el propósito de la firma, para comprender las estrategias de *employee experience* que desarrollan en la firma, es importante también saber cuáles serán los valores que serán la base de todas las estrategias llevadas a cabo.

EY (2023), indica que sus valores definen quienes son, y dentro de ellos refieren ser una compañía con personas entusiastas, energéticas y con fuerza para ser líderes. Asimismo, indican ser y buscar siempre personas íntegras, respetuosas, que trabajan en equipo e inclusivas. En este punto, desarrollan la diversidad e inclusión enunciando que tener diferentes perspectivas dentro de una cultura inclusiva fomentará una mejora en la toma de decisiones, incrementará la agilidad de la organización, estimulará factores innovadores y favorecerá una mayor resistencia ante circunstancias de negocios adversas.

3.1.1. Cultura corporativa y modelo de liderazgo.

Si bien EY, establece de forma clara cuáles son sus valores, discierne entre lo escrito en el papel, y aquello que realmente se vive en la empresa.

EY entiende la cultura corporativa como las normas no escritas que constituyen cuáles serán las expectativas acerca de cómo los individuos toman decisiones y se comportan. Exponen cómo esta se verá reflejada en lo que sus empleados hacen de manera cotidiana, en cuáles serán las circunstancias que impulsarán una celebración, cuales se destacarán y cuáles se pasarán por alto.

Por otro lado, en su *web* corporativa, destacan en numerosas ocasiones tener una cultura diversa e inclusiva, es más, Twaronite (2023), vicepresidente mundial de la firma, afirma cómo cuando las compañías fomentan una cultura que aprecia las diferentes formas de diversidad, otorgando oportunidades con carácter equitativo para que sus profesionales se formen y se desarrollen de su mano, se impulsará un entorno adecuado que promoverá el crecimiento de la empresa y el sentimiento de pertenencia de los empleados a la misma.

La firma muestra su deseo de que todos los empleados de EY experimenten tal sentimiento de pertenencia, comprenden que su ventaja competitiva dependerá del aprovechamiento al máximo de las miles de perspectivas diferentes de todos los profesionales que la conforman. Indican, que, de hacerlo, se podrá identificar con mayor clarividencia tanto los riesgos como oportunidades traduciéndolo en beneficios para la empresa. Todo ello, EY lo traduce en números, citando en su página corporativa, al centro para la innovación del Talento que expone como en aquellos equipos inclusivos los trabajadores serán 3.5 veces más proclives a lograr su máximo potencial innovador. Asimismo, también citan a Teamable quien refiere que las empresas diversas son un 35% más probables de superar en términos competitivos a aquellas que son homogéneas.

Por otra parte, con respecto al modelo de liderazgo, EY apuesta por el modelo transformador. La firma refiere como en el mundo cambiante de hoy en día, las ideas de diversas formas para liderar también están en continuo cambio. Por ello, la organización expone haber desarrollado un nuevo modelo de liderazgo de carácter transformador que agrupa el objetivo y los valores de EY.

Tal y como se ha comentado con anterioridad, el liderazgo transformacional es el proceso mediante el cual se pone el foco en los empleados, en el cambio y en el soporte y ayuda mutua a estos incitando e impulsando siempre la motivación y el compromiso de los mismos. (Velásquez, 2006). Por lo que, en este sentido, cabe entender que EY, enfocará gran parte de sus recursos en satisfacer a su personal desarrollándolos profesionalmente y haciéndolos partícipes de los objetivos de la compañía, de manera que su compromiso y motivación aumente.

3.1.2. Gestión del talento.

Según EY, la esencia de la gestión del talento en el actual entorno cambiante y evolutivo es la gestión del cambio organizacional que promueva la identificación de nuevas oportunidades, defina escenarios modernos, y aporte diversidad de opciones para desarrollar la toma de decisiones de la manera más adecuada posible, resultando como fruto de todo ello una transformación organizacional llevada a cabo junto al compromiso de los empleados.

Por esta razón, la firma indica que inevitablemente se deben vincular de forma directa las estrategias de negocios con las de gestión de talento acudiendo para ello a programas de inclusión y diversidad, gestión del desempeño, comunicación interna, etc.

Comprenden que emprender estas acciones y estrategias tendrán como consecuencia un producto multiplicador en los resultados de la compañía, así como exponen la necesaria relación entre el compromiso de la alta dirección y la coherencia de sus acciones, es decir, es vital que la gerencia se muestre activa y comprometida promoviendo acciones y/o políticas que estén en sintonía con la transformación que pretende y con los objetivos y valores de la firma.

Con este fin, enuncian, a su vez, que es requisito esencial llevar a cabo un plan de comunicaciones sólido, donde refiere la importancia de que se dé una comunicación bidireccional, escuchando de tal forma de forma activa a sus empleados, favoreciendo un entorno de confianza que potenciará indudablemente el compromiso con el equipo y con la propia firma.

EY enuncia mostrarse dispuesto a reinventarse de manera continuar revisando de esta forma sus sistemas de remuneración y desempeño. Ofreciendo métodos que sirvan como forma de incentivar y promover la motivación e involucramiento de sus profesionales mediante un sistema de reconocimiento adecuado. Osorio (2023), *senior manager* de EY, concluye afirmando que la estrategia de gestión del talento debe basarse en un panorama holístico de los profesionales que conforman la compañía. Indica que ser capaces de entender cómo se sienten los trabajadores a lo largo de toda su trayectoria profesional con la organización, haciéndoles comprender a los mismos que son un activo importante y vital para la firma provocará un gran compromiso en ellos.

3.1.3. *EY Badgets y EY Tech MBA.*

Utilizan una metodología denominada *EY Tech MBA*, cuyo propósito es potenciar el desarrollo profesional y las habilidades de sus trabajadores. Se trata del primer MBA -*Master in Business Administration*-, o en español, maestría en Dirección de Empresas, completamente acreditado y que se encuentra disponible para todos sus empleados, hablando en cifras para casi 300.000 personas, de manera absolutamente gratuita, dejando de lado el puesto o función que desarrollen en la firma. La intención de esta herramienta que ofrecen es que, a través de este método de aprendizaje innovador, permitan a sus empleados formarse en tecnología, liderazgo y todo tipo de capacidades empresariales requeridas para desarrollar de forma totalmente satisfactoria sus funciones.

Todo esto, además, se basa en el triunfo de su programa *EY badgets* cuyo desarrollo permite a los empleados ganar insignias digitales enfocadas en el futuro próximo de los mismos, lo que a su vez otorgará a estos números oportunidades por sus formaciones en temáticas como la inteligencia artificial, habilidades de inteligencia, etc. La adquisición de tal insignita requiere la participación en cursos o formaciones que garanticen la adquisición de tales capacidades.

EY Badges demuestra el compromiso que tiene la organización con sus empleados, ya que, a través de un enfoque abierto, les da la oportunidad de crecer profesionalmente, Massa (2023), quien ha obtenido una insignia de bronce, expone como este programa los anima a desarrollarse profesionalmente para cubrir las demandas de los clientes satisfactoriamente, asimismo, refiere que, en términos personales, le motiva a aprender más para convertirse en la profesional que ella desea. Por otra parte, Chiu (2023) afirma como los *EY badgets* son de gran valía para los empleados jóvenes como él, quien refiere que este programa le ha ayudado a establecer cuáles son sus propósitos de desarrollo dentro de la firma.

Según la firma, este programa provoca en los empleados que ellos mismos deseen enfrentarse a nuevos retos profesionales, se muestran más comprometidos con la organización, y, según exponen, es la oportunidad de mejora continua y de transformación que el mundo actual demanda (EY, 2023).

3.1.4. Programa de retribución.

Con respecto al sistema de remuneración de EY, cabe destacar la existencia del Plan de Retribución Flexible - *EY Flex*- que permite a los trabajadores personalizar su paquete retributivo, otorgándole la opción de variar, en función de sus necesidades, la disposición de su retribución. De este modo, desde EY se permite modificar una parte de la retribución monetaria por productos o servicios determinados que otorgan beneficios fiscales y/o económicos.

Actualmente disponen, entre otros, de tickets de guardería, tarjetas de comida y seguros médicos de salud las aseguradoras como Mapfre o Sanitas, tanto para el propio empleado como para su cónyuge y descendientes directos. En este punto, la compañía subvenciona una parte del importe total de la póliza para cada individuo asegurado. Asimismo, resaltar que como profesional de EY, desde el día de la incorporación a la firma se tiene derecho a poseer un seguro de vida y accidentes, cuyo coste asegurado será, en términos generales, hasta cuatro veces mayor que el salario bruto anual del trabajador.

Por otra parte, mencionar los cursos de formación disponibles para todos sus empleados. Desde *EY University*, se pretende que todos los trabajadores reciban la formación requerida para desarrollar sus funciones adecuadamente; además incitan a los mismos a desarrollar inquietudes, para ello se les facilitan catálogos con cursos, donde poder adquirir habilidades o conocimientos que potenciarán su formación.

En el catálogo, el propio empleado podrá definir cómo quiere que sea su recorrido formativo, decidiendo de este modo, cómo y cuándo formarse. En este sentido EY ofrece distintas herramientas como son las aulas virtuales, gamificación y el *e-learning*.

3.2 Análisis del compromiso de los empleados en EY.

Con el objetivo de tener una referencia real acerca de cuál es la perspectiva por parte de los empleados de EY y, a modo de complementar la presente investigación, se ha difundido entre los empleados del departamento de nómina de Málaga y Madrid – mediante la plataforma *Teams*- el cuestionario Q12 de Gallup midiendo de esta manera el compromiso de estos trabajadores con la firma.

El cuestionario, tal y como se ha expuesto en epígrafes anteriores, consta de 12 preguntas cerradas dicotómicas pudiendo ser respondidas con un “sí” o un “no”; estas preguntas, a su vez, quedan enmarcadas en cuatro niveles: necesidades básicas, desarrollo y contribución individual, trabajo en equipo y desarrollo profesional. La participación ha resultado del 92.59% de la muestra máxima posible, obteniendo 25 respuestas de los 27 individuos que conforman el departamento en los puestos de *staff* y *senior*.

A lo largo del apartado se introducirán las preguntas formuladas y se expondrán los datos recogidos. A su vez, se irán analizando en tanto en cuanto resulten en concordancia o no con lo expuesto por la propia organización. Todo ello, irá acompañado de una figura en forma de gráfico que facilitará la visualización de los resultados.

Con respecto al primer nivel: las necesidades básicas, se formularon dos cuestiones: La primera de ellas refería si sabían que se esperaba de ellos en el trabajo. La respuesta obtenida fue por unanimidad positiva, el 100% de los empleados manifiestan conocer que se espera de ellos a la hora de desarrollar su trabajo, lo cual indica que las funciones y los objetivos quedan claramente definidos por parte de la organización, por lo que lo más probable es que esto desencadene en resultados satisfactorios en el rendimiento de los mismos.

Figura 6 ¿Sabes lo que se espera de ti en tu trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

La segunda cuestión de este nivel preguntaba a los empleados si contaban con los materiales y herramientas necesarias para realizar un trabajo de calidad. Las repuestas halladas fueron dispares, observando cómo un 60% si se mostraba conforme con los materiales frente a un 40% que no lo hacía. En este sentido es importante enunciar que los equipos de trabajo constituyen elementos fundamentales para el desarrollo de la actividad normal cotidiana, si estos no son los adecuados, y así es percibido por los trabajadores, es muy probable que el empleado no alcance los objetivos propuestos al encontrarse limitadas sus habilidades por las herramientas otorgadas.

Figura 7 ¿Cuentas con los materiales y herramientas necesarias para realizar un trabajo de calidad?



Fuente: Elaboración propia.

Pasando al segundo nivel: Desarrollo y contribución individual; se formularon cuatro cuestiones: La primera versa sobre si los empleados sentían tener la oportunidad de realizar todos los días las funciones que mejor saben hacer, para lo cual se obtuvieron resultados muy igualados, mostrando como un 56% si creían tener tal oportunidad frente al 44% que lo negaba.

Estos resultados son algo preocupantes, ya que se refiere a una de las necesidades básicas. Si no existe ilusión y motivación ni objetivos que lograr los empleados no crecerán. En este sentido resulta importante que, en la medida de lo posible, cada empleado desarrolle las funciones en las que se sienta más cómodo, fomentando así su involucración con la organización y su crecimiento personal y profesional.

Figura 8. ¿Tienes la oportunidad todos los días de hacer lo que mejor sabes hacer?



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta del segundo nivel preguntaba a los empleados si en la última semana habían recibido algún tipo de reconocimiento o elogio por el trabajo realizado. De nuevo, se obtuvieron los mismos resultados que en la cuestión anterior, hallando un 56% de trabajadores que referían si haber recibido tal reconocimiento frente al 44% que no.

En este punto hay que destacar la importancia de valorar el desarrollo correcto de las funciones por parte de los trabajadores, hacerlo servirá para fomentar tal actitud y rendimiento en el empleado, logrando así resultados beneficiosos tanto para él mismo como para la compañía, lo cual se puede observar que no se materializa de forma completa en estos empleados de EY.

Figura 9. En los últimos siete días, ¿has recibido reconocimiento o elogios por haber hecho un buen trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el desarrollo y contribución individual, se preguntó a los empleados si sentían que sus superiores se preocupaban por ellos, más allá del ámbito laboral, como personas. Ante esto únicamente un 8% refirieron no sentir tal preocupación, de manera que el 92% restante si lo percibía. EY en este punto parece comprender que los trabajadores son el motor de la firma, por lo que preocuparse por su bienestar provocará una actitud positiva en ellos haciéndoles sentirse cómodos en su lugar de trabajo.

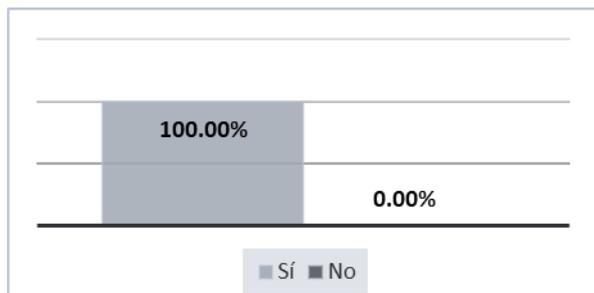
Figura 10. ¿Sientes que tu jefe/a o alguien en el trabajo se preocupa por ti, no solo en cuestiones laborales, sino como persona?



Fuente: Elaboración propia.

Finalizando este nivel, se les preguntó a los empleados si en el trabajo alguna persona contribuye a su desarrollo, a lo cual, de nuevo por unanimidad, se obtuvieron respuestas positivas, dejando entrever que los profesionales de EY entienden el papel necesario de orientarse y apoyarse mutuamente, tanto entre compañeros como con superiores y subordinados de forma que estos puedan crecer día a día como profesionales, impulsando sus capacidades y favoreciendo así la aparición de nuevas oportunidades de crecimiento.

Figura 11. ¿Alguien en el trabajo contribuye a tu desarrollo?



Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al tercer nivel, se pretende medir el trabajo en equipo; y, para ello igualmente se han formulado cuatro cuestiones, siendo la primera la que preguntaba si se tenía en cuenta el punto de vista de los empleados en la organización. Esta pregunta por primera vez da unas respuestas en las que las negativas superan a las positivas, mostrando como un 52% de los empleados no sienten que se tenga en cuenta su opinión, frente al 48% que si lo cree.

Estos resultados indican que los empleados, en su mayoría, sienten que sus opiniones no son consideradas en la empresa, por lo que es probable que no se sientan participes de la misión y objetivos de la misma, mostrando poca implicación en este sentido.

Figura 12. ¿Se tiene en cuenta tu punto de vista en la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente cuestión formulada alude a si los objetivos y propósitos de la empresa hacen sentir a los empleados que su trabajo es importante. Las respuestas a esta pregunta exponían resultados completamente opuestos a la anterior referida, observando como en este caso un 52% si se sienten alineados con los objetivos de la empresa, frente al 48% que no lo hace.

Estos datos, a pesar, de que la mayoría son positivos, se aprecia el notable porcentaje de empleados que sienten, de acuerdo a los objetivos de EY, su trabajo no es importante, por lo que, en relación a esto cabe exponer que es fundamental que los trabajadores conozcan la influencia de sus funciones laborales en el desarrollo global de la empresa, haciéndoles ver y sentir, como efectivamente, su función es importante, y se sienta así involucrado y parte activa de la compañía.

Figura 12. ¿La misión y objetivos de tu empresa te hacen sentir que tu trabajo es importante?

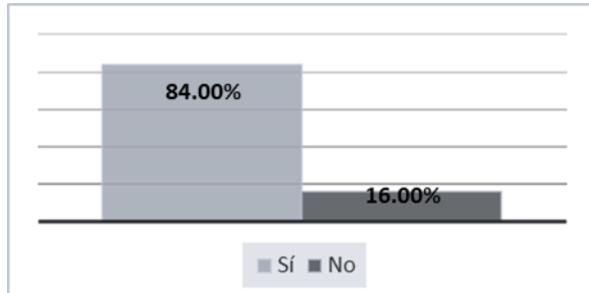


Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo en este nivel relativo al trabajo en equipo se preguntaba si sus compañeros de trabajo sentían la responsabilidad de desarrollar correctamente sus funciones, cuestión a la cual, el 84% de los empleados manifestó que efectivamente sus compañeros sentían tal responsabilidad frente al 16% restante que exponía lo contrario.

Los resultados manifiestan como en este departamento de EY, el equipo, por regla general trabaja con un objetivo en común, gestionando así sus funciones correctamente y sintiendo la responsabilidad como parte de tal equipo de realizar su trabajo de forma adecuada.

Figura 13. ¿Tus colegas sienten la responsabilidad de hacer bien su trabajo?

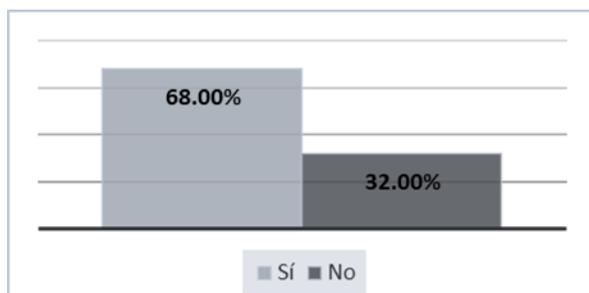


Fuente: Elaboración propia.

Por último, en este nivel se preguntaba si los empleados tenían un buen amigo en el trabajo. A lo que los empleados respondieron afirmativamente en un 68% de los casos, de manera que el 32% restante indicaba no tenerlo.

Los datos recogidos indican que la mayoría de los trabajadores si consideran tener un buen amigo en el trabajo, lo cual, es completamente beneficioso tanto para ellos mismos como para la firma. El hecho de tener a alguien de confianza en el ambiente laboral faculta la expresión de sentimientos, de preocupaciones e inquietudes, que compartiéndolos pueden sanar de la mejor manera posible.

Figura 14. ¿Tienes un mejor amigo/a en el trabajo?

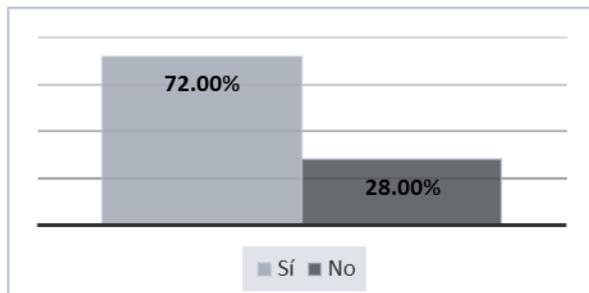


Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el último nivel se formulaban dos cuestiones que hacen alusión al desarrollo profesional. La primera preguntaba a los empleados si a lo largo de los últimos seis meses, alguien en su trabajo les había hablado sobre su trabajo en el mismo. Ante ello, un 72% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el 28% restante indicaba no haber tenido tal conversación.

Las cifras expuestas revelan como los profesionales directivos de EY han orientado y comunicado su progreso a una gran parte de los trabajadores, guiándoles así beneficiosamente en su desarrollo profesional, lo cual repercutirá de manera directa en el rendimiento empresarial.

Figura 15. En los últimos seis meses ¿alguien en el trabajo te ha hablado sobre tu progreso?



Fuente: Elaboración propia.

La cuestión que concluye tanto este nivel, como el cuestionario Q12 elaborado por Gallup, refiere a sí en los últimos doce meses los empleados han tenido alguna oportunidad de crecer y aprender como profesionales. En este sentido los resultados hallados exponen como el 92% de los trabajadores si enuncian haber tenido tal oportunidad, mientras que tan solo el 8% restante lo niega. Estos datos reflejan la comprensión por parte de EY de que fomentar el aprendizaje continuo de sus empleados, impulsar sus capacidades y fomentar la adquisición de nuevas habilidades tendrá como consecuencia frutos positivos para la organización.

Figura 16. En el último año, ¿has tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, los resultados extraídos del cuestionario muestran, en términos generales, el compromiso de este grupo de empleados de EY a la misma organización. Destaca en este punto la buena labor que realiza la firma a la hora de definir las funciones de los empleados ya que, con unanimidad, todos los empleados encuestados manifestaban saber que es lo que se espera de ellos en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, hay que destacar también el compañerismo existente dentro del departamento. De nuevo, unánimemente los resultados de esta cuestión señalaban como todos los trabajadores exponían que alguien en el trabajo contribuir a su desarrollo, apreciando así, la importancia del trabajo en equipo y de la motivación del personal. Por el contrario, se aprecian cuestiones identificadas como punto de mejora, y que no están en línea con lo enunciado por la propia organización. Por ejemplo, atendiendo a lo extraído, algunos empleados no se sienten identificados con el objetivo de EY, así como indican no ser tenidos en cuenta por la organización. Estas cuestiones deben ser trabajadas para garantizar una experiencia plenamente satisfactoria de los empleados. EY debe hacerle sentir parte importante de la compañía, así como debe, acercar los objetivos empresariales a los mismos de manera que puedan sentirse alineados.

V. CONCLUSIONES

Tal y como expuso Morgan (2017), en un contexto social donde la satisfacción monetaria ya no es el motor principal de motivación de los trabajadores, poner el foco en la experiencia del empleado supone la mayor ventaja competitiva que pueden desarrollar las organizaciones.

La información recogida en la presente investigación hace posible concluir con la exposición del cumplimiento de los propósitos establecidos al inicio del documento. Se ha realizado el análisis de la importancia de una experiencia del empleado plena, examinando exhaustivamente, a su vez, la influencia de esta en los resultados e intereses de empleados y empresas.

Todo ello se aprecia ya que a lo largo del Trabajo de Fin de Grado se ha revelado la importancia de desarrollar estrategias de *employee experience* que faculten unas vivencias satisfactorias para los empleados. Y, no solo la importancia, sino los beneficios que esto supone tanto para los propios trabajadores como para la organización.

Con respecto a los trabajadores, se concluye reconociendo que cuando se sienten reconocidos, valorados y partícipes de la toma de decisiones empresariales se mostrarán más satisfechos en el ámbito laboral, generando de esta manera un entorno agradable que influirá positivamente en su propio bienestar y en su involucración con la compañía.

Por otra parte, se ha evidenciado como aquellos empleados que se encuentran satisfechos con el sistema de reconocimiento, recompensa y retribución instaurado en la empresa y, efectivamente, perciben recompensas tangibles y/o intangibles están más motivados a la hora de desarrollar sus funciones, haciendo todo ello que el trabajador se sienta cómodo y feliz en el ambiente de trabajo.

Además, cuando las organizaciones muestran interés en el desarrollo profesional de los empleados, estos se beneficiarán del conocimiento de las empresas, desarrollando nuevas habilidades que, sin duda, mejorarán su empleabilidad.

En lo referente a los beneficios para las organizaciones, en primer lugar, se debe exponer, que si los empleados se encuentran comprometidos y satisfechos será más probable que ello derive en un mayor rendimiento y productividad, ofreciendo de tal manera a la empresa resultados positivos. Asimismo, tal satisfacción provocará en los empleados una sensación de pertenencia a la organización que provocará que no se quieran marchar de la misma, jugando, por tanto, un papel esencial a la hora de retener el talento.

Posteriormente, destacar la imagen reputacional: cuando los empleados están contentos con el trato de la compañía, el clima laboral será estimulante y confortable, y así lo expondrán los propios trabajadores en sus círculos externos, causando impactos beneficiosos en la reputación de la empresa al ser percibida de tal forma por la sociedad.

Dejando de lado los beneficios del EX, otro de los objetivos de la investigación aludía a examinar la empresa Ernst & Young en lo concerniente a las estrategias de *employee experience* llevadas a cabo y, en este sentido, se concluye destacando ciertos puntos que manifiestan la importancia que la firma da a la satisfacción de sus empleados.

En primer lugar, EY ofrece una cultura corporativa y un modelo de liderazgo centrado en el empleado, destaca en todo momento el carácter inclusivo de la misma, manifestando el compromiso que posee la firma con la diversidad fomentando así un ambiente laboral en el que todos y cada uno de los trabajadores se sientan apreciados. Por otra parte, EY otorga un sistema de retribución flexible -EY *flex*- que ofrece diversas posibilidades al trabajador de acuerdo a las necesidades que tenga. Asimismo, desde la firma, se incentiva y promueve el desarrollo profesional ofreciendo programas y cursos desde plataformas como EY *University*, que permiten a los empleados la adquisición de conocimientos y habilidades que no poseían. Todo lo expuesto incide de manera positiva en la experiencia del empleado.

Por otro lado, si bien la participación de los empleados en el cuestionario difundido no es representativa debido al tamaño de la muestra, si puede mostrar evidencias de algunos aspectos que debe mejorar EY de cara a fomentar una mayor satisfacción en los trabajadores. En este sentido, los resultados más reveladores del cuestionario muestran como un alto porcentaje de trabajadores no sentía que sus funciones estuvieran alineadas con los objetivos de la empresa, sintiendo de esta forma que su trabajo no es importante, además indicaban sentir que sus opiniones no se tenían en cuenta. Cuestión que debe ser tenida en consideración, ya que involucrar a los trabajadores en este contexto es fundamental para incentivar su motivación, lo cual supone un elemento esencial para mejorar el rendimiento empresarial.

1. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

A la hora de tomar en consideración esta investigación se debe conocer que los resultados de esta, al tratarse de un estudio de caso único no podrán ser extrapolados al ámbito laboral general. Bien lo indica Giménez (2012) quien señala que el examen de un único ejemplo de fenómenos sociales no facilitará información acerca de todos los fenómenos posibles a tener en cuenta.

Todo lo expuesto deja entrever que, a pesar de que el estudio ha facultado la obtención de conclusiones sobre el *employee experience* en EY, resultaría de gran interés para futuras líneas de investigación examinar a un mayor volumen de empleados de cara conocer datos que permitan la extracción de resultados representativos. O, por su parte, realizar el mismo análisis a diversas firmas del sector, con objeto de realizar una comparativa entre las mismas y extraer conclusiones más certeras.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, F. J., Olea, J., Ponsoda, V., & García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Editorial Síntesis.
- Aceves, G. A. (2006). Síndrome de burnout. *Archivos de Neurociencias*, 11 (4), 305-309.
- Achievers. (18 de enero, 2018). Achievers Survey Finds Without Recognition, Expect Employee Attrition in 2018: Recognition and Rewards Resonate as Key to Employee Retention. *Globe Newswire*.
- Adecco Institute. (5 de marzo de 2020). *Por qué definir sistemas de remuneración justos y competitivos*. Recuperado de <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/por-que-definir-sistemas-de-remuneracion-justos-y-competitivos-para-empresa-y-trabajador/>
- Alvarado Muñoz, Óscar, & Monroy del Castillo, Ricardo. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.
- Allaíre, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539.
- Asociación Americana de Psiquiatría. (2013). *Guía de consulta de los criterios diagnósticos del DSM-5*. Arlington, USA: Asociación Americana de Psiquiatría.
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente. (2022, 26 de abril). *¿Qué es Employee Experience?* <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-employee-experience/39456/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bizneo. (2023). *Employee Experience | Por qué es esencial para tu empresa*. <https://www.bizneo.com/blog/employee-experience/#Que es el Employee Experience o Experiencia del empleado>
- Boston College. (2023.). Center for Work & Family. <https://www.bc.edu/bc-web/schools/carroll-school/sites/center-for-work-family.html>
- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2), 165-177.

- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM.
- Brunetta, H. (Diciembre, 2022). *¿Qué es el Employee Experience?* [Publicación en LinkedIn]. <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-el-employee-experience-hugo-brunetta-1f/?originalSubdomain=es>
- Cabeza, M. J., & León, L. (2018). La Importancia del liderazgo empresarial y su tipología en las organizaciones. *Saber, Ciencia Y Libertad En Germinación*, 11, 148–153. <https://doi.org/10.18041/2382-3755/germinacion.2018V11.9049>
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Castillo.
- Costa, J. (2015). *El paradigma DirCom*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cox, T., Griffiths, A. J., Barlow, C., Randall, R., Thomson, L., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Intervenciones organizacionales para el estrés laboral*. Sudbury, UK: HSE Books.
- Chiu, H. (2023). *Personalized career development*. EY https://www.ey.com/es_bo/careers/personalized-career-development
- da Silva, D. (23 de julio, 2021). Reconocimiento laboral: el poder de los empleados felices. *Web Content & SEO Associate, LATAM*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/reconocimiento-laboral/>
- De la Calle Durán, M.C. (2016). *Definición, identificación y desarrollo del talento en las empresas. Análisis de la gestión del talento a través de estudio de casos*. (Tesis Doctoral). Universidad de Cádiz.
- Di Sibio, C. (2023). https://www.ey.com/es_bo/about-us
- Djurovic, A. (7 de marzo, 2023). 16 Surprising Employee Recognition Statistics to Help You in 2023. *GoRemotely*.
- Dynamic Global Consultants. (2023). Principales consultoras estratégicas en España: *EY Consultoría*. Recuperado de <https://www.dynamicgc.es/principales-consultoras-estrategicas-en-espana/ey-consultoria/#:~:text=EY%20trabaja%20en%20cuatro%201%C3%ADneas,menor%20por%20volumen%20de%20negocio>.
- Estanyol, E., Lalueza, F., & Benito, M. (25 de febrero, 2021). *¿Qué es la comunicación corporativa y cuáles son sus salidas profesionales? Dircom*.

<https://www.dircom.org/que-es-la-comunicacion-corporativa-y-cuales-son-sus-salidas-profesionales>

EY. (2023). <https://www.ey.com/>

Gallup. (2023). Gallup Q12 Employee Engagement Survey. <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

Giménez, G. (2012). *Revista de la Universidad de México*, 7(13). <https://www.scielo.org.mx/pdf/crs/v7n13/v7n13a2.pdf>

Go Integro. (2019). *1ra Guía para la Gestión del Employee Experience 2019*. https://mktg.gointegro.com/hubfs/PDF/guia%20sobre%20la%20gestion%20del%20employee%20experience%20hr%20influencers%20latam/GOintegro_%5B1ra_Guia_sobre_la_Gestion_del_Employee_Experience_2019%5D.pdf<https://barometroex.com/>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más*. B de bolsillo.

González, R. (21 de enero de 2023). Qué son las Big Four, qué significado tiene el término y cuántas hay en España. AS. <https://as.com/actualidad/que-son-las-big-four-que-significado-tiene-el-termino-y-cuantas-hay-en-espana-n/>

Hott, H. (11 de febrero de 2022). ¿Qué es el coaching de liderazgo? [Publicación en LinkedIn]. <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-el-coaching-de-liderazgo-hellmuth-hott-coach/?originalSubdomain=es>

<https://www.prnewswire.com/in/news-releases/88-employees-are-willing-to-stay-longer-if-appreciated-at-work-timesjobs-survey-601045366.html>

Hughes, R. (2007). *Liderazgo*. (5ta edición). México D.F: Mc Graw Hill,

IE University. (2018, 26 de septiembre). *Presentación de los resultados del 1er Barómetro de Experiencia de Empleado (BEX) en España*. <https://hrcenter.ie.edu/noticias/2018/09/26/presentacion-de-los-resultados-del-1er-barometro-de-experiencia-de-empleado-bex-en-espana><https://factorialhr.es/blog/mejorar-employee-experience/#employee-experience,-que-es-y-porque-lo-necesitas>

INFOJOBS. (15 de octubre de 2020). *Employee Journey Map: ¿por qué toda empresa debería tener uno? Cómo hacer un mapa de la experiencia del talento en la empresa*. Recuperado de https://recursos-humanos.infojobs.net/employee-journey-map?navOrigen=ppc_gen_dsa_new&navOrigen=caInscExt%7Cppc_gen_dsa_new&tc=sem-google-ppc_gen_dsa_new-paid_btc-&gad=1&gclid=Cj0KCQjwTO-

[kBhDIARIsAL6LorftS5wwhVi2kI5clsGCfieWAnnsJtu-AxxZiu9olyZiBAAdjZuMnQYaaqnTEALw_wcB](https://www.who.int/es/about/governance/constitution)

- IZO. (2017). *Ficha Técnica Viernes DEC: Employee Experience*. Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2019/06/Ficha-Tecnica-Viernes-DEC-Employee-Experience.pdf>
- Koontz, H., & Wehrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global* (11.a ed.). México: McGraw Hill.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. EEUU: Routledge Press.
- Organización Internacional del Trabajo. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: OIT.
- Osorio, A. (2023). *Compromiso de los colaboradores*. EY. https://www.ey.com/es_pe/workforce/compromiso-colaboradores
- Organización Mundial de la Salud. (2023). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>
- Paoli, P & Merllié, D. (2000). *Third European survey on working conditions 2000*. Dublin: European Foundation for the Improvement on Living and Working Conditions.
- Pedraza Melo, N. A., (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de casos en la investigación sociológica. En Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 212-237). Barcelona, ES: Gedisa Editorial.
- Massa, K. (2023). *Personalized career development*. EY https://www.ey.com/es_bo/careers/personalized-career-development
- Maxwell, J. C. (2007). *Liderazgo: Principios de Oro*. Grupo Nelson.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can*. Editorial John Wiley & Sons Inc.
- Ministerio de Sanidad. (2022). *eCIE10ES: Edición electrónica de la CIE-10-ES Diagnósticos* (4ª Edición). *Clasificación Internacional de Enfermedades, 10ª Revisión, Modificación Clínica. Edición Española*. Secretaría General de Salud

Digital, Información e Innovación del Sistema Nacional de Salud, Subdirección General de Información Sanitaria. <https://www.mscbs.gob.es/>

- Qualtrics. (2023). *Employee Experience - Definición, estrategia y mejora*. <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/empleados/employee-experience/>
- Quinceno, J. M., & Alpi, V. S. (2007). Burnout: Síndrome de quemarse en el trabajo. *Acta Colombiana de Psicología, 10*, 117-125.
- Randstad. (1 de junio de 2022). *La hoja de ruta del talento: el employee journey map*. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-hoja-de-ruta-del-talento-el-employee-journey-map/>
- Rincón Quintero, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización. *Revista Encuentros, 12*(1), 47-59.
- Rodríguez, Porras. (2005). *El factor humano en la empresa* (1.a ed.). Bilbao, España: Editorial Deusto.
- TimesJobs. (14 de noviembre, 2016). 88% Employees are Willing to Stay Longer if Appreciated at Work: TimesJobs Survey. *PR Newswire*.
- Twaronite, K. (2023). *Diversity & Inclusiveness*. EY: https://www.ey.com/es_es/careers/diversity-inclusiveness
- Ughetto, P. (2007). *Enfrentarse a las exigencias del trabajo contemporáneo. Condiciones de trabajo y gestión*.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. Colombia: Pearson.
- Vargas, J. (2007). *La Culturocracia organizacional en México*, <http://www.eumed.net>
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.
- Saborío Morales, Lachiner, & Hidalgo Murillo, Luis Fernando. (2015). Síndrome de Burnout. *Medicina Legal de Costa Rica, 32*(1), 119-124. Retrieved June 25, 2023, from http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&tlng=es.
- Saborío Morales, Lachiner, & Hidalgo Murillo, Luis Fernando. (2015). *Síndrome de Burnout*. *Medicina Legal de Costa Rica, 32*(1), 119-124.

http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&tlng=es.

Zuloaga, J., & Lema, M. (16 de enero de 2023). Redada de trabajo en las Big Four: control de horarios. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-01-16/redada-trabajo-big-four-control-horarios_3557071/

VII. ANEXO

1. CUESTIONARIO DE GALLUP Q12.

	COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS	SÍ	No
1	¿Sabes lo que se espera de ti en tu trabajo?		
2	¿Cuentas con los materiales y herramientas necesarias para realizar un trabajo de calidad?		
3	¿Tienes la oportunidad todos los días de hacer lo que mejor sabes hacer?		
4	En los últimos siete días, ¿has recibido reconocimiento o elogios por haber hecho un buen trabajo?		
5	¿Sientes que tu jefe/a o alguien en el trabajo se preocupa por ti, no solo en cuestiones laborales, sino como persona?		
6	¿Alguien en el trabajo contribuye a tu desarrollo?		
7	¿Se tiene en cuenta tu punto de vista en la empresa?		
8	¿La misión y objetivos de tu empresa te hacen sentir que tu trabajo es importante?		
9	¿Tus colegas sienten la responsabilidad de hacer bien su trabajo?		
10	¿Tienes un mejor amigo/a en el trabajo?		
11	En los últimos seis meses ¿alguien en el trabajo te ha hablado sobre tu progreso?		
12	En el último año, ¿has tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?		
