

# Cuidar la experiencia del colaborador es cuidar el negocio”

**RODRIGO DE LA RIVA**, SOCIO DIRECTOR DE **ACTIVA**, EXPLICA LA IMPORTANCIA DE **MEDIR LA EXPERIENCIA DE LOS COLABORADORES** PARA DETECTAR A TIEMPO PROBLEMAS QUE PUEDEN IMPACTAR NEGATIVAMENTE A LA EMPRESA Y LA RELACIÓN CON SUS CLIENTES.

“Lo importante es que la experiencia del colaborador se diseñe con la misma dedicación con que se diseña la experiencia del cliente”, declara Rodrigo De la Riva, socio director y gerente de Customer Experience de Activa.

Esta consultora desarrolló el estudio y modelo EX Drivers. Midiendo la experiencia de los colaboradores, investigación que reveló que los colaboradores en Chile están bastante insatisfechos: “Lo más preocupante es la baja lealtad de los colaboradores en Chile, tanto en el sector privado como en el público. El eNPS total (indicador que utilizamos para medir lealtad como la probabilidad de recomendación de 0 a 10, y que se expresa en un puntaje neto de -100 a 100 pts) es de -5, lo que significa que hay más personas que no recomendarían su trabajo que las que sí lo harían. Eso es una señal de alerta muy clara”, enfatiza De la Riva.

Además, los datos por nivel socioeconómico, género y edad, muestran diferencias importantes. La lealtad disminuye a medida que el capital cultural y económico es menor, y las mujeres mayores de 40 años son el grupo más crítico, con un eNPS de -24. De la Riva expresa que “es una brecha enorme frente a los hombres de la misma edad, que tienen 20 puntos positivos. ¿Qué nos dice eso? Que el entorno laboral sigue teniendo lógicas masculinizadas, que no todas las personas están viviendo la experiencia de la misma manera, y que, si queremos construir culturas más inclusivas y justas, tenemos que tomar decisiones con base en estos datos”.

## ¿Por qué es importante medir la experiencia de los colaboradores?

Medir la experiencia de los colaboradores no es una moda ni un lujo, es una necesidad. Estamos en un momento donde las personas valoran no solo el sueldo o la estabilidad laboral, sino también el sentido de pertenencia, el propósito de la empresa u organización de la que forman parte y cómo se sienten en su día a día dentro del trabajo. Si uno no mide cómo viven los equipos su experiencia laboral, se corre el riesgo de reproducir una forma de hacer las cosas que impide lograr los objetivos de

sostenibilidad y crecimiento que toda empresa y organización propone en los planes de negocio anuales. Muchas veces los líderes creen que todo está bien porque no hay quejas formales, pero la realidad es otra. Los colaboradores pueden estar desconectados, frustrados o incluso ya pensando en irse. Y cuando se van, es tarde para reaccionar. Medir su experiencia permite anticiparse a esos problemas, detectar quiebres antes de que se manifiesten y, sobre todo, construir una cultura más saludable. Y eso es bueno primero para las personas, también para el negocio, porque es muy bueno para los clientes.

## ¿Qué impacto tiene este factor en los resultados de negocio?

El impacto es enorme, aunque muchas veces no se vea de inmediato. Cuando una persona está comprometida, trabaja mejor, se involucra más, atiende mejor a los clientes y propone ideas nuevas. Pero cuando está desmotivada, también se nota: hay más errores, menos productividad, más licencias médicas y, lo peor, se va. Y reemplazar a una persona cuesta caro, tanto en dinero como en tiempo y cultura. Por eso, cuidar la experiencia del colaborador es cuidar el negocio. Un colaborador contento se transforma en un embajador de tu marca. En cambio, uno que habla mal de su trabajo puede dañar la reputación de tu empresa sin que tú te des cuenta. Hoy, en plena era del cliente, no podemos olvidarnos de los colaboradores, quienes hacen posible que ese cliente tenga una experiencia memorable.

## ¿Qué accionables derivan de la medición de la experiencia de los colaboradores?

Cuando uno mide correctamente, puede accionar eficazmente. Los datos no son solo números fríos: son señales de lo que hay que mejorar. Por ejemplo, si el estudio muestra que los colaboradores están insatisfechos con el estilo de liderazgo, entonces sabemos que hay que trabajar con los jefes, hacer coaching, dar formación. Si lo que molesta es la falta de flexibilidad, entonces el foco puede estar en revisar horarios, modalidades de trabajo, o equilibrar las cargas. El modelo EX Drivers que desarrollamos en Activa permite hacer eso: entender qué dimensiones están más débiles, cuánto explican la lealtad de las personas, y dónde conviene invertir primero. Cada empresa es distinta, por lo tanto, las soluciones también deben serlo. Lo importante es que esta medición te permite tener un mapa para no caminar a ciegas.



Fecha: 06-06-2025  
 Medio: Revista Anda  
 Supl.: Revista Anda  
 Tipo: Noticia general  
 Título: **cuidar la experiencia del colaborador es cuidar el negocio**

Pág.: 71  
 Cm2: 433,3

Tiraje: 5.000  
 Lectoría: 15.000  
 Favorabilidad: ☐ No Definida

### ¿Cuáles son los factores clave para alcanzar buenos niveles de satisfacción en los colaboradores?

Hay muchos factores, pero si tuviera que resumir, diría que todo parte por el ambiente de trabajo y el liderazgo. Que te escuchen, que te valoren, que te traten con respeto, que sientas que tu trabajo tiene sentido, que se alinea con un propósito. Eso es lo que las personas buscan, más allá del sueldo. En el estudio vimos que también pesan mucho las oportunidades de desarrollo, el equilibrio vida-trabajo, las condiciones laborales y el compromiso ESG. Pero ojo: no todos valoran lo mismo. Las mujeres mayores de 40 años, por ejemplo, tienen una experiencia mucho más negativa, porque muchas veces el sistema laboral no está pensado para ellas. Entonces, no hay una receta única. Lo clave es escuchar, medir y adaptar las soluciones a cada realidad.

### ¿Cómo podría estar afectando esto a los negocios?

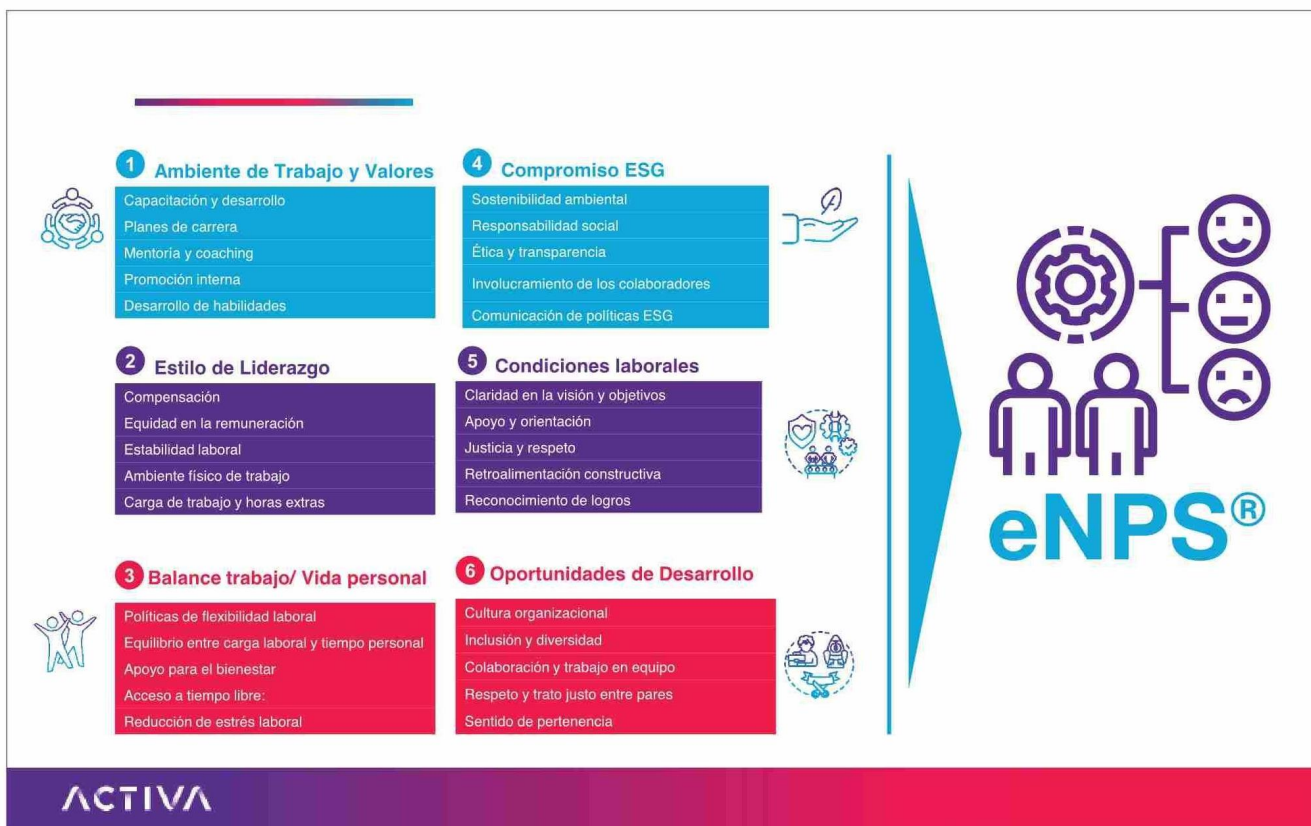
Una persona que no recomendaría su lugar de trabajo, difícilmente va a hacer un esfuerzo extra, o va a comprometerse con los objetivos de la empresa. Es más probable que esté pensando en irse, que haga lo mínimo, o que no se involucre con los clientes. Y si eso se multiplica por decenas o cientos de colaboradores, el resultado es una empresa que no avanza, que no innova y que pierde competitividad. La experiencia interna no es un tema 'blando': tiene consecuencias duras. Y lo contrario también es cierto: cuando las personas están bien, cuando se sienten escuchadas, visibilizadas y valoradas, son las primeras en empujar los cambios y en defender la marca. Por eso hablamos de cadena de lealtad: si hay lealtad al interior de la organización, la consecuencia es la lealtad de clientes.

### ¿Cómo debieran las empresas potenciar la experiencia de sus colaboradores, dados estos resultados?

Primero, dejando de ver esto como un tema solo de Recursos Humanos. Esto es una responsabilidad de toda la organización, y muy especialmente de la alta dirección. Segundo, midiendo con una mirada estratégica: no basta con una encuesta de clima una vez al año. Necesitamos herramientas como el eNPS y modelos que nos permitan saber cuáles son las dimensiones de la experiencia de los colaboradores que impactan positiva o negativamente en su lealtad, generando un mapa de alegrías y dolores de la experiencia laboral. Y tercero, actuando. Con los datos en la mano, hay que tomar decisiones. A veces serán cambios en el estilo de liderazgo, otras veces mejoras en las condiciones de trabajo o en las oportunidades de desarrollo de carrera. Lo importante es que la experiencia del colaborador se diseñe con la misma dedicación con que se diseña la experiencia del cliente. Solo así podremos construir organizaciones sostenibles y centradas en las personas.

Para medir la experiencia del colaborador, Activa utiliza como indicadores el Net Promoter Score del colaborador (eNPS), la satisfacción, retención, contratación y compromiso de los colaboradores, así como el ausentismo laboral.

EX Drivers es un estudio integral que identifica los impulsores clave de la experiencia del colaborador y cómo impactan en la lealtad medida a través del eNPS. Permite diagnosticar, priorizar y diseñar estrategias



Fuente: Estudio y modelo EX Drivers. Midiendo la experiencia de los colaboradores

**Fecha:** 06-06-2025  
**Medio:** Revista Anda  
**Supl.:** Revista Anda  
**Tipo:** Noticia general  
**Título:** cuidar la experiencia del colaborador es cuidar el negocio

**Pág.:** 72  
**Cm2:** 440,0

**Tiraje:** 5.000  
**Lectoría:** 15.000  
**Favorabilidad:** ☐ No Definida

enfocadas en potenciar la satisfacción y compromiso de los colaboradores.

El modelo analiza seis dimensiones de la experiencia del colaborador:

- **Liderazgo**
- **Condiciones Laborales**
- **Ambiente de Trabajo**
- **Balance Trabajo/Vida Personal**
- **Oportunidades de Desarrollo**
- **Compromiso ESG**

El eNPS general recogido en este estudio es de -5 puntos, lo que indica una lealtad extremadamente baja para los colaboradores chilenos, con diferencias significativas al segmentar por sector, sexo y edad, siendo más leales los colaboradores del sector público (0p) versus el privado (-7p), los hombres (2p) versus las mujeres (-14p) y quienes tienen más de 40 años (0p) versus las personas de 40 años o menos (-11p). Sin embargo, ninguno de estos grupos presenta un buen eNPS.

Para el grupo hasta 40 años de edad, la relación original se invierte, siendo las mujeres (-1p) las que marcan un eNPS significativamente mayor a los hombres (-18p). Por lo tanto, es el grupo mayor de 40 años el que apalanca la relación original. Esto se debe a que, para este grupo etario, existe una brecha de 44 puntos en la Lealtad entre hombres (20p) y mujeres (-24p).

Destaca que el eNPS para los hombres mayores de 40 años es de 20 puntos, lo que lo convierte en el único grupo

en este estudio con un eNPS considerado como bueno o saludable.

Al observar los resultados por GSE, el eNPS va disminuyendo a medida que se avanza desde las categorías socioeconómicas más altas a las más bajas, con una diferencia de 10 puntos entre el grupo C1 (2p) y el grupo D+E (-8p).

Esta misma línea, es esperable que quienes indican que el sueldo a fin de mes no les alcanza para cubrir sus gastos posean el eNPS más bajo (-22p). Sin embargo, este no aumenta linealmente en esta segmentación, siendo el eNPS de quienes les alcanza justo (9p) mayor que el de quienes les alcanza y queda algo (0p).

## Experiencia del colaborador

Similar al eNPS, la Satisfacción Neta de los colaboradores con las dimensiones evaluadas tampoco es buena. La Satisfacción Neta más alta la tiene el Ambiente de Trabajo y Valores (12p), mientras que Oportunidades de Desarrollo (-7p) posee la más baja.

En general, los hombres y el sector público presentan mejores evaluaciones que sus contrapartes, excepto en el Ambiente Laboral y Valores, donde la satisfacción del sector privado es mayor. En cuanto a los grupos etarios, no hay una tendencia transversal a través de las dimensiones.

A pesar de tener el eNPS más bajo, el grupo D+E presenta en general los niveles de satisfacción más altos, revirtiendo la relación esperada. Por otro lado, a quienes les alcanza justo para los gastos del mes son los que muestran las Netas de Satisfacción más altas, replicando lo que ocurre con la Lealtad para este segmento. ▲



**Rodrigo De la Riva**, socio director y gerente de Customer Experience de **Activa**