

Reseña bibliográfica

La experiencia del empleado como motor de cambio en el Estado: Reflexiones a partir de Alcoba y Mora

The employee experience as a driver of change in the State: reflections from Alcoba and Mora

Miguel U. Ura Coyla

Licenciado en Psicología y Magíster en Organización y Dirección de Personas por la Universidad ESAN. Actualmente, cursa estudios de doctorado en Psicología en la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Es encargado de la coordinación y seguimiento de las actividades estratégicas de la Oficina de Recursos Humanos de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao. Es docente universitario de pregrado y posgrado, y consultor especialista en la gestión de personas y proyectos ligados al employee experience en organizaciones privadas y públicas. ORCID ID: 0000-0003-3027-788X Correo: miguelubertouracoyla@gmail.com

Reseña del libro

Alcoba, J. y Mora, L. (Coords.). (2022). *Cómo construir la experiencia de empleado: Claves para lograr compromiso con la organización*. LID Editorial.

Cómo citar esta reseña:

Ura Coyla, M. U. (2025). La experiencia del empleado como motor de cambio en el Estado: reflexiones a partir de Alcoba y Mora. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (13), 264-271. <https://doi.org/10.54774/ss.2024.13.13>

En el contexto actual del servicio civil peruano, caracterizado por desafíos estructurales, normativos y de gestión de personas, el libro *Cómo construir la experiencia de empleado* (Alcoba y Mora, 2022) ofrece una propuesta valiosa y pertinente: humanizar las relaciones laborales desde el corazón de la organización. A través de la Onda del Empleado y sus cinco pilares (Escucha, Enfoque, Extensión, Entusiasmo y Excelencia), los autores invitan a repensar el rol del trabajador público más allá de la ejecución técnica, reconociéndolo como un agente fundamental en la mejora institucional. Aunque una discusión de este tipo nace en el sector privado, sus lecciones reverberan profundamente a través del tejido del espacio público peruano.



Dentro de nuestras organizaciones, observamos un liderazgo ejecutivo que sigue centrado principalmente en las demandas operativas y de cumplimiento de regulaciones y mandatos, que son actividades importantes y necesitan ser alimentadas, pero que a veces pueden dejar poco oxígeno para una forma de trabajar más humana y estratégica.

En el 2023, más del 60% de los servidores públicos en el país están empleados bajo contrato de distintas modalidades, según el estudio de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2024). Esto, evidentemente, no favorece la formación de vínculos sólidos, el desarrollo del compromiso ni ofrece verdaderas oportunidades de crecimiento en el servicio civil. Desde este punto de vista, la propuesta de Alcoba y Mora resulta valiosa para evaluar cómo mejorar la experiencia laboral en el sector público. Con sus cinco 'E', los autores han desarrollado un modelo sencillo y práctico para comprender la experiencia del empleado y del trabajo desde una óptica más humana. Este artículo pone a prueba estos fundamentos al contrastarlos con el ámbito de la gestión de personas en el Estado peruano y la evidencia empírica que respalda su importancia.

Escucha: escucha organizacional en entornos jerárquicos

Parte de una cultura saludable es la escucha activa, esta competencia es transversal en la gestión de personal y esto no es nada distante con la gestión en las entidades públicas, representando un desafío significativo. Las estructuras jerárquicas tradicionales y los canales formales — aunque necesarios— con frecuencia no favorecen una comunicación activa, ni el intercambio espontáneo de ideas, ni la confianza en la comunicación para poder resolver aristas propias de la gestión. En este sentido, la escucha debe ser considerada no solo como un acto adicional y cotidiano, sino como una competencia clave para la gestión de personas en las instituciones. Esta competencia, nos permite poder anticipar conflictos, comprender las subculturas identificar necesidades en el clima laboral y fomentar relaciones de confianza fundamentadas en el respeto mutuo, los cuales nos permitirán una gestión efectiva con menos reprocesos.

Alcoba y Mora (2022) señala que “la escucha no es solo un proceso para obtener datos: es el fundamento relacional que permite que las personas se sientan vistas y valoradas” (p. 31). En el contexto de la gestión pública, donde muchas decisiones son tomadas de manera rápida y bajo intensa presión normativa, crear espacios para la retroalimentación horizontal nos permite identificar distintos puntos de vista para solucionar condiciones álgidas, esta atención y oportunidad de opinión, bajo distintas estrategias de comunicación, puede tener un impacto notable en la motivación y el sentido de pertenencia del personal.

Kışı (2024) respalda esta idea al señalar que el compromiso laboral en el sector público se ve incrementado cuando hay liderazgo transformador y se implementan mecanismos institucionales de escucha. Es así que, alcanzar este objetivo requiere más que una mirada teórica o buenas intenciones; implica desarrollar capacidades internas desde los líderes, contar con voluntad política diseñando estrategias de comunicación a 360° y establecer procesos que conviertan lo escuchado en acciones concretas y sostenibles.

Enfoque: Alineación institucional entre el discurso y la práctica

Lograr que lo que una institución dice se vea reflejado en lo que realmente viven sus trabajadores es uno de los mayores desafíos en la gestión pública. Para las oficinas de recursos humanos del Estado (ORH), esto significa mucho más que cumplir con planes formales: implica asegurarse de que cada política, cada evaluación y cada conversación refleje los valores que se promueven desde lo más alto. A veces, esos principios —como la meritocracia o la transparencia— quedan

en el papel, mientras la experiencia real del servidor público transcurre con poca claridad sobre su desarrollo o futuro en la institución.

Como afirman Alcoba y Mora (2022), “no todas las experiencias del empleado deben ser iguales: deben estar alineadas con los valores, el propósito y las expectativas de la organización” (p. 64). Esta reflexión cobra especial relevancia en nuestro contexto, donde el Estado peruano, a través de SERVIR, ha promovido una visión de servicio civil basada en el mérito y la profesionalización. Sin embargo, como señala Morgan (2023), aún existen brechas entre ese ideal y la vivencia cotidiana de muchos trabajadores públicos.

Reconocer esas brechas no significa negar los avances logrados. Por el contrario, permite fortalecer la coherencia institucional: que lo que se dice y lo que se hace caminen juntos. En este esfuerzo, RRHH puede y debe asumir un rol clave como conector entre los sistemas de evaluación, la comunicación interna y el desarrollo de carrera, siempre alineados al propósito común del servicio público.

Entusiasmo: Energía institucional como cultura positiva

El entusiasmo dentro de una institución pública no es una emoción casual ni algo que surja espontáneamente; se construye todos los días en las pequeñas cosas que hacen sentir valorado al servidor público. Reconocer los logros cotidianos, agradecer el esfuerzo silencioso y promover una narrativa que inspire sentido de pertenencia son prácticas que, aunque simples, tienen un impacto profundo en el ambiente de trabajo. No se trata de iniciativas costosas, sino de cultivar una actitud genuina desde la gestión de personas.

Alcoba y Mora (2022) lo expresan con claridad: “el entusiasmo no es una emoción pasajera, sino una energía institucional que puede cultivarse” (p. 107). Esta visión invita a pensar en políticas que pongan a las personas en el centro. Desde espacios institucionales de reconocimiento —como boletines que celebren historias de compromiso— hasta momentos breves de retroalimentación positiva en reuniones de equipo, cada gesto cuenta.

Sin embargo, fomentar el entusiasmo en el Estado implica enfrentar condiciones reales: cargas laborales altas, limitaciones presupuestales y, en muchos casos, inestabilidad contractual. En ese contexto, la labor de las ORH es clave. No solo como área técnica, sino como catalizadora de cultura institucional. Se necesitan liderazgos empáticos, celebraciones auténticas del logro

colectivo y una comunicación interna que conecte el día a día del servidor con el propósito mayor del servicio público.

Mamani et al. (2021) respaldan esta mirada al demostrar que la motivación, el aprendizaje y el reconocimiento están directamente vinculados con un mejor desempeño, incluso en contextos desafiantes como los gobiernos locales. Apostar por el entusiasmo como eje de gestión no es ingenuo, es estratégico: es crear las condiciones para que las personas no solo se queden, sino que se queden con ganas de aportar.

Extensión: RRHH como arquitecto de experiencias

En el Estado, las ORH tienen hoy una oportunidad única de dejar atrás la imagen de una unidad centrada exclusivamente en trámites administrativos para convertirse en un actor estratégico del cambio organizacional. Alcoba y Mora (2022) lo resumen de forma precisa: “El área de Recursos Humanos debe convertirse en el arquitecto de las experiencias que atraviesan el día a día del trabajador” (p. 85). Esta mirada invita a repensar el rol de RRHH como una función capaz de diseñar y acompañar la experiencia completa del servidor público, desde su ingreso hasta su salida.

Asumir ese rol implica pasar de una gestión enfocada en la operatividad del proceso, que es importante, a la gestión proactiva, enfocada en construir entornos laborales más humanos, coherentes, sostenibles y transparentes. Cada proceso, su calidad y la forma de la gestión debe brindar una experiencia positiva donde el proceso genere un bienestar y se perciba una justicia organizacional.

Es claro que para esto se necesita competencias en gestión del cambio, diseño organizacional, análisis de datos y tecnologías en cada subproceso que estén integrados, de esta forma se podrá entregar un servicio que genere satisfacción a nuestro cliente interno, lo cual tendrá un impacto significativo sobre nuestro cliente externo o usuario.

Ulrich y Dulebohn (2015) coinciden en esta visión y señalan que el futuro de RRHH está en su capacidad de generar culturas organizacionales resilientes con sentido de propósito y centradas en las personas. Esto último es parte de la tendencia en la fidelización del cliente interno para generar *engagement*.

Más allá de la teoría, hay prácticas concretas que se pueden realizar y así marcar la diferencia. Por ejemplo, el diseño de mapas de experiencia del servidor público que permitirá identificar momentos clave del ciclo laboral donde intervenir con acciones significativas. Otras estrategias útiles incluyen programas de *mentoring* entre pares, que fortalecen el aprendizaje informal, y espacios periódicos de reconocimiento no monetario, que visibilizan el compromiso cotidiano y ayudan a valorar a nuestros talentos dentro de cada organización. Transformar el enfoque de RRHH no es un cambio menor: es apostar por una nueva manera de entender el trabajo público en la que cada persona es vista, escuchada y valorada como parte esencial de la misión del Estado.

Excelencia: Liderazgos transformacionales en el servicio civil

Hablar de excelencia en el sector público no es solo hablar de resultados o eficiencia administrativa. La verdadera excelencia también tiene rostro humano y se expresa, sobre todo, en la calidad del liderazgo que se ejerce dentro de las instituciones: un liderazgo que inspire, que forme, que acompañe. Como señalan Alcoba y Mora (2022), “un liderazgo excelente es aquel que entiende que las personas no solo quieren resultados, sino también sentido” (p. 129). Y en el contexto del servicio civil, ese sentido está profundamente ligado al propósito de servir a la ciudadanía.

Los liderazgos transformacionales —centrados en el desarrollo de las personas— son clave para movilizar equipos en entornos complejos y cambiantes. No se trata solo de liderar desde la autoridad, sino de generar confianza, de fomentar el aprendizaje, de dar espacio a la autonomía y reconocer el valor de cada aporte. En la práctica, esto implica invertir en programas de formación directiva, promover una cultura de retroalimentación constante y utilizar sistemas de evaluación que reconozcan no solo los resultados técnicos, sino también el impacto humano del liderazgo.

Shuck et al. (2022) coinciden en esta perspectiva y demuestran que liderazgos basados en propósito, reconocimiento y confianza generan ambientes laborales más positivos, con colaboradores más comprometidos. Y ese compromiso no es un detalle menor: es el que sostiene la continuidad, la innovación y la calidad del servicio público.

En el caso peruano, potenciar este tipo de liderazgo es una oportunidad concreta para fortalecer la vocación pública, especialmente en mandos intermedios que articulan la estrategia institucional con la operación diaria. Apostar por la excelencia en la conducción de equipos no es un lujo: es una necesidad para construir instituciones más humanas, coherentes y sostenibles.

A partir del análisis realizado y considerando tanto los aportes del libro como las evidencias revisadas, se proponen las siguientes recomendaciones desde una perspectiva proactiva:

1. Implementar planes piloto de experiencia del empleado en entidades con alto contacto ciudadano (como hospitales y municipalidades), una práctica sugerida también por Kışi (2024), quien enfatiza el valor de la experimentación controlada para introducir cambios organizacionales sostenibles.
2. Integrar la gestión de la experiencia del empleado en el perfil de competencias de los directivos públicos, alineada con los marcos promovidos por SERVIR. Shuck et al. (2022) demostraron que líderes con enfoque transformacional potencian el compromiso y el rendimiento de sus equipos.
3. Reforzar la capacidad técnica y analítica de las oficinas de RRHH, como lo proponen Ulrich y Dulebohn (2015), integrando perfiles interdisciplinarios para evaluar clima, cultura y desempeño.
4. Promover mecanismos de escucha continua sustentados por la evidencia de Morgan (2023), que indica que una gestión basada en el diálogo fortalece la cohesión organizacional.
5. Desarrollar una narrativa institucional coherente, una acción alineada con las recomendaciones de Andrés-Reina et al. (2024), quienes señalan que la experiencia del empleado se potencia cuando hay consistencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas.

Finalmente, se puede precisar que el libro *Cómo construir la experiencia de empleado* es una obra con alto valor práctico y reflexivo, su enfoque, aunque surgido en el sector privado, tiene un gran potencial para enriquecer los procesos de gestión humana en el servicio civil peruano. Las evidencias académicas nacionales e internacionales (Kışi, 2024; Morgan, 2023; Mamani et al., 2021; Shuck et al., 2022) coinciden en que la experiencia del empleado impacta en la calidad del servicio, la productividad institucional y el fortalecimiento del compromiso público.

Más allá de una moda gerencial, la experiencia del empleado representa una estrategia de gestión integral y humana. Su incorporación al aparato estatal requiere liderazgo, visión y una cultura institucional dispuesta a escuchar y evolucionar. Este libro constituye, en ese sentido, una guía valiosa para avanzar hacia un Estado más comprometido con quienes lo hacen posible desde dentro.

Referencias

- Andrés-Reina, M. P., Díaz-Muñoz, R. y Rodríguez-Fernández, R. (2024). Employee experience: A systematic review. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2024). *Características del servicio civil peruano -2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7440404/6338244-caracteristicas-del-servicio-civil-peruano.pdf>
- Kışı, N. (2024). Exploring employee engagement in the public sector: Antecedents, consequences and strategies. *Public Administration Issues*, (5), 111–129. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-5-111-129>
- Mamani, V., Huayapa, V., Alfaro, L. y Chambi, E. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un municipio del Perú. *Revista Gestionar*, 1(2), 21–33. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.004>
- Morgan P., A. A. (2023). Desarrollo del talento humano en las organizaciones públicas del Perú. *Pensamiento Actual*, 23(40), 119–136. <https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/55173>
- Shuck, B., Zigarmi, D. y Owen, J. (2022). Employee engagement and leadership: A meta-analytic review. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100837. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 1–15.