

# Gestión de los nuevos momentos que importan: implicaciones de COVID-19 en la experiencia del empleado

La creación y entrega de una experiencia positiva de los empleados (eX) continúa siendo una prioridad clave de negocio para las organizaciones a nivel mundial, y podría decirse que ahora es más importante que nunca. Los eventos que se desarrollan del brote de COVID-19 [sin duda están impactando la eX, y cómo las organizaciones la abordan](#). Desde que comenzó la pandemia, los líderes de recursos humanos se han enfrentado a cambios acelerados, nuevos desafíos y un cambio en las prioridades.

Sin embargo, muchos están haciendo cosas extraordinarias a la altura de la ocasión, no solo aumentando la comunicación, el liderazgo centrado en las personas y el soporte digital para el trabajo virtual, sino también siendo más conscientes y ágiles a la hora de tomar decisiones sobre segmentos y experiencias que más importan para su negocio, y de eso se trata realmente la eX extraordinaria.

## Identifique los nuevos momentos clave para los nuevos segmentos importantes

Identificar qué segmentos de la fuerza laboral tienen el mayor impacto en los resultados del negocio luego, comprender los momentos que son importantes para ellos es un primer paso crucial hacia una estrategia articulada de la eX.

Justo antes del brote de la pandemia, solo 3 de 10<sup>1</sup> organizaciones habían identificado sus segmentos de empleados más importantes y los "momentos más importantes" para estos segmentos clave. El cuadro en la página siguiente muestra los mejores momentos y segmentos para organizaciones "extraordinarias" que están entregando una eX intencional y diferenciada. La gestión del desempeño, la alineación estratégica y los momentos de incorporación para altos potenciales, alto desempeño y la línea de liderazgo encabezaron la lista hace menos de un año.



El brote de COVID-19 interrumpió la eX. Los cambios van desde una pérdida de conexión y el cambio al trabajo virtual a nuevas preocupaciones sobre el estrés, la salud, la seguridad, el bienestar financiero y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, hemos visto el aumento de la criticidad de ciertos segmentos, como los trabajadores virtuales y aquellos considerados esenciales, como muchos empleados manuales y empleados que se enfrentan al cliente. En 2019, solo el 8%<sup>2</sup> de las organizaciones consideraron a los trabajadores remotos como el segmento de empleados más importante; el bienestar fue calificado como una etapa estratégica del ciclo de vida para el 20%<sup>2</sup> de las organizaciones, y la gestión de crisis fue considerada clave por solo el 4%<sup>2</sup>, cifras que sin duda han cambiado en las últimas semanas.

1 - Pulso de diálogo Kincentric eX, realizado en febrero de 2020, 146 organizaciones de más de 15 mercados 2 - Kincentric Global Employee eXperience Report 2019, 1324 organizaciones a nivel mundial

Los aspectos de la eX que pueden haber sido una alternativa tardía hace menos de un año, cambiaron drásticamente en cuestión de días. Las empresas que pudieron fluctuar y reorientar rápidamente sus prioridades hacia segmentos de trabajadores remotos y esenciales, y su experiencia de bienestar, conexión humana, velocidad de decisión y tecnología virtual, se han mantenido mejor hasta la fecha y probablemente estarán mejor posicionados para la recuperación.

La pandemia también tiene implicaciones imprevistas en la gestión de la diversidad e inclusión para segmentos específicos de empleados. En el epicentro de esta crisis, las mujeres constituyen la mayoría del segmento que tienen mayores probabilidades de realizar trabajos esenciales que cualquier otra persona. Las madres trabajadoras en particular enfrentan una enorme presión para hacer malabares con el trabajo y la vida familiar. Las mayores demandas de los hogares y las responsabilidades de los padres con el cierre de escuelas y guarderías son como nunca antes, creando muchos desafíos que están afectando su bienestar y su capacidad para participar de manera efectiva en el trabajo.

**El cuadro a continuación muestra en qué segmentos de empleados y momentos / temas del ciclo de vida las organizaciones extraordinarias centraron sus esfuerzos más en 2019, destacando las implicaciones de COVID-19 en el cambio de prioridades con segmentos y momentos emergentes.**



**Principales segmentos estratégicos de organizaciones extraordinarias para comprender y mejorar la experiencia del empleado en 2019<sup>2</sup>**

1. Altos potenciales
2. Alto rendimiento
3. Canal de liderazgo
4. Gerentes
5. Empleados de cara al cliente

**Los momentos más importantes de la estrategia de talento de organizaciones extraordinarias en 2019<sup>2</sup>**

1. Ciclo de gestión del desempeño
2. Claridad estratégica / alineación
3. Experiencia de incorporación
4. Experiencia del candidato
5. Programas de reconocimiento

**Segmentos emergentes en 2020<sup>3</sup>**

- Trabajadores esenciales
- Trabajadores virtuales / remotos
- Mujeres
- Empleados en licencias
- Recursos de apoyo a empleados
- Boomerangs (empleados que regresan)

**Momentos emergentes en 2020<sup>3</sup>**

- Bienestar
- Procesos y soporte de recursos humanos
- Sistemas informáticos / soporte digital
- Gestión de riesgos / crisis
- Experiencia de salida
- Experiencia de ex alumnos
- Experiencia de boomerangs
- Equilibrio entre ser padres y trabajo

Además, los impactos de la pandemia en los negocios, como el aumento en el número de licencias y despidos, significa que la "experiencia de salida" será más importante que nunca. La forma en que las empresas se mantengan en contacto con estos empleados será fundamental para garantizar que estos talentos estén dispuestos a regresar una vez que comience la recuperación. El año pasado, el **15%**<sup>2</sup> de las organizaciones se centraron en los egresados y solo el **5%**<sup>2</sup> en los "boomerang" (empleados que regresan). Un consciente y sensible enfoque de abordaje que se extiende desde la salida, pasando por los antiguos empleados, hasta la experiencia de reembarque de los colegas de boomerang, será crucial para garantizar la continuidad del negocio.

2 - Kincentric Global Employee eXperience Report 2019, 1324 organizaciones a nivel mundial. 3 - Basado en una investigación observacional de marzo a mayo de 2020

# Navegue y acelere una eX centrada en el empleado

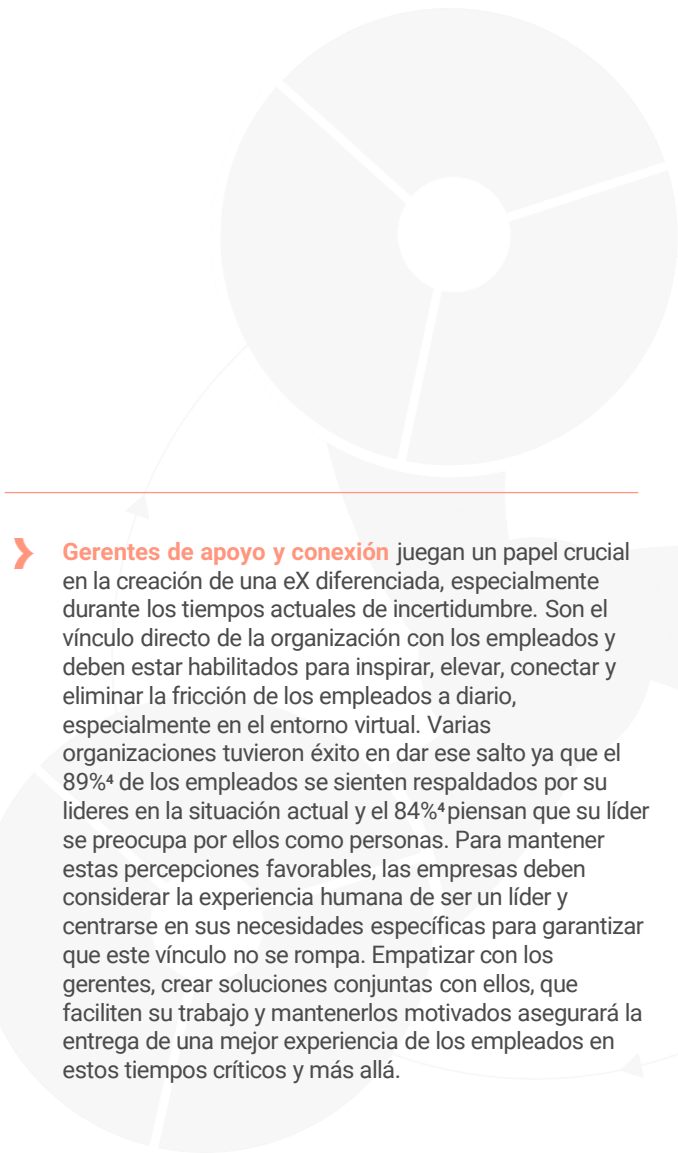
COVID-19 ha acelerado significativamente las prácticas de eX para muchas organizaciones. La crisis obligó a tomar decisiones y acciones inmediatas, ya que muchas políticas virtuales, programas y tecnologías que eran opcionales o planificadas para el futuro se pusieron en práctica de la noche a la mañana. Los eventos también han impuesto demandas extraordinarias a RR.HH., líderes y gerentes, ya que tuvieron que (y aún deben) administrar nuevos momentos importantes para los empleados. Las organizaciones progresistas han estado poniendo la vara alta en cómo están haciendo que eX suceda y esté funcionando. Nuestros datos de una muestra de resultados recientes del pulso de empleados de COVID-19 en organizaciones globales en abril de 2020<sup>4</sup> brindan algunas lecciones:

## ➤ **Líderes solidarios y compasivos.**

Para muchas organizaciones, la pandemia ha rehumanizado la eX a través de un enfoque en el bienestar sobre el KPI del compromiso. Los datos de nuestros empleados muestran que los líderes de la Alta Gerencia que demuestran cuidado y preocupación y hacen que los empleados tengan esperanza para el futuro tienen el mayor impacto en el bienestar de los empleados en la situación actual, y 3 de 4<sup>4</sup> empleados calificaron estos aspectos positivamente. El cuidado, la preocupación y el optimismo serán habilidades de liderazgo indispensables para la continuidad y recuperación del negocio a medida que comenzamos a avanzar hacia un mundo post-COVID.

## ➤ **Recursos humanos ágiles y centrados en los empleados.**

Los líderes de recursos humanos también tuvieron que responder de manera ágil, al tiempo que repensaron los roles y responsabilidades en todo el modelo operativo de recursos humanos a la velocidad de la luz. Hasta el 85%<sup>4</sup> de los empleados sienten que su organización ha comunicado políticas y directrices claras para ayudar a sus colegas durante el brote de COVID-19, y el 82%<sup>4</sup> son positivos con respecto a la velocidad y la calidad de las decisiones tomadas. La sostenibilidad de estos logros será vital para gestionar la eX hasta la recuperación. RR.HH. deberá dirigir la implementación hacia la nueva normalidad y asegurarse de que estos momentos se transformen en una redefinición duradera del trabajo y las relaciones laborales.



➤ **Gerentes de apoyo y conexión** juegan un papel crucial en la creación de una eX diferenciada, especialmente durante los tiempos actuales de incertidumbre. Son el vínculo directo de la organización con los empleados y deben estar habilitados para inspirar, elevar, conectar y eliminar la fricción de los empleados a diario, especialmente en el entorno virtual. Varias organizaciones tuvieron éxito en dar ese salto ya que el 89%<sup>4</sup> de los empleados se sienten respaldados por su líderes en la situación actual y el 84%<sup>4</sup> piensan que su líder se preocupa por ellos como personas. Para mantener estas percepciones favorables, las empresas deben considerar la experiencia humana de ser un líder y centrarse en sus necesidades específicas para garantizar que este vínculo no se rompa. Empatizar con los gerentes, crear soluciones conjuntas con ellos, que faciliten su trabajo y mantenerlos motivados asegurará la entrega de una mejor experiencia de los empleados en estos tiempos críticos y más allá.

Las respuestas de los empleados hasta la fecha han sido relativamente positivas, pero probablemente será cada vez más difícil de mantener con un estrés prolongado, aislamiento, preocupaciones sobre la salud o contracción económica. Sin embargo, como hemos visto hasta la fecha, aquellos que se centran en los momentos que inspiran, elevan, conectan o eliminan la fricción (los elementos que crean grandes eXs) tienen una mayor oportunidad de activar la pasión, la motivación y el compromiso para navegar a través de las próximas fases de volver al trabajo.

4 - Pulsos de empleados de Kincentric COVID, instantánea de finales de abril de 2020, más de 50,000 encuestados de 15 organizaciones en todo el mundo

## Considere mantener la estrategia de pulsos "actuar-escuchar-ajustar"

La pandemia también ha acelerado las prácticas de medición, desde una perspectiva de frecuencia, tema y enfoque. Hemos ayudado a cientos de organizaciones a informar a los empleados sobre la experiencia COVID-19 solo en el mes de abril. Antes de los pulsos, la mayoría de las empresas ya habían tomado la decisión de cerrar oficinas, tenían reuniones con todos sus equipos e introdujeron trabajo virtual - los pulsos han sido un exploración para ayudar a los líderes a comprender cómo van las cosas y cómo podrían ajustarse después de que se hayan tomado acciones (actuar-escuchar-ajustar). Esto es dramáticamente diferente del enfoque del plan de escuchar-analizar-actuar visto en muchas encuestas anuales.

La lección para su estrategia de medición es que centrándose en el tiempo, la muestra y los momentos que importan, puede ayudar a acelerar el liderazgo y el impacto organizacional. Por ejemplo, si las empresas tienen una encuesta anual en Diciembre sin pulsos específicos en el medio, los giros semanales y mensuales de la experiencia COVID-19 podrían perderse por completo. Además, los pulsos que solo examinan temas de compromiso genéricos y un resultado de compromiso podrían perder por completo la importancia del bienestar, el estrés, el cuidado del liderazgo, la conexión personal y la tecnología virtual en la eX.

Avancemos rápidamente hasta el año 2021, cuando esperamos que las preocupaciones de COVID-19 sean menos prominentes: ¿aplicaremos un enfoque de medición a los momentos que importan a los segmentos que importan según el cuadro anterior (es decir, imaginemos un pulso dirigido a la reincorporación) experiencia de colegas de boomerang o sobre cómo los recursos humanos y los gerentes pueden diseñar y gestionar mejor el proceso de gestión del rendimiento para altos potenciales)? Probablemente deberíamos.



## Preparese para la nueva normalidad de eX

Estos tiempos extraordinarios han provocado acciones extraordinarias de muchas organizaciones, y hemos visto un impacto extraordinario en la eX a corto plazo. Estamos escuchando mucho que COVID-19 podría acelerar el cambio en términos de cultura, liderazgo y prácticas virtuales. En realidad, muchas organizaciones ya han comenzado esa aceleración a través de sus extraordinarias acciones de liderazgo.

**El verdadero desafío será aplicar la disciplina de incorporar estos enfoques radicalmente centrados en los empleados a la estrategia, entrega y medición continuas**, ya que los líderes se enfrentarán a las próximas fases de la crisis COVID-19 a medida que el contexto económico, de salud y laboral continúa evolucionando.

---

*Por Ken Oehler*

# ¿Está interesado en conocer el futuro enfocado en la nueva normalidad de las prácticas de talento y eX?

Para el año 2021, ¿qué volverá a la normalidad? ¿Qué habrá cambiado para siempre? ¿Qué segmentos de talento serán más importantes? ¿Qué momentos serán más importantes para los empleados para desbloquear su pasión, propósito y compromiso? Es posible que los empleados ya hayan decidido las respuestas a muchas de estas preguntas. Una organización de recursos humanos centrada en los empleados y una mentalidad de liderazgo ayudarán a navegar hacia la recuperación.

## Compártanos su opinión en el mayor estudio global de eXperiencia de empleados en 2020

- ¿Cómo ha impactado COVID-19 la forma en que los líderes y las organizaciones de recursos humanos abordan eX?
- ¿Cómo han cambiado las prioridades de talento y eX debido a la pandemia?
- A medida que nos recuperamos, ¿qué aspectos de la estrategia de talento y eX esperan las empresas que vuelvan a la normalidad o que cambien permanentemente?
- ¿COVID-19 es visto como un acelerador para un cambio en la cultura, eX o reputación de la empresa? ¿O es una crisis a corto plazo retornando al camino anterior?

Obtendrá ideas centradas en el futuro que invitan a la reflexión para ayudar a dar forma a su estrategia organizacional, adaptar sus prácticas de talento y eX, respaldar la recuperación rápida y, en última instancia, prepararse para la nueva normalidad.



[Haz un click aquí](#)

## Contactos

### Ken Oehler, Ph.D.

Culture & Engagement  
Global Practice Leader  
[ken.oehler@kincentric.com](mailto:ken.oehler@kincentric.com)

### Seymour Adler, Ph.D.

Leadership Assessment &  
Development Global Practice Leader  
[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

### Michael Martin

HR & Talent Advisory  
Global Practice Leader  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

## Agradecimiento especial

Nos gustaría agradecer a Reka Bakos y  
David Torok por su aporte.

---

## Sobre Kincentric

Kincentric, una compañía de Spencer Stuart, aborda el capital humano de manera diferente: lo ayudamos a identificar qué impulsa a su gente, para que puedan impulsar su negocio. Nuestras décadas de experiencia en cultura y el compromiso, la evaluación y el desarrollo del liderazgo, y los servicios de asesoría de recursos humanos y talento nos permiten ayudar a las organizaciones a cambiar desde adentro. Nuestra red global, conocimientos comprobados y tecnologías intuitivas nos brindan nuevas formas de ayudar a las organizaciones a desbloquear el poder de las personas y los equipos. Para más información visite [kincentric.com](http://kincentric.com).

## Social Media @Kincentric

Manténgase actualizado sobre las tendencias y los temas que son relevantes para su negocio y carrera.



© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos los derechos reservados.  
Para obtener información sobre cómo copiar, distribuir y mostrar este trabajo, comuníquese con: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).