



Esta vez es personal: dar forma a lo 'nuevo posible' a través de la experiencia de los empleados

Artículo escrito por Jonathan Emmett, Asmus Komm , Stefan Moritz y Friederike Schultz, publicado en la página de Mckinsey. Para ver original hacer click [aquí](#)

En una era de agitación en el lugar de trabajo, las empresas que crean experiencias auténticas y personalizadas fortalecen el propósito de los empleados, encienden la energía y elevan el desempeño de toda la organización.

Como sabe cualquiera que haya dirigido una organización desde 2020, las suposiciones sobre la naturaleza del trabajo y cómo está organizado se han ido por la ventana. Los empleados han compartido esta sensación de disrupción: la investigación de McKinsey muestra que, si bien la mayoría de las personas se han sentido respaldadas por sus organizaciones durante la pandemia de COVID-19, muchas han luchado. Y aunque algunas empresas están explorando modelos de trabajo híbridos, muchas esperan un regreso completo a la oficina, lo que separa aún más las preocupaciones de los empleados y las expectativas de los empleadores.

¿Cómo satisfacen los líderes a todas las partes al intentar rehacer la misión? En nuestra opinión, tienen una oportunidad única de escuchar a sus empleados e involucrarlos en lo que importa, ahora y en el futuro. Desde que comenzó la pandemia, McKinsey ha encuestado a casi 1,000 personas para evaluar sus opiniones sobre el trabajo y cómo ha cambiado. Si bien la experiencia de cada encuestado es personal y específica para ellos, han surgido hilos comunes sobre sus trayectorias profesionales.

Los trabajadores tienen hambre de confianza, cohesión social y propósito. Quieren sentir que sus contribuciones son reconocidas y que su equipo es verdaderamente colaborativo. Desean responsabilidades claras y oportunidades para aprender y crecer. Esperan que su sentido de propósito personal se alinee con el de su organización. Y quieren un entorno físico y digital apropiado que les brinde la flexibilidad para lograr ese elusivo equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

Las empresas se enfrentan a un éxodo de empleados que están exhaustos y abrumados, que se preguntan qué significa el trabajo y reflexionan sobre sus opciones. Las organizaciones pueden ofrecer una excelente experiencia para los empleados (EX) si se toman en serio estas necesidades y sentimientos en un momento tan crucial.

Brindar EX de primera categoría no es solo de labios para afuera; requiere una profunda reorientación de un modelo tradicional de arriba hacia abajo a uno basado en los fundamentos del pensamiento de diseño. Este cambio permite que una empresa ponga a sus trabajadores en primer lugar al explorar y responder a cómo ven los viajes de sus empleados, y luego ofrecer intervenciones personalizadas que se centran en los momentos críticos que importan para maximizar la satisfacción, el rendimiento y la productividad. Al hacerlo, las empresas pueden volverse más inspiradoras, colaborativas y centradas en crear una experiencia significativa y *agradable*.



Las investigaciones muestran que las personas que informan haber tenido una experiencia de empleado positiva tienen un nivel de compromiso 16 veces mayor que los empleados con una experiencia negativa y que tienen ocho veces más probabilidades de querer permanecer en una empresa.¹ En este artículo, analizamos cómo las empresas pueden centrarse en la experiencia de los empleados para ayudar a retener y entusiasmar a las mejores personas, creando valor y manteniendo una ventaja competitiva mientras lo hacen.

Cómo la experiencia de los empleados puede dar forma a lo 'nuevo posible'

Un informe reciente del McKinsey Global Institute señala que el futuro del trabajo traerá más trabajo remoto, una aceleración del comercio electrónico y los pagos digitales, y el desarrollo continuo de la automatización y la inteligencia artificial (IA). Habrá importantes transiciones en la fuerza laboral para millones de personas en todo el mundo, muchos de los cuales enfrentan una brecha cada vez mayor de habilidades y otros desafíos. Y debido a que cada vez más roles se están volviendo desagregados y fluidos, el trabajo se definirá cada vez más en términos de habilidades.

Al mismo tiempo, la pandemia ha abierto más la puerta a una variedad de cambios en el lugar de trabajo que llamamos los "nuevos posibles".² Tomar el lugar de una jerarquía tradicional en el lugar de trabajo es un modelo que es más flexible y receptivo, construido sobre niveles más altos de conexión. En este enfoque, las organizaciones trabajan junto con su gente para crear experiencias personalizadas, auténticas y motivadoras que fortalecen el desempeño individual, de equipo y de la empresa.

La experiencia del empleado toma en cuenta lo que las personas valoran en el sentido más amplio, reconociendo cómo la etapa de la vida, las circunstancias personales e incluso el tipo de personalidad hacen que diferentes propuestas sean atractivas para diferentes personas. Contrariamente a la sabiduría convencional, la respuesta más motivadora rara vez es simplemente que se le pague más. Más bien, los empleados quieren tener un poderoso sentido de agencia, poder influir en los resultados que les importan, junto con un fuerte sentido de identidad y pertenencia. Eso significa agencia *en el* trabajo y agencia *en* el trabajo.

Nuestra investigación muestra que las diferentes experiencias en las tres áreas centrales de EX —social, laboral y organizativo— explican la mayor parte de la variación en la forma en que los empleados ven positiva o negativamente su trayectoria en la empresa.³ Antes de que comenzara la pandemia, la mayoría de los empleados, en particular los trabajadores de la Generación Z, indican las encuestas, ya se sentían desconectados de sus trabajos y ponían más énfasis en el bienestar en el lugar de trabajo.⁴

Las organizaciones que diseñan un modelo EX personalizado y respaldado por experiencias digitales que aumentan la flexibilidad crean una oportunidad duradera para atraer, inspirar y retener al mejor talento. En un mundo en el que tantas personas están reevaluando por qué y dónde trabajan, EX está en el corazón de cómo las organizaciones se distinguen. De hecho, la investigación de McKinsey muestra que los empleados de las principales empresas EX son más propensos a superar las expectativas laborales, con un 40% más de esfuerzo discrecional.

Adopción de un enfoque sistemático de EX

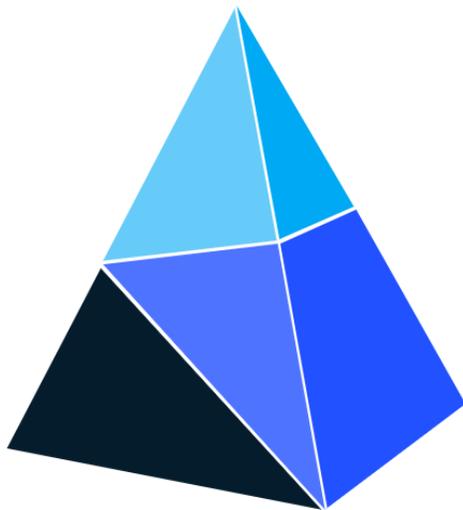
El pensamiento de diseño , que utiliza datos y empatía para poner a los empleados en el centro de la ecuación de resolución de problemas, es un modelo útil para que los líderes lo utilicen para ayudarlos a comprender lo que más les importa a sus empleados. Es el mismo pensamiento que ha transformado la experiencia del cliente durante la última década, girando la lente internamente para hacer las mismas preguntas sobre los empleados.

Hay varios factores para el éxito en una intervención o transformación EX, comenzando con una estrella polar clara o una medida de éxito. También es crucial el compromiso de comprender los puntos débiles actuales de los empleados y las necesidades de talento, así como el contexto emocional de la vida y los viajes laborales. Por último, estos viajes deberían estar habilitados por herramientas digitales que liberen a las personas para que se centren en los aspectos más creativos y atractivos de su trabajo.

Tres pasos pueden ayudar a los líderes, ya su organización, a desarrollar nuevas formas de trabajar, incluido el establecimiento de una capacidad multifuncional para implementar EX exitosas (Anexo 2).

A systematic approach to employee experience is based on the fundamentals of design thinking.

A three-step holistic plan



A

Build EX aspiration and baseline
Establish a current-state baseline and build aspirations, a shared vision, and a clear direction, including a definition of the value at stake

B

Transform core EX journeys
Use a "discover, design, deliver" approach to structure employee journeys, including in how to redesign, innovate, and implement employee experiences

C

Enable EX transformation
Implement a system for measuring employee experience (EX) metrics to drive transformational change through analytically rigorous performance management; changing mindsets, behaviors, and capabilities; and tech enablement

Paso 1: establecer una línea de base y construir sobre ella

Este primer paso es un ejercicio colectivo que requiere la alineación de los líderes superiores de todas las funciones, así como el compromiso de la organización en general. Comienza con una evaluación clara y honesta de las necesidades actuales de los empleados, respaldada por datos, así como por herramientas y evaluaciones basadas en la ciencia organizacional.



Una evaluación honesta de las necesidades de los empleados, respaldada por datos, ayuda a garantizar que una empresa tenga una visión clara del tema central que está impulsando.

En términos más generales, requiere que los líderes articulen la dirección y la escala de ambición de EX y definan el valor en juego. Esto ayuda a garantizar que una empresa tenga una visión clara del tema central que está impulsando, en lugar de solo una vaga idea de cómo mejorar el rendimiento con una respuesta única.

Por ejemplo, una empresa quería centrarse en el rendimiento financiero y el impacto en el cliente. Al analizar todos los niveles de la organización, la empresa identificó líderes en ambas funciones y desarrolló un plan EX para transformar la forma en que estas personas experimentaron momentos clave en sus viajes, como la incorporación y sus primeros meses como líderes. Este ejercicio ayudó a la empresa a atraer y retener a más personas que prosperaron en estos roles.

La estrella del norte de otra organización iba a convertirse en el mejor lugar para trabajar en la era digital, por lo que desarrolló un EX personalizado con un enfoque en el talento digital y de inteligencia artificial.

Paso 2: identificar y transformar los viajes de los empleados

El pensamiento de diseño implica un ciclo de "descubrir, diseñar, entregar" que implica una comprensión profunda de la trayectoria de un empleado en particular durante un período de tiempo relevante. Para la mayoría de los viajes de productos y servicios al cliente, ese ciclo es más corto que los viajes de los empleados y, a menudo, solo se aplica a sus componentes principales. Por ejemplo, el viaje de incorporación en un rol puede tardar hasta un año en desarrollarse por completo, más que un viaje de producto típico. Pero, por lo demás, el proceso es notablemente similar.

Para implementar un modelo EX exitoso, las empresas deben acertar con los siguientes dos elementos de diseño:

Personas

Los diseñadores EX, al igual que sus productos y servicios equivalentes, analizan los viajes de los empleados mediante la construcción de arquetipos claramente definidos, lo que llamamos personas, para trazar momentos importantes.

Con base en descripciones basadas en datos y empatía de personas hipotéticas, las personas pueden usarse como herramientas para rediseñar la experiencia en áreas que los empleados encuentran deficientes. Reflejan quiénes son los empleados (antecedentes, edad, nivel y antigüedad) y dónde se encuentran en la organización, así como cuáles son sus necesidades, comportamientos y actitudes particulares.

Por ejemplo, una persona podría basarse en un rol como un enfermero practicante en un sistema de salud. Esta persona exhibe una fuerte ética de trabajo, pero ha estado trabajando sin parar desde que comenzó la pandemia y está agotada. A pesar de hacer todo lo posible, no puede apoyar a su equipo de la manera que le gustaría y necesita tiempo para revitalizarse para poder entrenar y apoyar a las personas con las que trabaja, que están igualmente exhaustas.

Los diseñadores EX, trabajando mano a mano con los empleados, pueden convertir estos conocimientos en una persona y, a su vez, diseñar “casos extremos”, es decir, lugares donde rediseñar los viajes de los empleados tiene el mayor valor. El apoyo a los empleados en funciones como enfermeras practicantes podría incluir tiempo libre remunerado flexible, apoyo para el bienestar y más oportunidades para la participación del equipo.

Un líder mundial en tecnología quería enfatizar la inclusión, por lo que desarrolló personajes basados en comportamientos observados y los tipos de personalidad representados entre su fuerza laboral. Al mapear personas, descubrió que los introvertidos a menudo reservaban salas de reuniones solo para almorzar en paz y tener la oportunidad de recargar energías. Este ejercicio estableció una serie de prioridades para reinventar el lugar de trabajo, desde el comedor hasta la sala de conferencias, y condujo a un diseño de la nueva sede radicalmente diferente. Las medidas de desempeño y satisfacción mejoraron en paralelo, y algunas tareas se completaron un 30 por ciento más rápido.

'Momentos que importan'

Una vez que los diseñadores EX, trabajando en estrecha colaboración con los empleados, crean personajes, pueden definir "momentos que importan". Estos pasos en el ciclo de vida de un empleado son puntos de inflexión que, si se diseñan bien, pueden generar una mejora desproporcionada en la experiencia. También mapean los puntos débiles que luego se pueden abordar (Anexo 3). Los momentos que importan variarán según la empresa, pero también encajan dentro del mismo conjunto relativamente consistente de recorridos de los empleados en la mayoría de las organizaciones.

Anexo 3

Employee experience can be shaped in each part of the employee journey.

Typical 'moments that matter,' sample company



En nuestro contexto actual, las personas que trabajan desde casa durante más de un año pueden encontrarse aisladas, por lo que las empresas pueden utilizar encuestas u otros datos para encontrar formas que permitan a los empleados recopilar información de forma segura con más frecuencia. O, por ejemplo, los empleados pueden temer estar perdiendo el avance profesional porque no han estado en la oficina. En respuesta, las empresas pueden aumentar la cadencia de interacciones que los empleados tienen con su jefe y



configurar un canal de chat para alertar a los trabajadores sobre nuevas oportunidades en toda la empresa.

Los viajes, y los momentos que importan en particular, varían significativamente según las personas y el contexto de la empresa. Por lo tanto, es fundamental trabajar con los empleados para identificar estos momentos y sus puntos débiles relacionados. Hacer que los empleados ayuden a definir las personas refuerza los aspectos de "toque humano" del trabajo y ayuda a crear un impacto significativo.

Los colegas que han experimentado estos momentos pueden ser reclutados para ayudar a desarrollar prototipos de soluciones en sprints de diseño enfocados, junto con pruebas piloto en una sola área comercial o función para retroalimentación y modificación rápidas. Una parte clave del diseño de estos prototipos de soluciones es considerar el papel que juegan la digitalización y las herramientas digitales para cambiar fundamentalmente lo que significa el trabajo para las personas. Los portales digitales en lugar de la presentación en papel, los grupos de enfoque virtuales, la creación rápida de prototipos: estas medidas permiten que las personas se concentren en actividades laborales más atractivas.

Luego, las empresas pueden crear una serie de indicadores clave de desempeño para medir y rastrear la satisfacción a lo largo del tiempo, midiendo el impacto e impulsando la mejora continua. Parte de este cambio incluye aumentar las capacidades de los equipos de recursos humanos, cuyo mandato ya enfatiza las políticas centradas en los empleados. En esencia, el proceso de escuchar a los empleados y monitorear el progreso debe ser una experiencia digital fluida guiada por un toque humano.

El compromiso con el análisis basado en hechos también distingue la excelencia EX de las buenas intenciones. Por ejemplo, una empresa global de software utilizó su impresionante capacidad tecnológica para mejorar EX digitalmente. Identificó las personas conductuales de los empleados y dio prioridad a una serie de momentos críticos que son importantes para el desempeño y la satisfacción. Mediante la personalización específica del contexto, los empleados son guiados y apoyados en tiempo real a medida que experimentan revisiones anuales de desempeño y cambios de roles significativos o eventos de la vida. La compañía no solo aprovechó las herramientas digitales, como un avatar virtual, para brindar retroalimentación personalizada en tiempo real a los empleados, sino que también utilizó tecnología de realidad virtual para fortalecer la inmersión y la empatía durante las revisiones anuales de desempeño.

Paso 3: equipo a toda la organización para una transformación EX

Después de identificar las personas y los momentos que importan, el paso final implica implementar sistemas que permitan a la organización escalar EX, a través de mejores datos, mediciones, sistemas y capacidades. Si bien RR.HH. es un socio central aquí, las herramientas y los recursos se ponen en manos de los empleados y gerentes para transformar su experiencia. Los cambios en los modelos operativos y los sistemas de gestión del rendimiento están vinculados al rendimiento empresarial para que las organizaciones puedan evaluar el impacto financiero.

Un importante actor europeo de agroquímicos aceleró su viaje EX en solo tres semanas con una serie de tres sprints, involucrando a los empleados para ayudar a identificar y mapear viajes y momentos prioritarios. Además de un rediseño completo de dos momentos que importan, el equipo pudo crear una hoja de ruta completa para un EX mejorado en toda

la organización, junto con los requisitos de recursos y las medidas para el impacto financiero.

En otro ejemplo, un OEM global de vehículos pesados reinventó su concesionario digital a través de una transformación global de la experiencia de los empleados. El nuevo enfoque de cocreación fue adoptado en todos los mercados por un récord del 90 por ciento de los distribuidores. El rediseño tomó diez minutos de la orden de trabajo promedio y ayudó a los empleados a brindar un servicio al cliente verdaderamente proactivo.

Factores de éxito: el panorama general

Independientemente de la industria o la geografía, una organización puede crear una estrategia EX distintiva definiendo primero cuáles son sus objetivos y cómo EX apoya el impacto comercial de la empresa. También debe evitar un enfoque convencional en los viajes de los empleados al combinar análisis rigurosos con la personalización, desarrollar personas adecuadas y centrarse en los momentos importantes que resuenan con la fuerza laboral.

Además de estos fundamentos, el EX exitoso también crea un equilibrio entre la orientación de arriba hacia abajo y permitir que los empleados creen sus propios destinos. Todos están en el camino, incluida una coalición formada por finanzas, operaciones y TI, entre otras funciones; estos grupos son socios en la gestión e implementación del cambio desde el principio. Finalmente, los datos están en el centro de cómo las organizaciones pueden medir continuamente el impacto y corregir el rumbo según sea necesario.

Ahora más que nunca, la gente está pensando en dónde y por qué trabajan. La mejor experiencia de los empleados no está destinada a ser un proceso organizativo más. EX significa señalar los momentos importantes en el viaje de un empleado y hacerlos más positivos, satisfactorios e incluso alegres. Hacerlo puede ayudar a las empresas a atraer a las mejores personas, motivarlas a desempeñarse y aumentar los sentimientos de lealtad. Una cultura EX exitosa, a su vez, acelera el crecimiento y crea ventajas competitivas.

Centrarse en los empleados hace mucho que se necesita. Las organizaciones pueden aprovechar este momento para hacer y ser más para su gente, así como para sus accionistas y clientes. La forma en que cada empresa gestiona esta oportunidad puede moldear su percepción como empleador, tanto interna como externamente, en los próximos años.