PERSONALIZACIÓN

Las múltiples EX de la diversidad

En un mundo diverso la experiencia del talento es más sofisticada, individualizada, en tiempo real y de nivel consumidor.

El flujo hacia la invididualización

Procesar datos y segmentar colectivos

- Analizar recorridos de los empleados por función, edad, perfiles, ubicación, etc., identificar arquetipos y agrupar según estilos de vida y momentos vitales.

Alinear la EX con los "momentos de la verdad"

- Mapear al detalle los momentos de la verdad y crear un modelo que ofrezca un catálogo amplio de recompensas y una forma de personalizarlas.

PERSONALIZACIÓN

Las múltiples EX de la diversidad

Por Guillermo Tena,
director del Instituto de Estrategia Legal de RRHH de Cuatrecasas

Aunque parezca extraño, aún sobrevive la gestión de personas basada en el "café para todos" y, de hecho, es el modelo mental del que venimos, pero en el marco de una estrategia de recursos humanos basado en la experiencia de los empleados no se trata de gestionar de la misma manera a todos ellos ni tampoco de la misma manera durante toda su carrera profesional.

Poder considerar los arquetipos de empleados va a ser clave para entender a cada colectivo y poder ofrecerles la mejor experiencia. De esta forma, igual que queremos vivir experiencias únicas cuando vamos a un restaurante, buscamos un libro, utilizamos el móvil o compramos una camiseta en nuestra tienda favorita, también queremos seguir siendo únicos en el día a día de nuestro trabajo.

Hace un tiempo, cuando se hablaba de segmentación de la fuerza laboral, normalmente respondíamos que teníamos 3 tipos de "arquetipos" dentro de la organización: los managers, los administrativos y los "blue collars".

Hoy en día, y gracias a la posibilidad de procesar muchos más datos de los que históricamente hemos sido capaces, tenemos la opción de analizar no solo los recorridos de los empleados por función, edad, perfiles, ubicación, etc., sino también la posibilidad de llevar a cabo una segmentación que se haga por estilos de vida y momentos vitales (y en consecuencia, no tanto -o exclusivamente- por parámetros demográficos más convencionales). Por lo tanto, existen docenas de dimensiones para segmentar la fuerza laboral, lo que hace que la EX sea aún más interesante (y complicada) que nunca.

Recordemos que hace años se derivó de las tendencias de marketing la estrategia de negocio de "escuchar al cliente, orientarse al cliente y poner al cliente en el centro". Poner al cliente en el centro significa, en este contexto, identificar los momentos clave (momentos de la verdad o momentos que importan) en la relación entre la empresa y el cliente, y hacer de ellos una experiencia muy positiva, de forma que se genere un vínculo robusto y fidelidad entre ambos.

La experiencia de los empleados fue promovida por primera vez como un impulsor de la experiencia del cliente en los años noventa. La suposición de este nuevo enfoque es que, si puede atraer, motivar y desarrollar al tipo correcto de personas y gestionar una cultura positiva del cliente, se creará una ventaja competitiva para su negocio. Las tendencias innovadoras en la gestión de los RRHH se han orientado en este mismo sentido, añadiéndose el concepto que establece la correlación entre el desempeño positivo del empleado y la satisfacción del cliente.

La gestión de las personas, por tanto, está cambiando, orientándose a gestionar la experiencia empleado en base a los momentos de la verdad o, como otros autores llaman, los momentos que importan y que aparecen en la relación del empleado con la empresa para la que trabaja. Una gestión positiva de estos momentos de la verdad permitirá reforzar el compromiso del empleado con la empresa, y derivado de éste, el empleado aportará positivamente en la experiencia cliente.

Las políticas de EX plantean grandes retos en materia de remuneración, en tanto que una política de esta naturaleza supone establecer nuevas fórmulas de valoración y compensación del trabajo. Las recompensas son quizás la última área del capital humano en personalizarse, aunque las preferencias personales pueden ser las más importantes en esta área. Como resultado, las empresas que personalizan las recompensas, o mejor aún, que crean una relación individual en torno a las recompensas con cada trabajador, pueden aprovechar una clara ventaja en el mercado del talento.

Un sistema que ofrece una variedad de recompensas y una forma de personalizarlas es la única estructura con la flexibilidad necesaria para satisfacer las diversas necesidades y deseos de la variada fuerza laboral actual. El talento actual quiere una experiencia de recompensas personalizada que refleje cómo viven, trabajan y se comunican, no un enfoque único para todos arraigado en el pasado.

Una experiencia de talento personalizada significa un pago más diferenciado, beneficios más personalizados, variedad en las asignaciones de trabajo y ubicaciones que pueden brindar desafíos nuevos e interesantes, así como una experiencia de usuario más sofisticada, en tiempo real y de nivel de consumidor que generalmente incluye una marca de empleo significativa.

El 70% de los empleados de todas las organizaciones creen que su organización debería comprenderlos en la misma medida en que se espera que comprendan a los clientes externos, según una investigación de Willis Towers Watson. Para muchos, esto significa recompensas totales más personalizadas con más opciones para los participantes.

Una vez planteada la evolución hacia la personalización de la gestión o la experiencia de empleados, en un contexto o ecosistema de robotización, automatización y oferta digital, las empresas están invirtiendo fuertemente en esta estrategia y uniendo RRHH, TI, Real Estate, Seguridad y Legal. Y la crisis del COVID-19 ha agregado un "lugar de trabajo seguro" a la ecuación, creando una industria masiva para el rediseño del lugar de trabajo.

En la experiencia del empleado, al igual que en la experiencia del cliente, no se trata de imitar a la competencia, que es parte del enfoque que veíamos anteriormente en tenían muchas de nuestras formas de “escuchar” a nuestros empleados. Se trata de descubrir "qué funciona mejor para nuestros clientes" o "qué funciona mejor para nuestros empleados". Todo esto se basa en el supuesto de que los clientes y empleados felices y satisfechos tienen una mayor productividad y mayores tasas de retención, entre otros.