



Esto lo cambia todo

Por qué la eXperiencia del empleado es más importante que nunca

Informe de los puntos destacados de la 3ª edición de la Investigación Global sobre eXperiencia del Empleado

KINCENTRIC 

A Spencer Stuart Company

Con el cambio surgen oportunidades

El COVID-19 ha revolucionado todo y en todas partes. Ha cambiado la manera de pensar, de sentirse y de actuar de las personas. Ha cambiado sus expectativas y deseos. Y ha cambiado fundamentalmente la forma en que las organizaciones deberían interactuar con sus empleados.

Para tener éxito durante estos momentos de incertidumbre, la eXperiencia del empleado (eX) debería constituir un factor clave de su estrategia de negocio.

¿Por qué? Porque tiene el poder de conectar con la misión de la organización, de aumentar el compromiso de los empleados y de tener un impacto sobre los resultados de negocio. Durante el COVID-19, los motores de la eX han cambiado y las organizaciones deben actuar con rapidez para mantenerse en la vanguardia.



Aunque 8 de cada 10 empleados expresen el haber tenido una eXperiencia del empleado Positiva durante las primeras fases del COVID, al igual que durante la crisis financiera del 2008/09, se puede esperar un declive progresivo de la eX y del compromiso de los empleados durante los próximos meses.

Para los empleados, los desafíos incluyen un aumento del estrés, un aumento de la carga de trabajo, menos conexiones personales y una incertidumbre prolongada, conduciendo a sentirse sobrepasado y quemado. Para las organizaciones, es clave habilitar a los líderes a navegar a través de la incertidumbre, acelerar estrategias híbridas y desarrollar la Capacidad de RRHH.

Más del **50%**

de las compañías ven el COVID como un acelerador para la Cultura, el talento, la eX y el liderazgo

de las organizaciones se están preparando activamente para el futuro poniendo a prueba nuevos programas y prácticas para la nueva normalidad de Talento y de eX

Para aquellos que no temen adoptar esta nueva normalidad – los resultados pueden ser eXtraordinarios.

Las organizaciones deben adaptarse con rapidez y reevaluar su manera de...

Pensar



Planificar



Liderar



Operar



Medir



Pensar

Planificar

Liderar

Operar

Medir

Desafía tu manera de pensar



Desafía tu manera de pensar

La creación de una eXperiencia del empleado eXtraordinaria (eX) no sucede por accidente. Es el resultado de decisiones estratégicas claras a través de todo el ciclo de vida del empleado. Y más aún, se trata de cumplir constantemente con esa promesa a través de los momentos importantes para los empleados.

La mayoría de las organizaciones tienen mucho que hacer para alcanzar este nivel eXtraordinario. Tanto la estrategia como la entrega y la medición necesitan atención si las organizaciones desean maximizar los beneficios de la eX.

* compañías que responden de manera afirmativa a preguntas relacionadas con la estrategia, la entrega y la medición de la eX

Las organizaciones con prácticas punteras de eX*

y con un foco continuo en la eXperiencia del empleado son líderes en este área

79%

de ellas ofrecen una eX diferenciada

Las organizaciones con prácticas de eX estándar



han definido claramente su estrategia de eX



cumplen con la eXperiencia del empleado que prometen



tienen una estrategia clara de encuestas/pulsos alineada con su estrategia de eX

Las organizaciones con prácticas punteras de eX

señalan varias soluciones que deben considerarse en la nueva normalidad



7/10

han **identificado** los **momentos de la verdad** que son **importantes** para los **grupos de empleados clave**, frente a 3 de cada 10 de las compañías con prácticas de eX estándar



8/10

afirman que son **eficaces en la capacitación del Liderazgo / RRHH** para cumplir con la eX, frente a 4 de cada 10 de las compañías con prácticas de eX estándar



7/10

indican que sus **mediciones actuales desencadenan acciones claras** en los **responsables**, frente a 4 de cada 10 de las compañías con prácticas de eX estándar

Tres maneras de

desafiar tu manera de

pensar



01

Actúa intencional

sobre las experiencias que quieres que tengan tus empleados, ya que éstas van a definir de forma continua la cultura organizacional deseada.

02

Conecta la eX con el objetivo de la organización.

Vivimos tiempos inciertos y ahora es más importante que nunca el tener un objetivo claro que inspire y motive a tus empleados.

03

Aclara la responsabilidad

y la gestión de la estrategia, la medida y la entrega de la eX.

Pensar

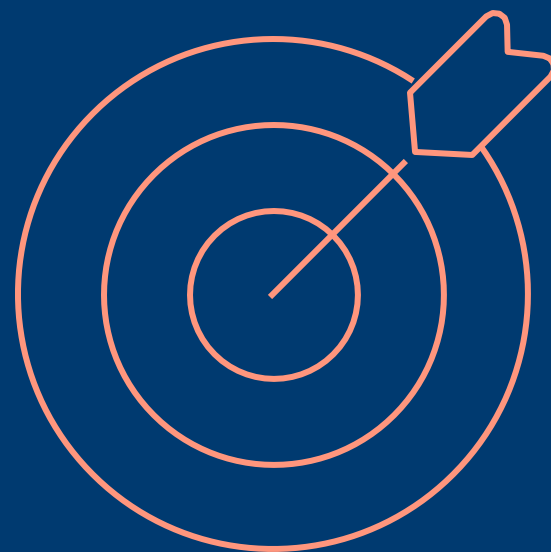
Planificar

Liderar

Operar

Medir

Acelera tu manera de planificar



Acelera tu manera de planificar

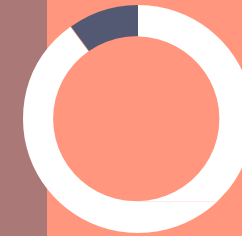
Aunque solo una de cada tres organizaciones tiene una estrategia clara de eX, alinear la eX con las necesidades de negocio está convirtiéndose en una de las mayores prioridades para muchas organizaciones.

El principal resultado esperado de la eXperiencia del empleado en 2020 es una mejor conexión de los empleados con la estrategia de negocio.

Esto pone de relieve la importancia del objetivo y la dirección en la era después del COVID.

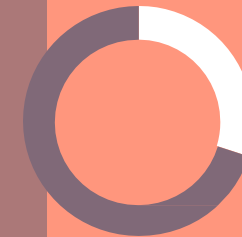


Si bien las organizaciones prestan una mayor atención a la definición de sus iniciativas de eX, demostrar el valor comercial de la eX es una dificultad para muchos.



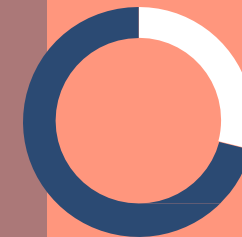
90%

han definido las tácticas prioritarias de eX para el 2020



30%

están priorizando la determinación del impacto comercial/ROI de la eX



29%

están dando prioridad a ganar aceptación y esponsorización por parte de la Dirección para las iniciativas de eX

Para navegar con éxito a través de las próximas fases de la pandemia del COVID, las compañías deben desarrollar las capacidades necesarias para ejecutar su estrategia y adaptarse a la incertidumbre. ¿Cómo? Centrándose en las personas que pueden ayudar a desarrollar o reforzar esas capacidades y mejorar los momentos de eX que son importantes para ellos.



Los segmentos de empleados de mayor prioridad

Empleados de alto rendimiento

Altos potenciales

Cantera de líderes

Principales momentos de la verdad

Interacciones con los líderes

Gestión del desempeño

Incorporación

Desarrollo

Segmentos emergentes

Teletrabajadores

Trabajadores esenciales

Segmentos diversos

Momentos emergentes

Inclusión

Bienestar

Conciliación

Experiencia con la tecnología del teletrabajo

Tener este enfoque deliberado les permitirá desarrollar las capacidades necesarias para desarrollar la estrategia, activar la cultura objetivo y brindar la eXperiencia del empleado deseada al resto de la organización.

Tres maneras para

acelerar tu manera de

planificar



01

Identifica los grupos de empleados más críticos para tu estrategia de negocio.

02

Mapea la trayectoria del empleado y define los momentos que son importantes para esos grupos.

03

Identifica las brechas entre el estado actual de la eX y el deseado y prepara un plan de mejora de la eX respaldado por una estrategia de capacitación y de cambio.

Desarrolla tu manera de liderar



Desarrolla tu manera de liderar

Durante las primeras fases del COVID, los líderes mostraron un cuidado y una preocupación sin precedentes hacia los empleados. Las conexiones humanas, la empatía, la comprensión, la candidez y la resiliencia son palabras y frases que han sido utilizadas durante la pandemia.

Estos comportamientos no sólo han impactado positivamente en la eXperiencia de los empleados durante el confinamiento, sino que se han convertido en el principal motor del bienestar de los empleados. Ahora que se ha mostrado esta empatía, los empleados no aceptarán menos.

Los líderes han demostrado que son capaces de liderar de otra manera, y esto debe ser apoyado durante la próxima etapa de la crisis y durante los años venideros.

Para los líderes de todos los sectores, **los características de un liderazgo exitoso han cambiado de manera permanente hacia un estilo más compasivo, seguro y conectado.**

Para cumplir con una eX excelente durante la recuperación después del COVID-19, los líderes necesitan:



**Inspira
y comprometer**



**Empoderar a
los equipos**



**Crear conexiones
emocionales**



**Hacer prueba
de agilidad**

Las compañías necesitarán apoyar a los líderes, reflexionar sobre esas experiencias críticas, integrar los conocimientos y acelerar el desarrollo personal.



La prioridad
número 1 de eX

**desarrollar las
capacidades de los
managers**

para cumplir con
una eX
extraordinaria

Tan sólo
un

36%

de las organizaciones
declaran que sus líderes
están preparados para
crear una eXperiencia del
empleado extraordinaria

49%

de las organizaciones
pretenden invertir en
el desarrollo del
liderazgo en los
próximos 12 meses

Tres maneras para

desarrollar tu manera de

liderar



01

Captar las historias de éxito

de un liderazgo atento, comunicarlas y compartirlas regularmente a través de canales múltiples.

02

Invertir en profundizar éstas nuevas habilidades de liderazgo a través del desarrollo intensificado del liderazgo.

03

Definir e integrar los cambios en los modelos actualizados de competencias de liderazgo.

Pensar

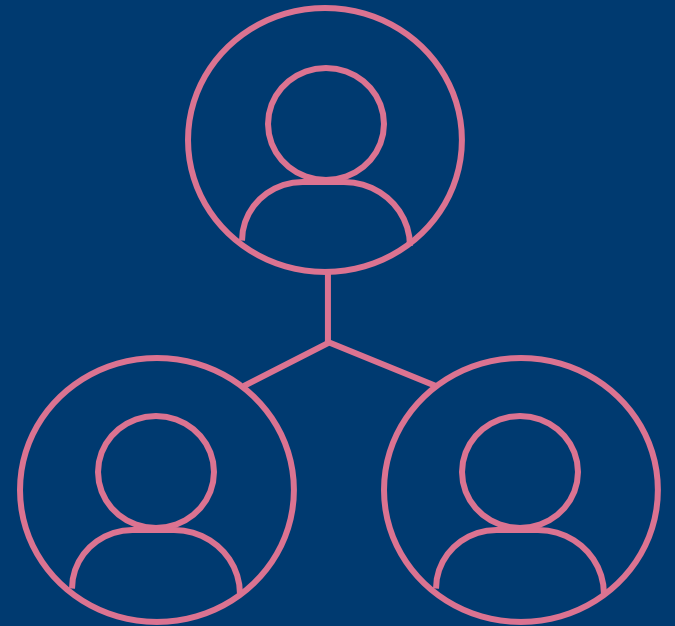
Planificar

Liderar

Operar

Medir

Mejora tu manera **operar**



El COVID-19 ha cambiado la forma de operar de las compañías, siendo el cambio más obvio y tangible el movimiento hacia una plantilla “híbrida”

Atraer, incorporar, gestionar, capacitar y retener talento en un entorno híbrido (parte virtual, parte presencial) requiere replantearse la eX a través de las lentes de una plantilla híbrida



9/10

especialistas de RRHH declaran ver un impacto neutro o positivo del teletrabajo sobre la conciliación y la productividad



4/10

especialistas de RRHH declaran ver un impacto negativo sobre la conexión personal con los compañeros de trabajo, el manager y con la visión de la dirección

51%

de las organizaciones están acelerando soluciones digitales

La agilidad de respuesta de los RRHH frente a la crisis ha sido **impresionante**

Globalmente, los departamentos de RRHH repensaron los roles y responsabilidades y desarrollaron la integración de los programas y equipos de una manera ágil y acelerada. La sostenibilidad de éstos logros será vital para gestionar la eX en la nueva plantilla híbrida.

Sin embargo

Tan sólo

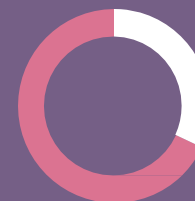
42%

se califican a sí mismos como eficaces respecto a las capacidades de RRHH necesarias en el futuro



37%

planean invertir en mejorar la infraestructura de RRHH en los próximos 12 meses.



32%

pretenden visitar el desarrollo de capacidades de RRHH



31%

invertirán en optimizar su modelo operativo de RRHH

Tres maneras de

mejorar tu manera de

operar



01

Revisitar las prioridades, estructura, modelo operativo, roles, responsabilidades, programas y procesos de los RRHH y asegurarse que están alineados con las nuevas estrategias de negocio y de personal.

02

Descomponer los silos para desarrollar y proporcionar soluciones de personal significativas – aprovechando las nuevas fortalezas creadas durante la gestión de la crisis.

03

Mejorar la capacidad de RRHH para que la entrega de servicios y soluciones de personal se alineen con la eX deseada.

Pensar

Planificar

Liderar

Operar

Medir

Refuerza tu manera de **medir**



Refuerza tu manera de medir

Con el COVID-19 demostrando hasta qué punto puede cambiar el mundo de rápido, las encuestas de empleados anuales, que proporcionan resultados generales y una acción no suficientemente ágil, se han convertido rápidamente en prácticas del pasado.

El futuro será medir de manera más eficaz y rápida, con una mayor intención de apoyar la acción que se quiere llevar a cabo.

El diálogo constante facilitado por una mayor frecuencia de pulsos permitirá a las organizaciones formular hipótesis y promover acciones específicas por parte de los responsables con mayor rapidez.

Más de la mitad

de las organizaciones tienen la intención de medir eventos específicos del ciclo de vida del empleado múltiples veces al año en un futuro



Tan solo un **38%**

de las organizaciones tienen las encuestas / pulsos adecuados para tener una comprensión integral de la experiencia de los empleados a lo largo del ciclo de vida



Tan sólo un **38%**

de las organizaciones creen que sus encuestas de empleados desencadenan acciones claras.

Es el momento de dar un giro hacia una conversación más ágil de eX que brinde informaciones instantáneas y desencadene acciones claras sobre los factores más importantes de la eXperiencia del empleado

10%

de los clientes de Kincentric están mejorando el compromiso de sus empleados en un 11% o más, cada año

mediante la adopción de la escucha y las estrategias de actuación ágiles



Tres maneras de **medir**

reforzar tu forma de



01

Da el paso hacia una mayor frecuencia de pulsos y una mejora más frecuente de la eXperiencia del empleado.

02

Crea encuestas más específicas sobre las eXperiencias de los empleados que tendrán un mayor impacto sobre el rendimiento de tu organización.

03

Añade mayor rigor y responsabilidad a las acciones de mejora de la eXperiencia del empleado. Los datos recopilados serán tan útiles como el cambio que aceleren.

Un cambio eXtraordinario conlleva resultados eXtraordinarios

La eX asegura una visión basada en el empleado sobre sus necesidades y lo que quiere hacer, pero no se trata tan sólo de hacer feliz a los empleados. Se trata de acelerar la innovación, el crecimiento de negocio y los beneficios de la organización. Es un camino de doble dirección donde el valor reside en encontrar la afinidad entre las necesidades de los empleados y del negocio.

Diseñar y proporcionar experiencias pone de manifiesto la cultura adecuada y si se hace bien, mejora el rendimiento del negocio, la retención de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Una eX eficaz proporciona crecimiento

Antes de la pandemia, nuestra investigación demostró que mejorar la eXperiencia del empleado provocaba diferencias significativas en el rendimiento organizacional.

+2 puntos

de margen de EBITDA frente a la media del sector cuando la estrategia de eX está relacionada con la estrategia de negocio y apoyada fuertemente por la alta dirección

+7 puntos

en incrementos de INGRESOS cuando los empleados tienen excelentes experiencias con los procesos de RRHH

+2 puntos

de margen de EBITDA frente a la media del sector cuando el feedback sobre la eX se basa en la segmentación de talento, experiencias críticas, frecuencia de medición y responsabilidad clara en la toma de acciones

Ahora que las compañías se adaptan y buscan restaurar sus niveles de rendimiento, esperamos que una mejora de la eXperiencia del empleado actúe como un factor diferenciador sobre la rapidez con la que las organizaciones puedan recuperarse.

Las organizaciones no deberían desaprovechar ésta duro trabajo. Si siguen adaptando y reevaluando su manera de **Pensar, Planificar, Liderar, Operar y Medir**, seguirán viendo un impacto profundo en su rendimiento de negocio.

Empieza a cambiar tu enfoque de eX hoy

1

Empieza por los empleados

Comprende y empatiza con las necesidades de los empleados para hacerlos sentirse bien, incluidos, elevados e inspirados.

2

Construye tu estrategia "híbrida" de eX

Replantea tus estrategias de atracción, incorporación, gestión y retención para la experiencia digital.

3

Acelera un liderazgo centrado en las personas

Desarrolla las capacidades de tus líderes para navegar a través del cambio con conexión humana, energía, empatía y apoyo.

4

Desarrolla tus RRHH para una entrega integrada

Capacita a RRHH para integrar los procesos, programas, capacidades y tecnología necesarios para proporcionar una eX cohesionada.

5

Recopila feedback con mayor frecuencia y actúa con mayor intensidad

Los negocios está cambiando más rápidamente que nunca. Escucha regularmente y utiliza los resultados para apoyar la acción focalizada.

6

Adopta el cambio a través del sistema

La eX requiere un cambio de mentalidad y de comportamientos en múltiples actores (Comité de dirección, RRHH, líderes, managers) y acciona múltiples palancas. Empieza la conversación ahora.

INICIA EL CAMBIO HOY

A través de décadas de experiencia en compromiso de los empleados, estrategias de personal, cultura organizacional, evaluación y desarrollo del liderazgo, y servicios de asesoramiento en RRHH,

Kincentric potencia un cambio desde el interior



Estrategia eX

Alinear la estrategia de eX con con el objetivo y las estrategias de negocio y de talento, con un enfoque en la agilidad de la entrega.

Cumplir la eX

Optimizar e integrar tus RRHH.

Activar la capacidad de los líderes y managers.

Diálogo eX

Diseñar e implementar una estrategia de Diálogo Constante – sostenida por encuestas / pulsos/ tecnología y análisis de datos de vanguardia.

Ayudamos a los clientes a tener éxito a través de:

Para conversar sobre su talento, liderazgo, RRHH, y desafíos de eX, contacte con Kincentric a través de contact@kincentric.com o visitando kincentric.com

Contactos

Seymour Adler, Ph.D.
Senior Partner

Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader

seymour.adler@kincentric.com

Stephen Hickey
Partner

Culture & Engagement
Global Practice Leader

stephen.hickey@kincentric.com

Michael Martin
Partner

HR & Talent Advisory
Global Practice Leader

michael.martin@kincentric.com

Jorge Jiménez
Director

Culture & Engagement
Spain & Portugal

jorge.jimenez@kincentric.com

Acerca de Kincentric

Kincentric, un compañía de Spencer Stuart, enfoca el capital humano de manera diferente – le ayudamos a identificar qué motiva a su gente, para que puedan impulsar su negocio. Nuestras décadas de experiencia en cultura y compromiso, evaluación y desarrollo del liderazgo, y servicios de asesoría de talento y recursos humanos nos permiten ayudar a las organizaciones a cambiar desde adentro. Nuestra red global, conocimientos contrastados y tecnologías intuitivas nos brindan nuevas maneras de ayudar a las organizaciones a desbloquear el poder de las personas y los equipos. Para más información, visite kincentric.com.

Kincentric, a Spencer Stuart company. All rights reserved.
Para información sobre copia, distribución y divulgación de éste trabajo contacte con: permissions@kincentric.com

Acerca de la Investigación

Este informe es un extracto de la 3ª edición de la Investigación Global de eXperiencia del Empleado realizada en Mayo-Junio 2020.

Preparado por Kincentric, el informe encuestó a más de 800 especialistas de RRHH y CEOs de 42 países, aportando conocimientos sobre la experiencia de 10 millones de empleados de todo el planeta.

Visítenos

kincentric.com

Contáctenos

contact@kincentric.com

Síguenos

[@Kincentric](https://www.instagram.com/Kincentric)

KINCENTRIC

A Spencer Stuart Company