



# *Employee Effort Score,* más puentes y menos muros

Por OSCAR FREIGEDO | [in](#) Director en Savvy HR Consultig

**B**uceando en YouTube hace unos días me topé con una pieza bastante retro: el personaje de “Jaimito, el cartero” de la serie El Chavo del Ocho; de esos programas viejísimos que suman *rating* aún décadas después. Este personaje tenía una frase célebre que usaba como latiguillo para todo: “es que quiero evitar la fatiga”. Habrá seguramente más de un lector que se irrite con personajes de este tipo que parecen no ponerle energía a las cosas, pero la verdad es que Jaimito era un personaje bastante adorable. Pobre Jaimito, ¿y si realmente no le quedaba energía para nada después de hacer su trabajo? ¿Y si su ruta

de entrega era intrincada o la bicicleta que tenía era demasiado vieja y terminaba exhausto? “Evitar la fatiga” quizás era la única manera de sobrellevar el esfuerzo que le demandaban sus tareas.

Si me conceden esta licencia interpretativa, podemos apoyarnos en la historia y decir que hay dos maneras de analizar el término “esfuerzo del empleado”. La primera se refiere al esfuerzo de la persona para cumplir con sus objetivos de gestión; esa intención o dedicación que podemos asociar más al desempeño. La segunda, se refiere a la medida en que los factores organizacionales tales como procesos, herra-



“... Si vemos al eES como un tipo de *feedback* rápido y constante por parte de los empleados, tendría el potencial de proveer información valiosa sobre la eficiencia de la operación interna de la organización”

mientas, cultura organizacional o estilos de liderazgo facilitan o dificultan la realización de las tareas o el cumplimiento de los objetivos de cada empleado.

Cuando por algún motivo la organización “hace difícil” que los empleados hagan su trabajo, generan un impacto negativo en la experiencia que ofrece la empresa; ya sea a los empleados (EX), como por transi- tividad a sus clientes o usuarios.

El *Employee Effort Score* (eES) es un indicador que tiene su antecedente en el cES (*Customer Effort Score*) que, al igual que otros indicadores que se utilizan en la gestión de la EX, ya cuenta con un largo recorrido y un uso muy extendido en el área de CX (*Customer Experience*). Sin embargo, en comparación al cES, el eES podría resultar más sencillo de instrumentar dado que, en general, la población bajo análisis se

encuentra más concentrada y mejor definida. Esta ventaja, sin embargo, también podría representar un riesgo de exposición a sesgos.

Si analizamos otras herramientas de medición de la EX como las encuestas de clima o *engagement* que miden el nivel general de compromiso racional y emocional de los empleados, o en el *Employee Net Promoter Score* (eNPS) que genera un *scoring* de empleados promotores de la organización como lugar para trabajar, veremos que ninguna de estas dos métricas proporciona información precisa sobre las deficiencias de un servicio o de un proceso.

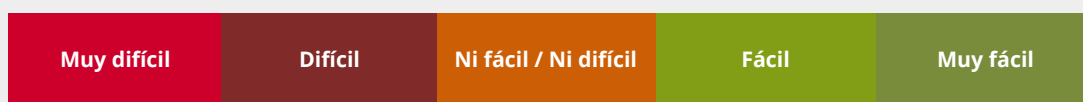
El eES incorpora el punto de vista de los empleados al proceso de mejora continua de la organización y monitorea qué tan fácil o tan difícil resulta para un empleado

hacer su trabajo de manera eficiente y autónoma con los procesos y herramientas de gestión disponibles. El eES se deberá referir directa y concretamente a un proceso específico o a una parte de éste y es una fuente información potente para detectar áreas de oportunidad en la búsqueda de la agilidad organizacional.

El eES es un indicador versátil, se puede adaptar a miradas genéricas sobre la EX pero también a temas específicos. Dependiendo de los objetivos que nos definamos, podemos medir el eES para un proceso o para parte de él con tanto nivel de “zoom” como resulte necesario.

Como se muestra en la siguiente imagen, la forma de medirlo es relativamente sencilla y no se diferencia demasiado de otros indicadores basados en puntajes netos como el eNPS.

En general, ¿cuán simple es hacer tu trabajo cotidiano con las herramientas y procesos organizacionales de los que dispones?



$$eES = \% \text{ muy fácil} - \% \text{ muy difícil}$$



Utilizando escalas compatibles, el eES también puede correlacionarse con otras métricas de gestión y generar un contenido interesante y de fácil lectura. Se puede lograr la visualización de tendencias de manera sencilla y la correlación con otros indicadores como el *Customer Net Promoter Score* (cNPS), eNPS, *Customer Satisfaction* (CS), *Employee Satisfaction* (ES) o *Customer Effort Score* (CES).

Un ejemplo sencillo es el de la correlación con eNPS y el eES. El eES es una métrica que supera al eNPS en cuanto a la predicción de comportamiento, pero combinados nos podrían permitir anticiparnos de una manera más precisa a eventuales problemas de compromiso y desconexión. Aún más, si también logramos incorporar

otras métricas vinculadas a la gestión de personas como el attrition, movilidad interna de talento, ofertas rechazadas o tiempo de cobertura de vacantes, la predicción podría cobrar un mayor grado de asertividad.

Si vemos al eES como un tipo de *feedback* rápido y constante por parte de los empleados, tendría el potencial de proveer información valiosa sobre la eficiencia de la operación interna de la organización y, en qué medida, afecta o impide a las personas focalizarse en proveer valor agregado a los clientes, usuarios, accionistas, grupos de interés o, como decíamos en un párrafo anterior, a la experiencia del empleado misma.

...El eES incorpora el punto de vista de los empleados al proceso de mejora continua de la organización.