A close-up photograph of a young woman with long, straight blonde hair and blue eyes. She is smiling warmly and looking slightly to her left. She is wearing a bright yellow, textured knit top. The background is softly blurred, showing what appears to be an office or modern interior setting.

El diseño de la Experiencia del Empleado (EX) como herramienta de gestión para Recursos Humanos

por
Samanta Capurro

savvy.com.ar

Trabajar en Experiencia del Empleado (EX) no debe ser responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos si realmente esperamos construir mejores ecosistemas de trabajo que impacten positivamente en los resultados de negocio.

La EX son las vivencias individuales de cada uno de los empleados en relación a su trabajo en la organización. Esta experiencia se construye con el cúmulo infinito de pequeñas interacciones cotidianas (con las dificultades y limitaciones de sus puestos, con sus jefes, con sus pares y compañeros, con sus proveedores, etc), y además está muy condicionada por cuestiones que suceden más allá de los límites del trabajo. Así es que cualquier esfuerzo por estandarizar la EX, resultará cuanto menos insuficiente. El rol de los jefes directos juega un papel central en la construcción de experiencias valiosas de empleo porque son justamente ellos quienes conocen (o deberían conocer) en detalle, a cada uno de los integrantes de sus equipos: qué valoran y qué no, qué expectativas tienen, a qué le temen.

No importa cuán talentoso sea el equipo de Recursos Humanos, no hay ninguna posibilidad de que conozcan con ese nivel de detalle y sutileza a todos y a cada uno de los empleados de la organización. Pero sí es misión de las áreas de Recursos Humanos generar las condiciones y ofrecer a los líderes las mejores herramientas posibles para que puedan efectivamente construir esas experiencias valiosas de empleo para sí y para sus equipos a cargo. Para encarar esta misión, necesitamos empezar por identificar a nuestro público; conocerlo tan en detalle como sea posible para entenderlo y conectar con él. No alcanza con mirar su composición demográfica, o segmentar por áreas o por niveles dentro de la organización. Precisamos en cambio, conocer a nuestra población en términos de sus intereses y expectativas en relación a su empleo.



Podríamos esquematizar la tarea en tres grandes

ETAPAS

1

Conocer a nuestra población

Análisis de fuentes documentales existentes, encuestas ad hoc y focus groups. Definición de los puntos a medir en el Ciclo de Vida del Empleado. Diseño de instrumentos y mecánica de medición del E-NPS por fase en el Ciclo de Vida.

2

Arquetipos de Colaboradores

Armado de los Arquetipos de Colaboradores de la organización a partir del cruce de datos relevados (Analytics).

3

Journey Map (Hoja de Ruta)

¿Cuáles son los «momentos que importan» para cada uno de nuestros arquetipos de colaboradores? ¿Cuáles son los puntos fuertes en su experiencia de trabajo en la compañía (Gains) y cuáles son sus puntos de dolor (Pains)?

En esencia, se trata de identificar los modelos de colaboradores propios de cada organización, y de revisar en detalle sus experiencias para encontrar patrones que nos ayuden a construir mejores herramientas, a diseñar mejores políticas y procesos de gestión de personas, y a tomar mejores decisiones de inversión (especialmente en relación a la implementación de prácticas de Beneficios).



Los *arquetipos de colaboradores* variarán de organización a organización y dependerá de los hallazgos de la etapa 1 (Data Gathering y Analytics). Normalmente, podemos pensar que entre 3 y 5 Arquetipos de Colaboradores serán suficientes para representar a la población total de una organización. Claro que estos arquetipos son “modelos”, que nos ayudan a visualizar patrones para orientar la gestión en materia de definición de políticas y prácticas generales. Pero como cualquier modelo, son una guía que necesita ser administrada con criterio para poder atender toda la gama de “grises”.

EL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO

Para trazar el Ciclo de Vida del Empleado es importante recordar que la construcción de la Experiencia del Empleado comienza mucho antes de que la persona entre a la organización, y se extiende más allá de su salida. Podríamos identificar las siguientes 6 fases secuenciales :



Y para cada una de una de ellas, necesitaremos pensar en los distintos puntos de interacción (*touchpoints*). Dado que tendremos que medir y trabajar cada una de ellos, debemos lograr un buen punto de equilibrio en el grado de detalle. Un total de entre 20 y 25 puntos de interacción pueden resultar suficientes para cubrir el ciclo de vida completo. Veamos el siguiente ejemplo:

Modelo

CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO



DESEO

1. Awareness
2. Postulación
3. Proceso de selección
4. Feedback del proceso



INGRESO

5. Contratación
6. Recepción
7. Asignación de ubicación y herramientas (Placing)
8. Inducción al puesto y a la organización



CREZCO

9. Equipo y vínculos
10. Formación / Desarrollo (cursos, coaching, mentoring)
11. Learning on the job
12. Ongoing feedback



CONSOLIDADO

13. Condiciones laborales
14. Reconocimiento
15. Compensación
16. Espacio para sugerencias
17. Gestiones y procesos administrativos
18. Organización del trabajo
19. Atención a situaciones personales



CAMBIO

20. Comunicación de necesidad de cambio
21. Oportunidades internas para cambiar



SALGO

22. Comunicación y negociación de salida
23. Despedida de la empresa / compañeros
24. Alumni

Esquema #1 - Modelo teórico. Los puntos de interacción a medir (touchpoints) necesitan ser definidos por cada organización en particular.

Modelo

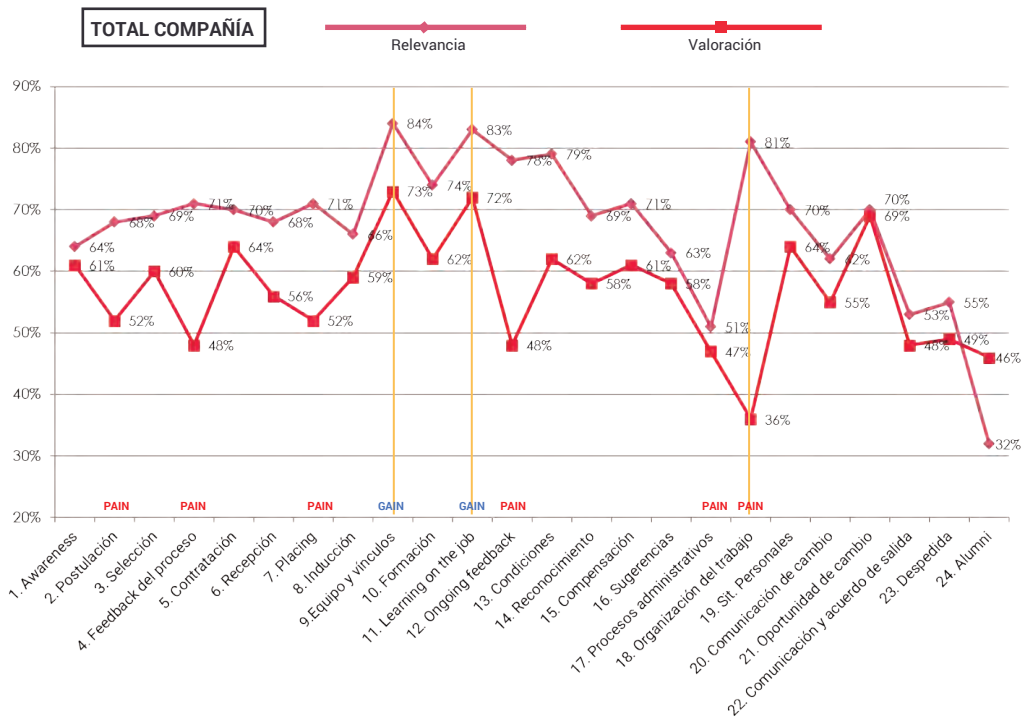
MOMENTOS DE VERDAD. PAIN POINTS.

Una vez definido el Ciclo de Vida y los puntos de interacción, podremos avanzar en la medición. Y para ello, será necesario revisar qué nivel de relevancia y de valoración le asignan los colaboradores a estos puntos en base a su experiencia específica.

Relevancia: es el grado de importancia que le asignan a cada uno de las interacciones (o *touchpoints* definidos). El grado de relevancia nos permitirá identificar cuáles son los verdaderos “Momentos que Importan” en la Experiencia del Empleado.

Valoración: es el nivel de satisfacción en cada una de dichas interacciones y nos ayudará a identificar los puntos fuertes (Gains) y los puntos de dolor (Pains).

Modelo: MOMENTOS DE VERDAD. PAIN POINTS



ARQUETIPOS DE COLABORADORES

El diseño de los Arquetipos de Colaborador es en esencia un trabajo de analytics en el que necesitamos trabajar en el entrecruzamiento de información e identificación de patrones que nos permitan a modelizar.

Los arquetipos necesitarán contener información cualitativa y cuantitativa que nos ayuden a visualizar y a entender a ese determinado grupo de colaboradores. A efectos de ilustrar este mapa, tomemos el siguiente cuadro teórico como ejemplo de una organización específica.



TRADICIONAL:

Es aquel que disfruta de la estabilidad del empleo y de las condiciones generales de trabajo. Constituye el 38% de la dotación actual. Tiene entre 40 y 50 años de edad. Con hijos. Más de 15 años de antigüedad en la compañía y más de 8 años en la posición. Tiene no más de 1 empleo anterior. Lo que más valora de su EX son las condiciones laborales y la atención a situaciones personales. Su principal punto de dolor está en el reconocimiento.



ESPECIALISTA:

Es el referente interno de su especialidad. Constituye el 23% de la población. Mayormente hombres, con hijos, y con más de 12 años de antigüedad en la organización. Al menos 8 años de antigüedad en el puesto. Lo que más valoran de su EX son las condiciones laborales. El principal punto de dolor para ellos está en el acceso a cursos de formación específicos.



ÁGIL:

Es aquel que está particularmente abierto al cambio y a revisar las formas de hacer las cosas. Constituye el 27% de la población. Mayormente jóvenes (sub 35) sin hijos. Tienen menos de 5 años de antigüedad en la compañía y menos de 3 años en la posición. Valoran especialmente la posibilidad de aprender del trabajo cotidiano y el espacio para hacer sus propias sugerencias. El principal punto de dolor en su EX está en los procesos burocráticos y en la falta de agilidad en los sistemas de gestión.



LÍDER:

Es aquel que tiene la capacidad de influir y de contagiar las buenas prácticas. Constituyen el 12% de la población actual de la organización. Tienen más de 10 años de experiencia profesional y en promedio han cambiado de posición cada 2 o 3 años. Asignan un alto valor a la posibilidad de hacer un trabajo que les resulte desafiante y enriquecedor en el día a día. El principal punto de dolor en su EX radica en los procesos burocráticos y en la falta de agilidad en los sistemas de gestión.

El análisis detallado de las experiencias a lo largo del ciclo de vida del empleado nos ayudará a identificar los puntos críticos para cada uno de ellos.

Momentos que importan

Son aquellas interacciones que resultan particularmente relevantes para las personas y que por lo tanto requieren de especial foco.

Pains

Nos permite identificar aquellas interacciones que a pesar de ser especialmente relevantes, no generan una experiencia valiosa actualmente. Estos son los puntos que presentan mayor criticidad a la hora de planificar acciones próximas.

Gains

Son aquellos puntos que resultan altamente relevantes y que además actualmente generan una experiencia valiosa y satisfactoria. Son aquellos puntos en los que nos podemos “anclar” para seguir construyendo lo que falta.



Siguiendo con el ejemplo con el que estamos trabajando, a continuación se presenta la ficha del arquetipo del LIDER una vez completos el análisis de su EX.

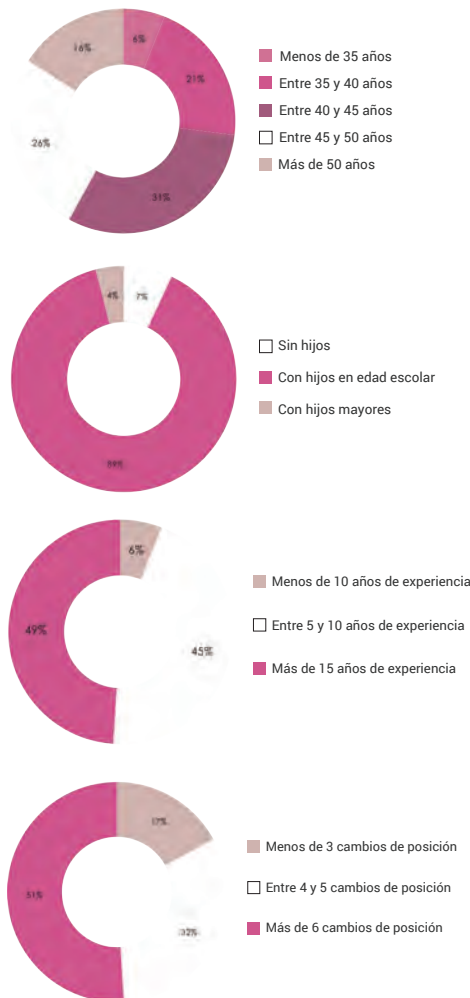


RESEÑA Y OPORTUNIDADES

“EL LIDER” es aquel que tiene la capacidad de influir y de contagiar las buenas prácticas. Constituyen el 12% de la población actual de la organización. Tienen más de 10 años de experiencia profesional y en promedio han cambiado de posición cada 2 o 3 años. Asignan un alto valor a la posibilidad de hacer un trabajo que les resulte desafiante y enriquecedor en el día a día. El principal punto de dolor en su EX radica en los procesos burocráticos y en la falta de agilidad en los sistemas de gestión.

Oportunidad: Abrir espacios formales de gestión donde estos perfiles tengan el lugar para liderar mejoras concretas en los procesos de la organización.

ARQUETIPO DEL LÍDER



EXPERIENCIAS «WOW»!

El equipo de trabajo y la posibilidad de hacer cosas diferentes todo el tiempo me permite aprender constantemente.

EXPERIENCIAS «FLOP»!

Lo peor es el nivel de burocracia con el que hay que lidiar para hacer los cambios necesarios.

PAINS

«Organización del trabajo» entendida como la capacidad de simplificar procesos de que impactan en su gestión.

GAINS

«Equipo y vínculos» y «Learning on the job» son dos puntos especialmente importantes y a la vez muy bien valorados.

TOP 3 MAS RELEVANTE

1. Equipo y vínculos
2. Learning on the job
3. Organización del trabajo

TOP 3 MENOS RELEVANTE

1. Alumni
2. Comunicación y acuerdo de salida
3. Procesos administrativos

TOP 3 MAS VALORADO

1. Equipo y vínculos
2. Learning on the job
3. Oportunidades internas para cambiar

TOP 3 MENOS VALORADO

1. Organización del trabajo
2. Alumni
3. Procesos administrativos

VALORACION POR ARQUETIPO DE MOMENTOS QUE IMPORTAN

Modelo



EQUIPO Y VINCULOS

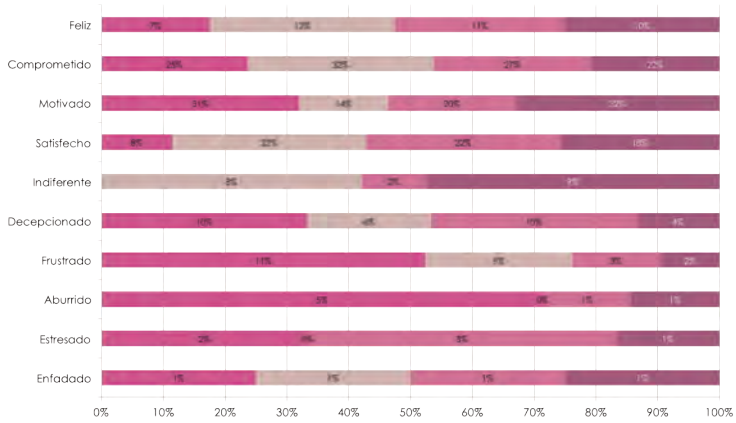
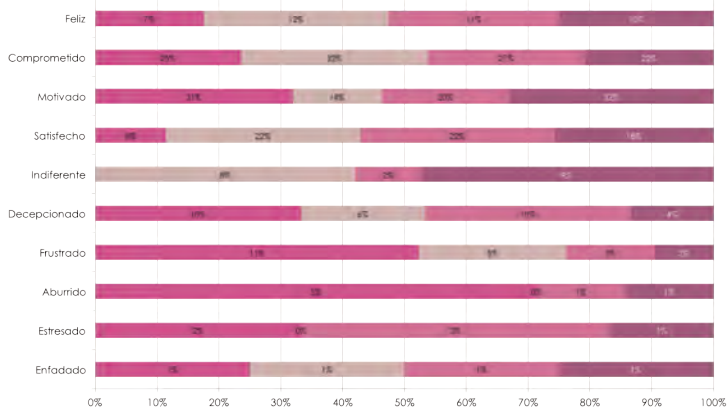
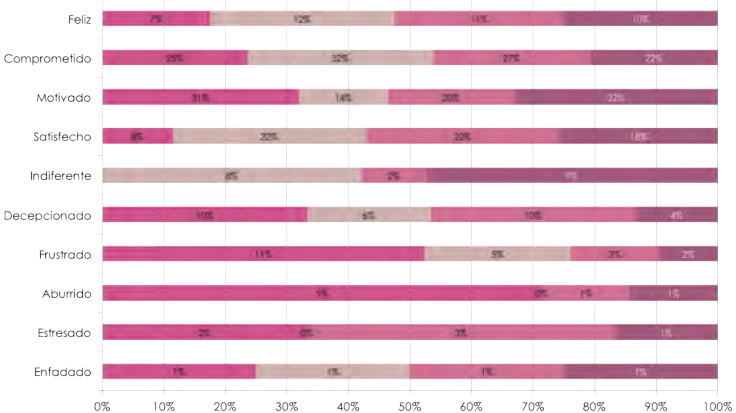


LEARNING ON THE JOB



ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

EL LÍDER EL ESPECIALISTA EL ÁGIL EL TRADICIONAL



E-NPS Y EL DESAFÍO DE CONSTRUIR MECANISMOS DE ESCUCHA PERMANENTES

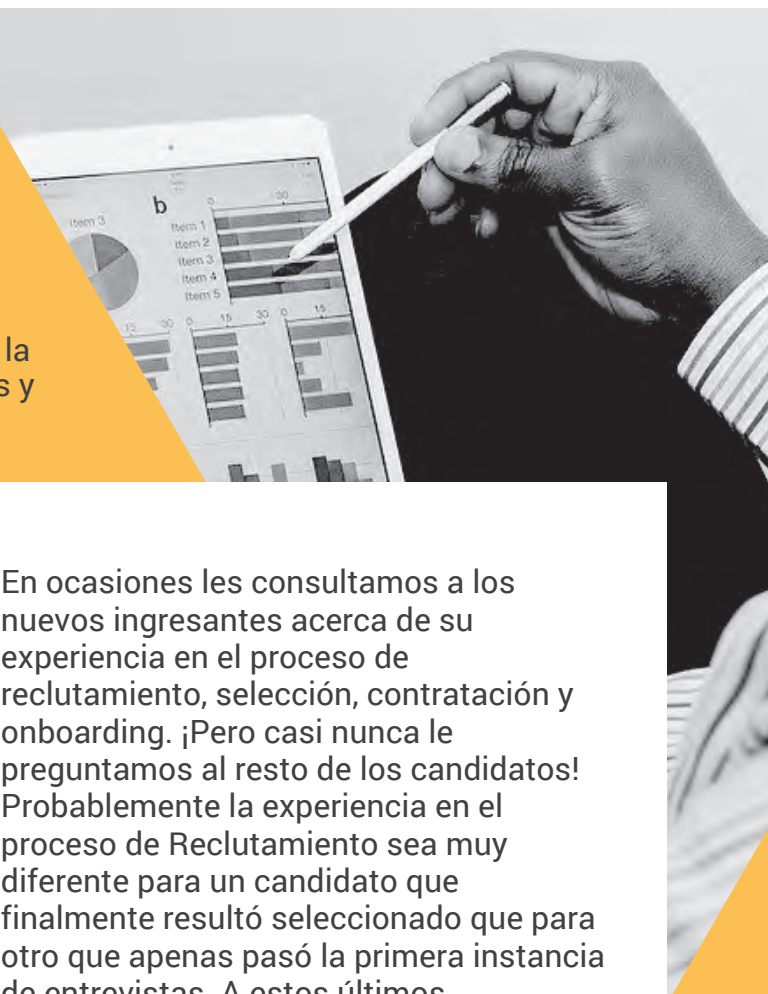
La sigla E-NPS proviene del inglés (Employee Net Promoter Score) y refiere al grado de promotores de la EX por parte de los empleados (potenciales, actuales y antiguos).

Trabajar en EX supone construir un mecanismo de escucha permanente; no alcanza con las encuestas de clima que muchas organizaciones aplican con una frecuencia de 1 o 2 años. Necesitamos diseñar herramientas que nos ayuden a tener un feedback más cercano, más espontáneo y también más específico en relación a cada uno de los momentos de la EX. Debemos asegurarnos de estar haciéndoles las preguntas correctas a las personas adecuadas, en el momento preciso.

El trabajo de identificar los Arquetipos de Colaboradores y “Momentos que Importan” para cada uno de ellos, nos ayuda a hacer foco en los puntos en los que vale la pena agudizar la mirada. Hacer pequeños focus con representantes del arquetipo para monitorear su EX en relación a los momentos señalados, es una forma muy eficiente de hacer los ajustes necesarios a tiempo sin necesidad de esperar 12 meses o más para tener los resultados de una encuesta de clima que, además, posiblemente nos arroje datos parciales sobre el punto que necesitamos medir. Pero tenemos otros dos grupos poblacionales que muchas veces quedan afuera de nuestros monitoreos y que sin embargo son una fuente importante de información: Candidatos y ex Empleados.

En ocasiones les consultamos a los nuevos ingresantes acerca de su experiencia en el proceso de reclutamiento, selección, contratación y onboarding. ¡Pero casi nunca le preguntamos al resto de los candidatos! Probablemente la experiencia en el proceso de Reclutamiento sea muy diferente para un candidato que finalmente resultó seleccionado que para otro que apenas pasó la primera instancia de entrevistas. A estos últimos normalmente no les pedimos feedback de su experiencia y sin embargo, son una fuente valiosísima de información para enriquecer nuestros procesos. Necesitamos revisar esto e incluirlos en nuestros monitoreos porque no se ve lo que no se mide y no podemos mejorar lo que no vemos.

Mayormente obviamos el hecho de que ellos también son poderosos promotores (¡o detractores!) de la EX y que son una pieza central en la construcción de nuestra Marca Empleadora. Los candidatos muchas veces también son clientes o potenciales clientes de la organización, y por lo tanto generar una experiencia positiva, incluso para quienes no parezcan ajustarse a las vacantes actuales, es importante para no desalentarlos como consumidores.



Algo similar sucede con los ex empleados. Muchas organizaciones hacen entrevistas de egreso; lo que es excelente porque los ex empleados son una fuente riquísima de información para mejorar nuestra EX. Pero en la mayoría de las organizaciones estas entrevistas presentan algunas oportunidades de mejora relevantes.

Casi siempre las hace algún referente del área de Recursos Humanos, mayormente del sector de Empleos, en el último día de trabajo del empleado que decidió irse voluntariamente. Este esquema puede presentar algunas falencias:

La distancia temporal:

la decisión de dejar un empleo supone un cúmulo de emociones puestas en juego. No importa cuáles sean las razones por las que un colaborador decide irse; no importa si se va feliz por la aparición de una oportunidad superadora o frustrado por la falta de ellas, es probable que al momento de su salida su mirada resulte sesgada. Seguramente tendrá una impresión menos emocional y más objetiva de su decisión de egreso dentro de los 20 – 40 días posteriores a su salida.

La distancia emocional:

en la mayoría de los casos las personas que deciden irse de una organización buscan dejar la mejor imagen posible de sí mismos. Rara vez se van dispuestos a “quemar las naves”. Y en ese sentido es posible que no se animen a hablar con total franqueza de los reales motivos de su partida porque quienes los están entrevistando tienen alguna cuota de responsabilidad (ya sea por acción o por omisión). Para subsanar esta dificultad, es recomendable que las entrevistas de egreso las tome un actor externo a la organización que pueda escuchar con mayor asepsia y con quienes los ex empleados puedan tener una conversación más franca y más profunda.



Por último, otro punto central es accionar: de nada sirve medir si finalmente no hacemos nada con ello. Necesitamos asegurarnos de que la información recabada redunde en acciones concretas de mejora y democratizar los hallazgos para construir soluciones de manera conjunta con diversas áreas y actores. Esto normalmente nos permitirá no sólo pensar en soluciones más creativas sino también más holísticas.

Todo esto supone desafíos interesantes y enriquecedores para la gestión desde Recursos Humanos. Pero en mi opinión, el mayor de ellos sigue siendo comprender y hacer comprender que trabajar en Experiencia del Empleado (EX) no es un tema de Recursos Humanos sino del negocio, y que de poco sirven los esfuerzos si los líderes no asumen su rol central.

