

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito examinar seis modelos de la experiencia del empleado propuestos por diversos autores y miembros de consultoras reconocidas a nivel mundial, detallar las dimensiones y prácticas relacionadas a cada modelo como parte de la gestión de recursos humanos, y conocer la relevancia que tienen en el logro de los objetivos organizacionales. Los resultados de la revisión teórica, a través de la búsqueda de artículos científicos en Scopus, permitieron conocer que modelos son los más referenciados por otros investigadores, además de profundizar en los esquemas planteados y conocer la relevancia de la experiencia del empleado en la mejora de indicadores clave para la gestión, como el compromiso, la innovación y el rendimiento. Se pudo concluir que los colaboradores necesitan una vinculación más empática y significativa por parte de la organización, de tal manera que el esfuerzo y la inversión que ésta realiza no se centre únicamente en los deseos, expectativas y necesidades de los clientes, sino también en las de ellos, para así diseñar una organización basada en la experiencia y generar un fuerte involucramiento de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales.

Palabras Clave: Experiencia del empleado; diseño organizacional; gestión de recursos humanos; objetivos organizacionales.

Joyce Marivi Cueva Talledo

joyce.cueva@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7768-3087>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima, Perú

Presentado: 13/02/2023 - Aceptado: 27/03/2023 - Publicado: 29/06/2023

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las organizaciones han podido advertir que es necesario replantear la manera cómo se relacionan con sus colaboradores, pues el modelo tradicional que estaba orientado a generar resultados a partir de estrategias clásicas basadas solo en esquemas de compensaciones o de formación necesita ser repensado debido a un incremento de la población multi-generacional que trabaja en las organizaciones, siendo necesario involucrar más al colaborador y co-diseñar experiencias que aporten valor y significado al trabajo que realizan.

La experiencia del empleado o *employee experience*, en inglés, surge como una necesidad y una respuesta a este cambio organizacional de los últimos años, donde la voz del colaborador ha ganado una mayor relevancia e impacto, y exige un ambiente laboral acorde a los requerimientos de cada uno. Tan es así que diversos autores y consultoras han desarrollado modelos experienciales propios, considerando dimensiones y prácticas que permitan proyectar aquello que se define como *employee experience*; es decir, la percepción de que las expectativas, deseos y necesidades de los colaboradores deben ser cubiertas por las acciones y estrategias que aplica la organización; todo ello como parte de la orientación para diseñar y construir una organización experiencial, enfocada en el logro de objetivos gracias a un elemento clave como son los colaboradores. Los resultados obtenidos al diseñar una *employee experience* coherente y significativa, en las distintas organizaciones que ya han apostado por este enfoque, según diversos estudios, han sido favorables, donde no solo se han visto mejoras en la satisfacción, el compromiso y el bienestar laboral, sino también a nivel de satisfacción del cliente, calidad de servicio, innovación, posicionamiento en el mercado, rentabilidad, entre otros aspectos que están ligados fuertemente a la consecución de objetivos organizacionales.

Asimismo, el presente artículo, además de disminuir la brecha existente sobre la disponibilidad de información en español acerca del *employee experience*, también pretende llamar la atención de otros investigadores para revisar y analizar esquemas y/o modelos más recientes, y evaluar la relevancia de

las prácticas experienciales en el logro de objetivos organizacionales de empresas a nivel nacional e internacional.

OBJETIVO DEL ARTÍCULO

El actual artículo de revisión tiene como finalidad presentar los principales modelos de *employee experience* propuestos por miembros de consultoras como Mazor *et al.* (2017) de Deloitte; Nelson y Doman (2017) de Kennedy Fitch, y Liley *et al.* (2017) de Accenture Strategy, además de los autores de informes y libros sobre el *employee experience* como Lesser *et al.* (2016); Maylett y Wride (2017), y Morgan (2017), para lograr una mejor comprensión de este enfoque experiencial que tiene como centro al colaborador, además de conocer aquellas prácticas que son relevantes e influyen positivamente en la mejora de ciertos indicadores clave que conllevan, finalmente, al logro de objetivos organizacionales.

ARGUMENTACIÓN

En la ejecución del presente artículo, que trata sobre la relevancia del *employee experience* en el logro de objetivos organizacionales, se considera valiosa la revisión de modelos que siguen siendo motivo de estudios en diversas investigaciones y que referencian a las distintas organizaciones que deciden aplicar este enfoque.

Los diversos autores que han abordado el *employee experience*, cada cual desde una perspectiva y composición distinta, concuerdan en que este tipo de experiencias diseñadas y enfocadas en el colaborador no solo generan un impacto a nivel de individuo, otorgándoles un mayor sentido de pertenencia, compromiso, identidad, bienestar, etcétera, sino que también generan un impacto a nivel macro porque propician un ambiente laboral donde los colaboradores y la organización están en correcta sintonía y acuerdo, gracias a que la expectativa del colaborador coincide con la experiencia real en el trabajo, sobre todo cuando se co-diseñan las experiencias. Al demostrarse esta vinculación continua y de crecimiento entre ambas partes, la consecución de objetivos y metas planteadas es solo el resultado de la aplicación de este enfoque.

Ahora bien, las definiciones acerca de lo que es el *employee experience* coinciden en que es la suma de experiencias que vive el colaborador a lo largo de su ciclo laboral en una organización, desde el primer contacto, pasando por la incorporación, e incluso hasta el último, en la etapa de la desvinculación (Wride, 2016; Bersin *et al.*, 2017; Plaskoff, 2017; Raia, 2017; Ludike, 2018). Tanto la organización como los colaboradores deben trabajar en conjunto para crear experiencias personalizadas y únicas que generen un significado y que favorezcan el rendimiento individual, de equipo y organizacional (Dhingra *et al.*, 2018). Además, es necesario que estas experiencias no se den solo una vez, sino que sean mejoradas en el tiempo, a través de la retroalimentación y el monitoreo continuo (Bersin *et al.*, 2017).

Para este artículo de revisión se han seleccionado y analizado seis propuestas de modelos y/o esquemas sobre el *employee experience*. Estos modelos no necesariamente están dimensionados y estructurados de manera similar, sin embargo, han sido referenciados en diversos artículos internacionales, según los resultados obtenidos de la búsqueda de *employee experience* como palabra clave en la base de datos bibliográficos de Scopus.

En primer lugar, se considera la propuesta de los autores Mazor *et al.* (2017), basado en el modelo de la organización simplemente irresistible propuesta años atrás por Bersin (2015), de la misma consultora. Identificaron que, como parte del marco del *employee experience* el cual ofrece *moments that matter* (momentos que importan) a través de las interacciones entre los colaboradores y la organización, se encuentran los siguientes componentes:

- **Trabajo significativo.** Implica que exista un *fit* entre el trabajo y la persona seleccionada, además de un sentido de relevancia en las actividades que realiza, así como disponer de las herramientas, la autonomía y el empoderamiento necesario, a través de pequeños equipos, que permita la toma de decisiones. Inclusive, como parte de esta dimensión también se considera el tiempo de relajo para evitar el síndrome de *burnout* y propiciar cierta libertad personal a través de este tiempo de holgura.
- **Gestión de apoyo.** Comprende el *management* que realizan los líderes de las organizaciones para guiar, apoyar y encaminar a sus equipos, además de determinar y comunicar objetivos claros y transparentes, entrenar a los equipos a través del *coaching* y realizar una inversión enfocada en el desarrollo de los directivos, que permita a su vez una gestión ágil del rendimiento en los equipos.
- **Ambiente de trabajo positivo.** Significa que el lugar de trabajo no solo es flexible, sino también humanista, donde se agradece y se felicita a los colaboradores. Esto va de la mano de acciones que permiten generar una cultura de reconocimiento y fomentar un ambiente de trabajo justo, inclusivo y diverso, que es replicado por todos los niveles de la organización, desde los líderes hasta los colaboradores de primera línea.
- **Oportunidad de crecimiento.** Involucra el aspecto formativo y de apoyo en el trabajo, además de la movilidad del talento, que permite generar ambientes de aprendizaje dinámicos y autodirigidos. Este tipo de oportunidades propicia una cultura de aprendizaje de alto impacto donde los colaboradores se sienten satisfechos y recompensados debido a su crecimiento y progreso dentro de la organización.
- **Confianza en el liderazgo.** Trae consigo el mensaje de que los líderes deben comunicar con firmeza el propósito de la organización, además de ser transparentes y abiertos, apostar por la inversión continua de los miembros de sus equipos e inspirarlos a través de sus palabras y acciones. Este tipo de expresiones genera en el colaborador un sentido de identidad, confianza y compromiso con sus líderes y con la organización.

Los autores recomiendan que, además de considerar las dimensiones señaladas anteriormente, es necesario capturar primero los comentarios y sentimientos de los colaboradores para diseñar y/o ajustar las prácticas del área y, posteriormente, acorde al *feedback* obtenido, identificar los factores que dificultan la aplicación exitosa de una estrategia de *employee experience* para brindarles mayor atención.

En segundo lugar se considera la propuesta de Nelson y Doman (2017), quienes señalan que si bien muchas organizaciones afirman que el *employee experience* es importante, solo un 6% reportó indicios de un progreso significativo. Aun así las organizaciones entrevistadas indicaron que es importante para ellas construir una estrategia de *employee experience* porque consideran que ésta permitiría obtener mayores niveles de compromiso, innovación y productividad traducidas en la creación de una ventaja competitiva, un mayor crecimiento y una mayor rentabilidad del negocio. Es así como, los autores consideran que para crear una organización centrada en el colaborador a través del *design thinking*, además del cambio de *mindset*, la escucha activa y el análisis de *insights*, es necesario seguir los siguientes pasos:

- **Utilizar la escucha multicanal.** Significa prestar atención y contemplar a los colaboradores a través de diversos medios, sean encuestas, *focus group*, *hackatones* o entrevistas, de forma simultánea y empleando herramientas digitales para mapear el mayor número de actividades e interacciones entre los colaboradores y la organización.
- **Identificar viajes holísticos.** Hace referencia a aquellos momentos clave identificados por la organización, cuando el colaborador viaja y los experimenta en su trabajo; de tal manera que, se generan informes con el detalle de esos hechos a lo largo del viaje del colaborador.
- **Escuchar las emociones.** Implica conocer la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores en los puntos de contacto para lograr un entendimiento de las emociones y potenciar o eliminar las experiencias según sea necesario.
- **Crear personas.** Es una técnica muy utilizada en marketing que permite que la organización pueda representar a su público objetivo, en este caso los colaboradores, a través de personas ficticias y conocer sus preocupaciones, necesidades, deseos, motivaciones, entre otros.
- **Diseñar experiencias.** Al definir a la persona se diseñan las experiencias del viaje

acorde a la información obtenida, creando experiencias ideales y significativas.

- **Probar y crear prototipos.** En función al apoyo de los líderes, se recomienda identificar áreas donde sea posible aplicar y probar el modelo experiencial para obtener *feedback* y continuar con la mejora y perfeccionamiento del mismo.
- **Lanzar la estrategia digital para las personas.** Los expertos recomiendan enlazar el modelo de *employee experience* con las herramientas digitales para mejorar la experiencia, personalizarla y automatizarla.

Para Nelson y Doman (2017), el *employee experience* es más un proceso de diseño con pasos predefinidos que deben ser desarrollados, y adaptados, acorde a los intereses y necesidades de cada organización, a diferencia de Mazor *et al.* (2017) y Bersin (2015), quienes sí definen un modelo experiencial más sólido, con dimensiones y prácticas específicas y alineadas entre sí.

En tercer lugar se considera la propuesta de Liley *et al.* (2017), quienes afirman que existe un paralelismo entre el *customer experience* y el *employee experience* pues ambos están enfocados en retener, generar lealtad e impactar en los resultados del negocio. Para crear un *employee experience* que inspire a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos, primero, se necesita de una hiper-personalización, de tal manera que constituya un elemento distintivo de la estrategia y permita segmentar a los colaboradores acorde a esas experiencias específicas. Segundo, invertir en tecnología para generar las experiencias deseadas a través de procesos simples, fáciles e intuitivos. Tercero, poner énfasis en los momentos que importan, al igual que como lo señalaban Mazor *et al.* (2017), pues esos momentos no siempre se dan en determinados hitos del ciclo laboral, sino que varían y están sujetos a factores internos como externos.

Es así como el nuevo paradigma del *employee experience*, además de considerar los aspectos mencionados anteriormente, comprende tres dimensiones: experiencias físicas, relacionadas con el entorno laboral; experiencias humanas, ligadas a las interacciones con los demás colaboradores; y experiencias digitales, enlazadas con la forma en la que los

colaboradores realizan su trabajo. Adicionalmente, los autores confirman las bondades de co-crear y diseñar las experiencias, no suponer y/o generalizar, y mantener el contacto con los colaboradores para reinventar el *employee experience*; todo esto, sumado a las estrategias de *customer experience* se traduce en mejores niveles de retorno de la inversión (ROI).

En cuarto lugar se considera la propuesta de Lesser *et al.* (2016), miembros del IBM Institute for Business Value, quienes sostienen que las experiencias de los colaboradores resultan de una estrecha conexión de tres esferas principales: la esfera social, que son las interacciones que los colaboradores tienen entre sí en su entorno de trabajo; la esfera física, que son las interacciones de los colaboradores con el entorno tangible, y la esfera laboral, que son las interacciones entre los colaboradores y sus tareas asignadas. Como resultado de la intersección de las esferas se generan seis facetas del *employee experience*:

- **Comunidad.** Relacionada a la interacción entre los colaboradores y los demás miembros de la organización al considerar que los individuos son seres sociales e influenciables, hasta cierto punto, sobre sus percepciones acerca de la organización.
- **Espacio de trabajo físico.** Comprende no solo diseñar y equipar espacios de trabajo únicos sino también grupales, de tal manera que se brinde flexibilidad y tranquilidad a través de esos espacios de concentración e innovación.
- **Entorno.** Además del diseño y la disposición de muebles para los espacios de trabajo es necesario considerar también aspectos ambientales como la temperatura, el ruido, la iluminación y la ventilación, pues se ha podido determinar que este tipo de factores afectan la productividad del colaborador.
- **Herramientas.** A causa del avance tecnológico y su inmersión en el ámbito laboral se han desarrollado diversas herramientas diseñadas para adaptarse a los cambios y necesidades de la organización, además de facilitar la inclusión en el trabajo de colaboradores que tienen problemas auditivos, visuales o de movilidad.
- **Actividades.** Orientada al aspecto del propósito, donde existe una relación entre los objetivos del puesto, del área y de la organización. Este esquema, donde las actividades encajan con un propósito mayor, permite que los colaboradores encuentren un mayor significado a su trabajo.
- **Plataformas sociales.** Vinculadas sobre todo a las plataformas internas que permiten conectar a los colaboradores y compartir información relevante y clara sobre diversos temas de interés organizacional.

En complemento a lo anterior, los autores señalan que existe una batalla por conquistar la mente y el corazón de los colaboradores, por medio de las experiencias que viven en la organización, por lo que indican que es necesario personalizar las experiencias, hacerlas más transparentes y simples, pero también auténticas y memorables, para así disfrutar de las bondades del *employee experience* con relación al compromiso, el desarrollo del potencial y la productividad individual y colectiva.

En quinto lugar se considera la propuesta de Maylett y Wride (2017), quienes afirman que empresas como Airbnb, al ser una de las primeras en crear el puesto de Global Head of Employee Experience, legitiman la importancia del tema en el ámbito empresarial, pues consideran que el *employee experience* permite inspirar a las personas a hacer grandes cosas. Esto es similar a lo mencionado por Liley *et al.* (2017), al señalar que los colaboradores ofrecerán al cliente una experiencia que coincida con su propia experiencia en la organización, por lo que deben ser congruentes. Según los autores, existen tres contratos inherentes al *employee experience* y que determinan la calidad de éste:

- **Contrato de marca.** Es la manera como ven públicamente a la organización y comprende las promesas que la identidad de marca realiza a los demás sobre lo que representa y sobre su Propuesta de Valor del Empleado (EVP). Este tipo de contrato juega un rol fundamental porque determina la capacidad de atraer talento a la organización al influenciar en las expectativas de los individuos, incluso antes de formar parte de ésta; asimismo, permite fortalecer el compromiso, la lealtad y la reputación corporativa.

- **Contrato transaccional.** Es lo que define los términos básicos de un acuerdo reconocido, mutuo y claro entre dos o más partes. En otras palabras, este tipo de contrato aporta una estructura que regula las expectativas de los colaboradores y las alinea a lo ya definido previamente entre la organización y el colaborador como parte del trabajo.
- **Contrato psicológico.** Es la agrupación de expectativas implícitas y no escritas que determinan, en gran medida, los términos de permuta en una relación laboral, y que definen el nivel de compromiso del colaborador según el cumplimiento y respeto de éste.

En adición a lo anterior, los autores enfatizan que los contratos son puestos a prueba en los momentos de la verdad (MOT), sean predecibles o no, pues si estos apoyan y refuerzan lo establecido en los contratos significa que existe una alineación entre las expectativas del colaborador y aquello que proyecta la organización; caso contrario, se da una violación de la confianza, y recomiendan admitir el error, brindar una disculpa y buscar una solución inmediata. Para los autores el *employee experience* no solo favorece la retención y satisfacción del colaborador, sino que también influye en la rentabilidad y crecimiento de la organización, y en un factor que consideran vital para el éxito y sostenibilidad del negocio: el compromiso.

Finalmente, en sexto lugar se considera la propuesta de Morgan (2017), uno de los principales referentes sobre el tema, menciona que el *employee experience* está enfocado en la cultura, la tecnología y el espacio, pues para los colaboradores su experiencia es la realidad de lo que implica trabajar en dicha organización, y si ésta coincide con aquello que esperaba el colaborador, es cuando se da la experiencia. Para definir el modelo de *employee experience* el autor entrevistó a más de 150 líderes de distintas organizaciones del mundo y revisó más de 150 artículos de investigación relacionados al tema, además de informes, publicaciones, *rankings*, entre otros documentos relevantes que le permitieron consolidar uno de los modelos más estudiados sobre el *employee experience*. Este modelo, al igual que lo propuesto por Lesser *et al.* (2016), está compuesto de tres entornos:

- **Entorno físico.** Comprende el espacio donde los colaboradores trabajan, además de las herramientas y el mobiliario con el que cuentan. Según el autor, el entorno físico debe ofrecer flexibilidad, reflejar los valores de la organización, aprovechar múltiples opciones de espacio de trabajo, y brindar la posibilidad de llevar amigos o visitantes al trabajo. Estas características son denominadas como COOL y están alineadas al hecho de que si el espacio cumple con esos ítems el colaborador se sentirá orgulloso, emocionado y conectado a su lugar de trabajo, por lo que querrá compartirlo y mostrárselo a los demás.
- **Entorno tecnológico.** Conlleva ver la tecnología no como una amenaza, sino como una herramienta que permite comunicar, colaborar y realizar las actividades propias del trabajo con mayor facilidad, rapidez y eficiencia. Este entorno debe procurar una tecnología disponible para todos, capaz de pasar de una tecnología de consumo a una empresarial, y equiparar las necesidades de los colaboradores frente a las del negocio, es decir, lograr un consenso entre lo que solicita el área de gestión del talento y lo propuesto por el área de TI. Estas características son lo que el autor denomina ACE.
- **Entorno cultural.** Implica algo diferente a los dos entornos anteriores, ya que la cultura no se puede ver o tocar, pero sí sentir. La cultura determina el trato hacia los colaboradores, la creación de productos o servicios, e incluso cómo se realiza el trabajo. Según el autor, son 10 atributos que permiten crear una cultura CELEBRATED, de tal manera que la organización es vista de forma positiva, donde se valora a los colaboradores, existe un propósito y un sentido de equipo, se fomenta la diversidad, la inclusión y el trato justo, se aprende constantemente, se favorece la formación y crecimiento, y se prioriza la salud y el bienestar laboral.

Este tipo de modelo es uno de los más estudiados debido a la relevancia que han tenido sus componentes y atributos en la conformación de lo que el autor denomina, organizaciones experimentales: aquellas que han sido rediseñadas

para brindar experiencias, a través de los tres entornos. El autor, tal como lo señala en su libro, no busca brindar todas las respuestas pero sí considera que ha reunido ideas valiosas sobre qué es el *employee experience*, porqué es crucial implementarlo, y cómo diseñar experiencias para construir una organización donde las personas quieran estar.

En base a las propuestas presentadas anteriormente, se puede advertir que el diseño de experiencias implica esfuerzos por alinear, motivar y acompañar a los colaboradores a lo largo de su ciclo laboral. Tan es así que para lograr el involucramiento y la participación real de los mismos es necesario conocer sus expectativas, diseñar momentos que realmente importen, y probar esas experiencias para, finalmente, lograr una implementación a nivel organizacional.

CONCLUSIONES

El presente artículo de revisión ha descrito y analizado seis modelos y/o esquemas planteados por diversos autores acerca del *employee experience*, que ha permitido advertir que la experiencia no debe estar enfocada solo en el cliente externo, sino también en el interno, los colaboradores. De allí que sea vital conocer las expectativas, necesidades y deseos de estos antes de implementar un enfoque experiencial donde se considere la opción de co-crear y co-diseñar dichas experiencias para un mejor involucramiento y participación de estos.

En primer lugar, se concluye que en base a los resultados obtenidos según investigaciones del MIT Sloan School of Management, sobre el diseño de una *employee experience* coherente y significativa, ha generado resultados favorables en las distintas organizaciones que ya han apostado por este enfoque, independientemente del modelo empleado, como mejoras en la satisfacción, la innovación y el compromiso laboral; además de, en la satisfacción del cliente, la calidad de servicio, el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad económica, aspectos que están ligados fuertemente al logro de objetivos organizacionales (Mason y Sardone, 2020).

En segundo lugar, se infiere que la transformación digital en el área debe estar orientada no solo a virtualizar procesos y reducir tiempos

y costos, sino también a apoyar en la construcción de conexiones más humanas, transparentes y reales, donde la misión, la visión, y los valores son observables en los comportamientos de los líderes y sus equipos; brindar soporte y apoyo al colaborador cuando lo necesita; comunicar claramente la importancia del rol de cada uno de ellos; y otras acciones más que conlleven a visualizar a los colaboradores como seres humanos que poseen un propósito, aprenden y experimentan día a día.

Finalmente, en tercer lugar, se colige que los profesionales de la gestión del talento necesitan comprender la relevancia de la experiencia del empleado, a nivel organizacional, y considerar la perspectiva del colaborador para que, junto con los líderes, se diseñen experiencias que estén alineadas a la estrategia organizacional y a la construcción de una organización experiencial y que, a su vez, sean experiencias enriquecedoras, acogedoras y empáticas con el colaborador, por medio de prácticas orientadas a fomentar, por ejemplo, el desarrollo profesional, el reconocimiento, el equilibrio vida-trabajo, el sentido de pertenencia, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bersin, J. (27 de enero de 2015). Becoming irresistible: A new model for employee engagement. *Deloitte Review*, 16, 19. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. y Melián, V. (2017). *The employee experience: Culture, engagement, and beyond. 2017 Global Human Capital Trends*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
- Dhingra, N., Emmett, J. y Samadani, M. (12 de marzo de 2018). Employee experience: Essential to compete. McKinsey & Company Blog. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/employee-experience-essential-to-compete>
- Lesser, E., Mertens, J., Barrientos, M. y Singer, M. (2016). Designing Employee Experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity. IBM Institute for Business Value. <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>

- Liley, M., Feliciano, P. y Lauris, A. (2017). Employee Experience Reimagined. Accenture Strategy. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-64/Accenture_Strategy_Employee_Experience_Reimagined_POV.pdf
- Ludike, J. (2018). Digital Employee Experience Engagement Paradox: Futureproofing Retention Practice. En: Coetzee, M., Potgieter, I. y Ferreira, N. (eds). (2018). *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_3
- Mason, L., y Sardone, M. (2020). *Creando una mejor experiencia del empleado*. Mercer.
- Maylett, T. y Wride, M. (2017). *The Employee Experience How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Wiley.
- Mazor, A., Zucker, J., Sivak, M., Coombes, R. y Durme, Y. (2017). Reimagine and craft the employee experience: Design thinking in action. Deloitte.
- 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 Celebrate*. Wiley.
- Nelson, E., y Doman, H. (2017). Employee Experience How to Build an EX-Centric Organization. Kennedy Fitch.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. *Strategic HR Review*, 16(2), 71-75. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0004>
- Wride, M. (2016). The definition of the employee experience. Decisionwise. <https://www.decision-wise.com/what-is-theemployee-experience>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Joyce Marivi Cueva Talledo (autor principal): Conceptualización, investigación, supervisión, redacción (borrador original, revisión y edición).