



Hacia una Experiencia del Empleado (EX) que apuntale la agilidad organizacional

Por SAMANTA CAPURRO **in** | Especialista en #EX y #TransformaciónOrganizacional

Se habla mucho de la necesidad de las organizaciones de ganar agilidad en su gestión de negocios. Y en paralelo se habla mucho también de Experiencia del Empleado (EX). Pero en casi todos los casos, parecen ser conversaciones que no convergen nunca. En varias organizaciones de la región incluso se han generado áreas específicas de Experiencia del Empleado. Pero el peso relativo que tienen los procesos de recursos humanos en el diseño de la EX sigue siendo desproporcionadamente alto.

Cuando converso con mis colegas en gestión de **la Experiencia del Empleado**, lo primero que les pregunto es: ¿por qué renuncian los que renuncian? la respuesta a esa pregunta puede darnos una muy buena pista de por dónde pasan los principales drivers de la experiencia. Y resulta que casi nunca las respuestas están vinculadas a procesos de gestión de recursos humanos. Es posible que una persona decida irse de nuestra organización por una mejor oferta económica o por la imposibilidad de crecer jerárquicamente. En ambos puntos, las áreas de recursos humanos tienen una capacidad de injerencia más

o menos alta; es cierto. Pero en la mayoría de los casos, las personas deciden dejar las organizaciones por ruidos en el vínculo con sus jefes directos o porque sienten que su trabajo no es lo suficientemente interesante y enriquecedor. Esos son los elementos centrales que necesitamos tener primeros en la lista cuando trabajamos en el diseño de experiencias.

Ahora bien, tampoco se trata de diseñar experiencias valiosas de empleo sólo porque las áreas de recursos humanos están convencidas de que es importante. Necesitamos, indefectiblemente, pensar qué necesita el negocio. Ahí es donde vemos la mayor oportunidad de mejora en la gestión de la EX: en entender cómo debe resultar trabajar en la organización en términos del vínculo entre las áreas, cómo necesitan ser los procesos de producción y de gestión del negocio, qué competencias necesitamos desarrollar en las personas en general y en los líderes en particular. Todos esos elementos son los que verdaderamente impactan en la construcción de experiencias valiosas de empleo; “lo demás es cotillón” como dice una comediante e *influencer* en Argentina.



66

... las personas deciden dejar las organizaciones por ruidos en el vínculo con sus jefes directos”

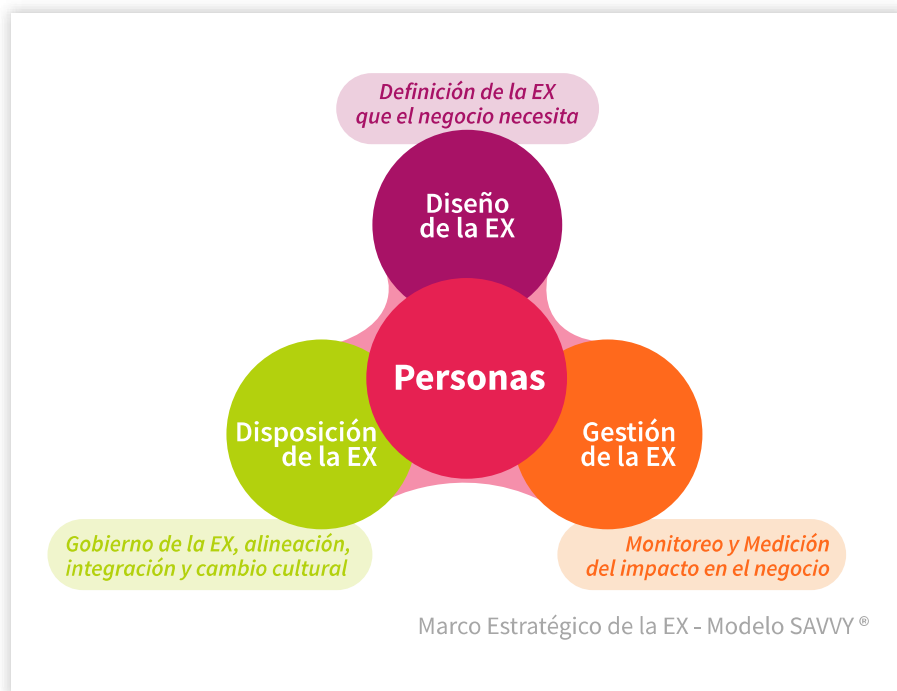
Permítanme compartir con ustedes el siguiente modelo de Marco Estratégico de la EX que puede ayudar a clarificar. Siempre insisto en que ni el diseño ni la gestión de la Experiencia del Empleado son temas de Recursos Humanos. En cambio, tanto el diseño como su gestión son un tema transversal de negocio y el gobierno debe ser compartido con múltiples actores. Cada quién tendrá su cuota de injerencia y de responsabilidad y la gestión de las áreas de recursos humanos, que son quienes mayormente lideran este tema, deberían asegurar la coherencia, coordinar esfuerzos y garantizar el monitoreo permanente que ayude a tomar acciones correctivas a tiempo.

Ahora bien, volvamos al eje de la **agilidad organizacional**. Esa sí es una definición de negocios que normalmente no nace desde las áreas de recursos humanos, sino que éstas procuran acompañar el proceso de cambio que la mayor parte de las veces implica. Las áreas de negocio suelen tener bastante claridad respecto de que necesitan ganar agilidad en su gestión si quieren lograr mejores resultados. Pero no siempre tienen la misma claridad respecto del camino. Muchas veces optan por instrumentar metodologías ágiles (como *SCRUM*, *Six Sigma*, *Kanban*, *Design Thinking* y otras) pero no siempre tienen presente los pilares que definen a las organizaciones ágiles:

1. Equipos balanceados
2. Calibración permanente
3. Estabilidad

Cuando hablamos de tener un **buen balance en los equipos** nos referimos en esencia a «tener la cantidad justa de cocineros en la cocina», como comentaba Elaine Pulakos. Es indispensable pensar muy concienzudamente a quiénes realmente vale la pena sentar a la mesa. En este sentido, ¿cómo podemos apuntalar este pilar desde el diseño y la gestión de la EX? ¿qué estrategias podemos instrumentar en términos de desarrollo de habilidades, de comunicación y concientización? ¿qué indicadores específicos de medición podemos elegir para monitorear la correcta ejecución de los actores involucrados?

El segundo de los pilares es el de la **calibración permanente de objetivos y de performance**. ¡Y acá es donde probablemente más necesitamos “deconstruir” buena parte de nuestro



mindset de profesionales de HR! Porque en este punto la clave es entender que no se trata de hacer ajustes en los procesos de gestión del desempeño que normalmente coordinamos desde las áreas de recursos humanos sino de la detección de fallas y gestión de ajustes en tiempo real al interior de los equipos. Nos referimos a la gestión en el avance de los proyectos y objetivos de gestión, y a la detección de puntos de desvío (o «puntos de dolor») sobre los que necesitemos operar en el momento.

Para que esta calibración permanente sea posible, necesitamos básicamente de 2 elementos:

- Por un lado, brindarles a los líderes herramientas concretas de calibración. Aquí entran las metodologías específicas de agilidad que mencionábamos antes y que sin dudas ayudan: *SCRUM*, *Six Sigma*, etc.
- Por otro lado, y creo que aún más crítico que «darles herramientas a los líderes», es **fomentar una cultura en la que los propios colaboradores puedan hacer su propio «follow up» y se sientan motivados a levantar la mano cada vez que necesitan**. En este punto, el diseño de la EX juega un rol central. ¿Cómo vamos a gestionar el error? ¿cómo vamos a favorecer la búsqueda activa de áreas de oportunidad? Y nuevamente: ¿qué indicadores específicos de EX vamos a elegir para monitorear la ejecución en este punto?

El tercer pilar de las organizaciones ágiles es el de la **estabilidad**. claro, en una lectura rápida uno podría suponer que “estabilidad” y “agilidad” son conceptos con-

trapuestos. Pero, no sólo no lo son, sino que es prácticamente imposible aspirar a lograr una organización ágil si antes no desarrollamos un ambiente de seguridad, de estabilidad emocional, de resiliencia y de confianza personal en nuestra gente y de nuestros equipos. Aquí nuevamente las áreas de Experiencia del Empleado y de recursos humanos en general vuelven a tener un rol muy relevante, especialmente en lo que respecta al diseño de una estrategia integral de comunicación y en el desarrollo y promoción de competencias específicas de liderazgo.

Les propongo re-pensar la EX a la luz de esta mirada mucho más holística e integradora. Les propongo compartir la responsabilidad tanto del diseño como de la gestión de la EX con muchos otros actores de la organización; esto no sólo no nos quitará ningún protagonismo, sino que nos ayudará a posicionar la gestión como lo que verdaderamente es: un *driver* del negocio. No digo que no repensemos nuestros paquetes de beneficios, por ejemplo. Ni que dejemos de buscar áreas de oportunidad en los procesos críticos de recursos humanos como pueden ser la inducción o los programas de reconocimiento, por citar sólo un par de ejemplos. En cambio, digo que todos los ajustes que podamos hacer en estos puntos van a tener un impacto muy relativo si a la vez no trabajamos en enriquecer el trabajo de las personas y en hacer que éste les resulte interesante, aspiracional y factible a la vez. Como digo siempre: de nada sirve un buen paquete de salario y de beneficios si siento que mi trabajo es “remar en dulce de leche”.