

EL EMPLEADO EN EL CENTRO HOSPITALITY 2023

ÍNDICE

01

Introducción

02

Por qué hablar de la centralidad del empleado

03

#Hospitality, la respuesta para un mundo mejor

04

Qué dicen otros sobre esto

05

Nuestra propuesta

06

Ideas para ponerlo en práctica

07

Resultados de la dinámica

08

Conclusión

09

Agradecimientos

10

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha constatado una clara evolución de lo que podemos llamar la organización «tradicional». Aquella que se proyecta estructuralmente, de manera jerárquica, con ascensos y cambios por etapas, paulatino, ciertamente estática, y organizada en silos: semejante a una máquina, donde los objetivos y los derechos de toma de decisiones se transmiten desde arriba, desde los puestos superiores, donde los únicos órganos de gobernanza se encuentran en la cima.

Estas organizaciones diseñadas principalmente para la estabilidad con una estructura básica sólida, pero a menudo rígida y lenta, conviven en nuestro tejido organizacional con otras diferentes. Hoy podemos observar organizaciones que lejos de asemejarse a una máquina, definida y compuesta con carácter definitivo, se parecen más a un organismo vivo. Entes organizados flexibles, configurados y configurables, adaptables. Configurados en clave de red, de red de equipos humanos, se apoyan en el desarrollo de una cultura organizativa particular: centrada en las personas; donde se funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones ágiles; donde la tecnología facilita la puesta en común de esfuerzos; donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor juntos, involucrando a todas sus partes interesadas; diseñada tanto para la estabilidad como para el dinamismo. Un modelo operativo ágil, donde es posible reconfigurar estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías con rapidez y eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor.

Podríamos hacer diferenciación sobre las implicaciones que esto tiene si nos referimos a empleados o empleadores, pero comprendemos que en definitiva todos somos usuarios de nuestras estructuras organizacionales, usuarios de un servicio, de un sistema, de una organización y por lo tanto corresponsables de lo que en ellas sucede. Si eres empleado o empleador, ¿de qué organización preferirías formar parte?, ¿con qué tipo de empleados prefieres trabajar?

Nos hacemos eco de la sugerencia de María Jesús Soto Bruna durante sus clases de antropología en el CEICID: que se considere a las personas no como un simple “recurso humano” en cualquier actividad o trabajo profesional, sino que, gracias a su riqueza interior y a su excelencia vital, se transforma en una fuente de recursos, capaz de crear, innovar, ejercer la libertad en sus propuestas de servicio. Pero, ¿las organizaciones consideran a sus empleados como meros recursos o como decía María Jesús por el contrario como fuente de recursos?

PERO, ¿POR QUÉ HABLAR SOBRE LA CENTRALIDAD DEL EMPLEADO?

¿Alguna vez te has parado a pensar cuántos años de tu vida te vas a pasar trabajando? Pongamos que trabajamos 8 horas al día, 40 horas a la semana, es 1800 horas al año. 5 días a la semana, 24 días al mes, 225 días al año. Suponiendo que nuestra vida laboral se desarrolla entre los 23 y los 65 años, trabajaremos durante 42 años. De esos 42 años si condensáramos nuestra vida laboral podríamos decir que estamos dedicamos 25 años completos a trabajar.

Pero la cuestión no es solo el tiempo que pasas trabajando. Más importante todavía resulta preguntarse: ¿cómo han sido esos años?, ¿durante cuántos de esos 25 años, 225 días o 1.800 horas anuales has sido feliz?, ¿qué te ha hecho feliz? O, si lo planteamos en negativo: ¿qué te ha hecho infeliz?, ¿cómo son las empresas en las que sus empleados son más felices?, ¿se puede ser feliz trabajando en el sector hospitality?

Te sonará, seguro, lo que sucedió en la primavera de 2021, unido a la 'vuelta a la oficina' tras el fin de las medidas más restrictivas asociadas a la pandemia por Covid 19. Comenzó a extenderse el fenómeno social que Anthony Klotz, psicólogo y profesor de Administración en la Escuela de Negocios de la Universidad de Texas, denominó la Gran Dimisión (el "big quit" o "great resignation" en inglés) un patrón de comportamiento en el que empleados de todas las industrias y de diferentes profesiones, comenzaron a renunciar de manera masiva a sus lugares de empleo. En el caso de España, el número de trabajadores que dejaron su empleo creció un 110 por ciento durante la primera mitad de 2022, generando la cifra más alta jamás registrada en España en cuanto a número de renuncias (un total de 30.307 trabajadores).

A esto se suma la dificultad por encontrar personal cualificado, especialmente en el sector hospitality. Prueba de ello son las declaraciones que realizaba a finales de agosto del 2022 el secretario general de la patronal Hostelería de España, Emilio Gallego, donde comentaba que la mitad de las 100.000 vacantes que el sector ha ofertado para este verano han quedado desiertas porque ha sido imposible encontrar personal cualificado.

¿Están preparadas nuestras organizaciones para absorber el talento de manera flexible y dinámica? ¿Cuáles son las prioridades? ¿Estamos, como empleados, preparados y dispuestos a aportar desde la iniciativa y autonomía necesarias en organizaciones orgánicas?

Por todo esto en el CEICID nos hemos propuesto comprender a fondo el significado de la experiencia del empleado ya que consideramos que es clave. Nos proponemos aportar un poco de luz con el fin de contribuir a que las organizaciones sean, de facto, más semejantes a un organismo que a una máquina, logrando convertirse en terreno fértil en la que los empleados sean considerados realmente como una fuente de recursos.

#HOSPITALITY LA RESPUESTA PARA UN MUNDO MEJOR

#Hospitality es una iniciativa del CEICID que nace con el objetivo de reunir a los mejores profesionales del sector para facilitar espacios de diálogo y enriquecimiento en relación con temas de actualidad. Esta iniciativa se concreta en un evento que celebramos cada 2 años.

#Hospitality es fruto de un trabajo de investigación y estudio en tendencias del cuidado de la persona que, desde 2019, estamos llevando a cabo un grupo de profesionales de este ámbito. En el CEICID estamos muy interesados en profesionalizar el trabajo del cuidado y, por eso, creamos hace ya 4 años este laboratorio de tendencias.

El evento tuvo su 1º edición en mayo de 2021 bajo la temática "#Hospitality, la respuesta para un mundo mejor". Profundizamos en el "qué" de lo que hacemos, cuál es el servicio que ofrecemos y cómo lo diseñamos para lograr involucrar al usuario desde el principio para lograr aportar, de verdad, valor.

En esta edición nos hemos querido centrar en el "quién" lleva a cabo ese trabajo, porque como decía J. Pfeffer "El éxito no procede de diseñar una buena estrategia, sino de su correcta implantación. La capacidad de implantación depende en gran medida de la gente que compone la organización, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa"

QUÉ DICEN OTROS

	ENFOQUE	ESTUDIO	FUENTE
Investigación realizada	ACADÉMICO	Revisión de la literatura más relevante	Jacob Morgan Kingston University Strategic HR Review International Journal of Business Management and Economic Review
	EMPRESARIAL	Análisis de informes y artículos relacionados con el tema	LLYC McKinsey&Company BEX IE Harvard Deusto Business Review
	DIVULGACIÓN	Artículos prensa Blogs empresariales Entrevistas	Información encontrada en internet

Hemos llevado a cabo una investigación de escritorio, en la que hemos revisado los documentos más relevantes que abordan este tema tanto desde el punto de vista académico, como de divulgación y empresarial.

En resumen podemos afirmar que:

La centralidad del empleado es ante todo una estrategia empresarial que consiste en situar a los empleados en el centro de su negocio y actuación a todos los niveles. Los empleados cobran un papel fundamental, se prioriza a los trabajadores en el diseño de políticas de gestión del talento con el objeto de mejorar su situación y satisfacción dentro de la empresa porque, cuando un empleado está contento y se encuentra motivado, su nivel de compromiso hacia la organización será mayor. Con este tipo de estrategias no solo mejorará el ambiente laboral sino la imagen de la propia compañía.

Poner al empleado en el centro es mejorar su experiencia, y eso no se reduce solo a mejorar el salario y las recompensas sino que, como dice Jacob Morgan, esta experiencia es la combinación de los entornos cultural, físico y tecnológico de una organización que permite, empodera y mejora la evaluación general por parte de los empleados de su lugar de trabajo, sobre lo positivo de dicho lugar de trabajo. Es todo lo que encuentran los empleados durante su permanencia en sus organizaciones, desde la solicitud de empleo hasta el momento en que desean darse de baja del lugar de trabajo quedando como alumni. Esta experiencia se condensa en las percepciones que los empleados tienen en cada una de las interacciones con la organización en la que trabajan, en su día a día, en diferentes canales, comunicaciones o situaciones vividas.

En definitiva, se refiere a las complejidades del trabajo y las normas de comportamiento acerca de la colaboración, la creatividad y el empoderamiento, que es probable que capaciten, empoderen e involucren a los empleados a lo largo de su ciclo de vida.

NUESTRA PROPUESTA

Llegados a este punto coincidirás con nosotros en que poner al empleado en el centro, cuidarlo y retener su talento es algo importante. Como usuarios a todos nos gusta que piensen en nosotros desde esa perspectiva, nos atrae la oportunidad de vivir experiencias transformadoras. Tras varias idas y venidas, finalmente hemos condensado nuestra propuesta en 4 puntos que ayuden a la reflexión y a tomar decisiones. Esta propuesta no te dará la solución a tus problemas como si fuera una receta médica pero, si te lo tomas en serio y decides profundizar te ayudará a encontrar aspectos de mejora y podrás priorizar tus decisiones.

01 — Promueve el "Unreasonable Hospitality"

Will Guidara, autor del libro "Unreasonable Hospitality" propone una manera de ver la vida que aporta contenido a nuestra propuesta: transformar transacciones comunes en experiencias extraordinarias. Para Guidara "hospitality" es hacer que la gente se sienta visible. En palabras suyas "la próxima vez que entablen una relación con alguien del trabajo o alguien a quien sirven, los invito a que hagan la prueba y sean un poco menos razonables que den a la gente sentido de pertenencia, que le den un recuerdo que sea para toda la vida." Decía Richard Branson, CEO de Virgin: "Cuida de tus empleados, porque ellos cuidarán de tus clientes" ¿A qué nos referimos cuando hablamos de cuidar? Cuidarlos es en definitiva hacer que se sientan visibles, gestionar las expectativas, conocer sus intereses y necesidades e incorporar sus preferencias, darles ese sentido de pertenencia.

Expectativas

Necesidades

Intereses

Preferencias

02 — Define tu modelo de centralidad del empleado

Identifica tu cuadrante actual y decide a qué nivel quieres llegar. Las organizaciones que le dan poca importancia al empleado y carecen de procesos para valorarlos, son aquellas que priorizan únicamente a sus clientes (cuadrante 1). Sin embargo, si el empleado tiene poca importancia pero se implementan sistemas de evaluación de resultados y objetivos estaremos ante la típica evaluación 360° (cuadrante 2). Por el contrario, cuando el empleado tiene una posición importante y se promueven acciones para demostrarlo, pero se carece de procesos y metodologías adecuadas, corremos el riesgo de encontrarnos con una simple implicación que llevará a la frustración, ya que no existen maneras de que esa centralidad sea práctica (cuadrante 3). Lo óptimo, en nuestra opinión, es llegar al cuadrante 4, donde la importancia del empleado es elevada y además existen sistemas y maneras de contar con los empleados en la toma de decisiones sobre sí mismos y sobre lo que sucede, es lo que denominamos "co-creación" (cuadrante 4).



NUESTRA PROPUESTA

03 — Diseña una experiencia de ida y vuelta

La experiencia del empleado no depende exclusivamente de cómo una persona sea tratada por parte del departamento de Recursos Humanos en su entorno profesional. Estamos convencidos de que esa relación es fruto de todas y cada una de las interacciones con el entorno y se enriquece si el empleado crece, mejora, se compromete y se forma a medida que avanza en su desarrollo profesional y en su relación con los otros miembros de la organización. El reto, en definitiva, podría ser procurar hacer mejores personas que hagan mejores organizaciones, de tal forma que mejoren su entorno devolviendo, de algún modo, lo que han recibido. Diseña el viaje del empleado en ambas direcciones, tanto para la organización como para el empleado.



04 — Devuelve a la comunidad, conviértete en una "servant company"

¿Has oído hablar alguna vez de lo que es una "Servant Brand"? Solitaire Townsend Cofundadora y Chief Solutionist de Futerra expone algunas claves sobre este tipo de organizaciones, a nosotros nos ha gustado el concepto "Marca al Servicio". Te proponemos orientar tus decisiones para convertirte en "servant company" o "servant person": organizaciones y personas "al servicio de" que mejoran el entorno, mejorando sus interacciones. Estas son las principales características de este tipo de empresas:

- Organizaciones "aaS" (as a Service) se preguntan: ¿cómo puedo serte de ayuda?
- Las decisiones pasan de fundamentarse en el "basado en datos" (información cuantitativa) al "basado en el conocimiento" (información cualitativa).
- Buscan la individualización, un paso más allá de la personalización.
- Trabajan por lograr, no solo transacciones únicas, sino para generar interacciones de creación de relaciones.

IDEAS PARA PONERLO EN PRÁCTICA



01 — Humaniza

Trabajamos con personas y para personas. Comprender la verdadera naturaleza del ser humano para poder innovar poniendo a la persona en el centro.



02 — Mide

Si no se puede medir, no existe. Pasa de las percepciones a los datos objetivos. El Barómetro de EX te puede aportar buenas ideas para medir la experiencia de tus empleados.



03 — Impulsa

Toma decisiones y sigue sus resultados. Crea tu plan y ve a por ello. Sé constante, crea cultura.



04 — Busca retener el talento

Atrae a los mejores centrándote en sus necesidades. Diseña un itinerario individual. Plantea acciones personalizadas.

Y TÚ, ¿CÓMO LO VES?

En este espacio volcaremos los resultados de la dinámica

CONCLUSIÓN

Como decíamos en la introducción, al final todos somos usuarios de nuestras estructuras organizacionales, usuarios de un servicio, de un sistema, de una organización y por lo tanto corresponsables de lo que en ellas sucede. Las organizaciones, al fin y al cabo, las formamos personas; todas las empresas, instituciones, organizaciones, están compuestas por personas que trabajan con otras personas y para personas. Pasamos la mayor parte del día involucrados en proyectos de nuestra organización.



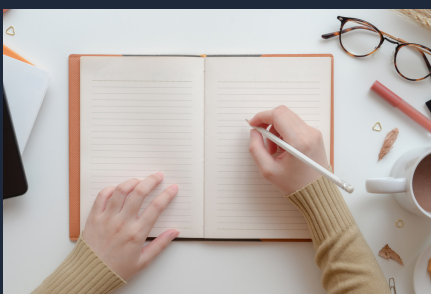
SÉ PROACTIVO

Retener el talento no es fruto de la casualidad, haz que quieran escogerte, que te busquen los mejores y se queden contigo.



TRABAJA EN TU MARCA

Un empleado contento hablará bien de ti y atraerá a los demás. Cuidar al empleado es cuidar tu reputación.



CUIDA LOS DETALLES

Porque las pequeñas acciones son, en ocasiones, las de mayor impacto.

Ahora te toca a ti pensar en tu equipo y proyectar tu organización para traer a los mejores y lograr que no se quieran marchar.

AGRADECIMIENTOS

#Hospitality es un proyecto de PIPA, la Plataforma de Innovación, Proyectos y Aprendizaje del CEICID. Detrás de estas páginas se esconde el trabajo y las aportaciones de un equipo que ha trabajado con compromiso y constancia a lo largo de estos dos años de proyecto.

Además este proyecto es fruto del trabajo de inteligencia colaborativa, se ha ido enriqueciendo con las aportaciones, sugerencias e ideas, no solo de las personas del equipo, sino también de todos los participantes de PIPA que Comité tras Comité con sus preguntas han ayudado a hacer real lo que hoy está ocurriendo. Eva, Teresa, Alba, Bea, Ana, Marisa, Marga, María y Cris: GRACIAS y a vosotros PIPERS: GRACIAS.

Por supuesto agradecimiento al CEICID que puso este proyecto en nuestras manos con una confianza ciega y nos ha apoyado en todo momento. Mamen, María y Lourdes: GRACIAS.

A los profesionales que con paciencia y cariño nos habéis acompañado aportando luz, aliento e ideas, ayudándonos a aterrizar y hacerlo real. Cada conversación, reunión, o rato de trabajo con vosotros ha sido para nosotras un foco de luz e inspiración: Javier, Aitor, Fabrizio, Verónica, Xandra, Carmen, Tomás, Vanessa, Alberto, GRACIAS.

Y finalmente a todos los profesionales que una y otra vez confiáis en el CEICID, sin vosotros esto sería imposible: GRACIAS.

Gracias por todo vuestro apoyo

Contacto

CEICID

Calle Ulises nº 29 A
28043
Madrid
www.ceicid.es
ceicid@ceicid.es
[@ceicid](https://twitter.com/ceicid)



BIBLIOGRAFÍA

- Aaron De Smet, B. D.-B. (2021). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours. McKinsey&Company.
- Armstrong, N. H. (2020). The Experience Equation: How Happy Employees And Customers Accelerate Growth. Forbes insight.
- Bonsu, S. (2020). Creating an employee-centric culture in organizations. International Journal of Business Management and Economic Review .
- Bulgarella, C. C. (2005). Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship? . GuideStar Research Analyst .
- DCH, L. I. (2022). El efecto z Tendencias de talento 2023.
- Elena Méndez Díaz-Villabella, J. M. (2023). La experiencia de empleado: de evolución a revolución. Harvard Deusto Business Review.
- Hays. (s.f.). Obtenido de <https://www.hays.es/blog/insights/la-gran-renuncia>
- Jonathan Emmett, A. K. (2021). This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience . McKinsey&Company.
- Llano Cifuentes, A. (1996). Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. Cuadernos Empresa y Humanismo (Serie de monografías), 2-19.
- Morgan, J. (2017). 3 things to know about Employee Experience. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0317/pages/3-things-to-know-about-employee-experience-.aspx> .
- Naina Dhingra, A. S. (2021). Help your employees find purpose—or watch them leave. McKinsey & Company.
- Panneerselvam, S. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. Strategic HR Review .
- Raquel Calleja, E. M. (2018). La experiencia de empleado: cuando el cliente también es interno. Harvard Deusto Business Review, 52-66.
- Sandeep Kular, M. G. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. Kingston Business School Working Paper Series No 19.
- Solis, B. (s.f.). Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/sponsored/2021/08/heres-what-happens-when-you-focus-on-employees-to-better-serve-your-customers>
- Soto Bruna, M. J. (2015). Trabajo cotidiano: el servicio como bien de la persona.
- Steven Aronowitz, A. D. (2015). Getting organizational redesign right . McKinsey&Company.
- TAA, W. K. (2022). Wolters Kluwer. Obtenido de <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/la-gran-renuncia-o-gran-dimision-que-es>
- Valeria Orso, R. Z. (2022). Employee-centric innovation: Integrating participatory design and video-analysis to foster the transition to Industry 5.0 . Computers & Industrial Engineering .
- Wouter Aghina, K. A. (2018). The five trademarks of agile organizations. McKinsey and Company.



Síguenos en nuestras redes sociales:



@ceicid CEICID CEICID