Libro electrónico

LA SERIE HEARTBEAT

Las cuatro fases de la experiencia del empleado

workday.

Introducción	03–05
Fase uno: incorporación	06–07
Fase dos: desarrollo inicial	08–09
Fase tres: desarrollo continuo y retención	10–11
Fase cuatro: separación	12–13

INTRODUCCIÓN

¿Cuáles son las cuatro fases y por qué son importantes?

Es el primer día de un nuevo trabajo. Ha conocido a su nuevo mánager y a algunas personas de su equipo, pero todavía está nervioso. ¿Va a estar el trabajo a la altura de sus expectativas? ¿Cuánto tiempo antes de que se acostumbre a su entorno? Y ¿podrá desarrollar una carrera profesional aquí?

Un año más tarde, puede decir que ha encontrado su sitio. Dedica mucho tiempo a pensar en cómo puede desarrollar nuevas skills y asumir otras responsabilidades. Le interesa destacar y abrir más oportunidades dentro de su empresa.

Pasado otro año, ha podido recoger los frutos de sus esfuerzos hasta ahora. Quizás se le haya concedido un aumento de sueldo y una promoción. Además, ha podido tomar la iniciativa en algunos proyectos que involucran a diferentes equipos de toda la empresa.

Es en este momento cuando empieza a considerar sus opciones. Ha disfrutado dirigiendo sus propios proyectos, por lo que tal vez la gestión sea el camino que debe seguir. Al mismo tiempo, le gusta mucho dominar su rol, por lo que quizás tenga más sentido especializarse.

También podría darse el caso de que ya no vea las oportunidades profesionales que había imaginado en un principio, por lo que empieza a buscar en otra parte.

Como puede observar, las prioridades y preocupaciones de los empleados no dejan de evolucionar mientras permanecen en su empresa. Adoptar un enfoque de modelo único para todos para la experiencia del empleado a menudo implica que no podrá identificar correctamente, o abordar de manera eficaz, los problemas que más importan a su personal. Esto pone en riesgo la retención, la productividad y la implicación del empleado.

Por qué debería dividir la experiencia del empleado en fases

La experiencia del empleado implica muchas interacciones y puntos de contacto diferentes en toda su empresa. Cuando empieza a visualizar el recorrido que un empleado realiza desde el día en que se incorpora hasta que se va, es más complicado apreciar cómo evolucionan sus necesidades. Al dividir dicho recorrido en fases claras, resulta mucho más sencillo identificar los procesos que deben mejorarse, así como quién es responsable de ellos dentro de su empresa. Como resultado, puede asignar acciones específicas a distintos empleados, lo que le permite mejorar varios aspectos de la experiencia del empleado al mismo tiempo.

Podemos tomar la incorporación como ejemplo. Aunque el equipo de RRHH sería responsable de la estructura general, el equipo de TI también desempeñaría un papel para garantizar que los nuevos empleados dispongan del equipo adecuado el primer día, mientras que el equipo de aprendizaje y desarrollo ofrecería formación relacionada con la incorporación a los nuevos responsables directos.

Este conocimiento detallado del recorrido de los empleados y la capacidad de alinear a los responsables de cada una de las fases genera un mayor sentido de la responsabilidad y le permite tomar medidas eficaces.

¿Cuáles son las fases de la experiencia del empleado?

El conjunto de datos de Workday Peakon Employee Voice contiene más de 35 millones de puntos de datos de feedback de los empleados de cientos de empresas de todo el mundo. Esto nos ha permitido identificar tendencias universales sobre cómo cambian las preocupaciones de los empleados a lo largo de su permanencia en la posición.

Hemos descubierto cuatro fases distintas en el recorrido de los empleados, cada una de las cuales demuestra las necesidades cambiantes de estos últimos desde la incorporación hasta el abandono.

Las cuatro fases son: incorporación, desarrollo inicial, desarrollo continuo y retención, y separación.

Incorporación: ~0–3 meses

La mayoría de los empleados no están seguros de su entorno al principio. Quieren definir su lugar en la empresa, contribuir de manera importante y entablar relaciones con sus compañeros.

Desde la bienvenida que reciben el primer día hasta su plan de desarrollo durante los primeros meses, la incorporación es la base de la experiencia de los empleados. Comprender la experiencia en esta fase temprana resulta especialmente importante, ya que se ha demostrado que los bajos niveles de implicación desde un principio aumentan de forma significativa el riesgo de que se produzcan bajas indeseadas.

Puede ser tentadora la idea de pensar que la incorporación “simplemente ocurre”, pero el 30 % de las personas que buscan empleo acaban dejándolo en los primeros 90 días.

Desarrollo inicial: ~3–24 meses

Tras unos meses en la empresa, los empleados suelen buscar formas de mejorar sus skills existentes y asegurarse de poder aportar algo al rendimiento de su equipo.

Para los empleados, el desarrollo inicial consiste en dominar su rol mediante el desarrollo de skills específicas, la creación de relaciones en toda la empresa y la aceptación de los procesos internos que afectan a la forma en que realizan su trabajo. La mayoría de los empleados hará esto pensando en las oportunidades futuras, por lo que es importante empezar a tener unas primeras conversaciones sobre el crecimiento y el desarrollo. Cuando apoya a los empleados que desean desarrollarse dentro de la empresa, se convierte en una inversión en la próxima generación de líderes y expertos en conocimiento.

Desarrollo continuo y retención: ~más de 24 meses

Los empleados que han estado en su empresa durante algunos años ya han empezado a avanzar en su carrera profesional y esperan hacerlo aún más. En este punto, han acumulado suficiente conocimiento y experiencia, gracias a lo cual se han convertido en algunos de los miembros más valiosos de su equipo. Les interesará saber qué oportunidades tienen para progresar, bien se trate de un cambio hacia la gestión u otro rol.

La fase de desarrollo continuo y retención es crucial. La falta de oportunidades podría hacer que los empleados abandonen la empresa en busca de nuevos retos. No todos los miembros de su empresa querrán convertirse en mánagers, por lo que resulta importante crear oportunidades para aquellos que también quieran pasar a otros roles.

Separación: 0–3 meses antes de abandonar la empresa

No importa lo buena que sea la experiencia de sus empleados, siempre habrá quienes decidan marcharse. Algunos empleados se irán aunque hayan tenido una experiencia muy positiva con su empresa, pero también habrá otros que lo harán debido a cuestiones de implicación subyacentes.

La fase de separación supone una oportunidad para aprender más sobre los motivos por los que los empleados abandonan su empresa. En concreto, se trata de identificar las causas directas de las bajas indeseadas y los cambios organizativos que debe realizar para reducir la rotación y retener al mejor talento.

FASE UNO

Incorporación

Del aula al aprendizaje virtual: tendencias cambiantes en el aprendizaje y el desarrollo

La incorporación puede considerarse el periodo de luna de miel de la experiencia de su empleado. Todo es nuevo y emocionante y hay infinitas posibilidades. Este es el principal motivo por el que los nuevos empleados suelen estar más implicados que el resto de su fuerza laboral.

A la mayoría de ellos les entusiasma empezar un nuevo trabajo, pero también les preocupará cumplir con las expectativas de su mánager, encajar con otros empleados y saber cómo su trabajo contribuirá al éxito de la empresa en general.

Lo principal en lo que hay que centrarse durante esta fase es en aclarar las expectativas y hacer que los nuevos empleados se sientan bienvenidos. Los empleados quieren familiarizarse con los valores y las normas de su empresa rápidamente, lo que les permite desenvolverse por territorios sociales desconocidos con mayor facilidad. Asimismo, es importante detallar los requisitos de su rol, lo que ayuda a reducir el miedo y la incertidumbre y hace que su trabajo sea más valioso en el contexto de la misión general de la empresa.

¿Por qué es importante realizar la incorporación adecuadamente?

La incorporación es la base. Les da a los nuevos empleados una idea de cómo es realmente trabajar en un lugar y les ofrece información sobre si han tomado o no la decisión correcta al aceptar el trabajo.

La falta de un proceso de incorporación bien estructurado puede socavar sus esfuerzos de implicación incluso antes de que hayan comenzado. Según un estudio de 2018 de Jobvite, el 30 % de las personas que buscan empleo acaban dejando el trabajo en los primeros 90 días, alegando la cultura de la empresa y el trabajo diario que no cumple con las expectativas como dos de los motivos más comunes para abandonar la empresa.

Resulta preocupante que las investigaciones hayan demostrado que el 30 % de las empresas adoptan un enfoque pasivo para la incorporación. Puede que con el tiempo se hayan desarrollado enfoques informales para explicar la cultura y establecer conexiones, pero no hay nadie en la empresa que coordine estas actividades.

Lo que puede hacer para optimizar la fase de incorporación

Para reducir el miedo y la incertidumbre de empezar un nuevo trabajo, es importante que los nuevos empleados se sientan bienvenidos, tengan muchas oportunidades para reunirse con toda la empresa y tengan algo en lo que centrar sus esfuerzos desde el principio.

Una incorporación exitosa requiere la colaboración entre varios departamentos. El departamento de RRHH debe coordinarse con el de TI para garantizar que los empleados tengan acceso a todo lo que necesitan el primer día. Según una encuesta de Microsoft realizada a nuevos empleados, las pequeñas cosas pueden marcar una gran diferencia, como tener un ordenador que funcione y acceso al correo electrónico desde el momento en el que se sientan.

La misma encuesta también reveló que los empleados que se reúnen con su mánager durante la primera semana cuentan con una red interna más grande y colaboran más con su equipo. Esto da lugar a un mayor sentido de pertenencia y aumenta la probabilidad de que alguien permanezca en la empresa.

Conocer a los empleados de forma individual es el momento perfecto para trazar un plan 30-60-90, que establece metas e hitos concretos para ayudar a alguien a adaptarse a su rol durante los primeros 30, 60 y 90 días de un nuevo trabajo. Esto da a los nuevos empleados la posibilidad de progresar constantemente y desarrollar confianza en sí mismos en un entorno desconocido.

Asimismo, los nuevos empleados necesitan una oportunidad para entablar relaciones con otras personas de la empresa. Esto contribuye a una sensación de seguridad psicológica, que es “una creencia compartida de que el equipo es seguro para tomar riesgos interpersonales”. En otras palabras, los empleados se sienten lo suficientemente cómodos para hacer preguntas, compartir sus ideas y expresar sus preocupaciones.

Puede asignar un compañero a los nuevos empleados, el cual puede servir de puente con otras personas de la empresa y compartir información que podría no estar disponible a través de canales más formales. En Salesforce, los mánagers seleccionan a los compañeros según su personalidad, química y capacidad de adaptación. Los compañeros ofrecen una fuente adicional de apoyo durante un momento de incertidumbre y ayudan a los nuevos empleados a formar relaciones entre departamentos y desarrollar amistades duraderas.

FASE DOS

Desarrollo inicial

Una vez que los nuevos empleados se hayan establecido en la empresa, su enfoque se centrará en desarrollar las skills que necesitan para dominar su primer rol. Esto lo convierte en el momento perfecto para hablar con los empleados sobre sus ambiciones profesionales y esbozar un plan de crecimiento claro.

El desarrollo inicial consiste en invertir en sus empleados, lo que garantizará que estos puedan satisfacer las demandas de su trabajo y destacar a largo plazo. Para aquellos que aspiran a posiciones sénior, es una forma de proporcionar las skills y la formación que los prepararán para triunfar en el futuro.

La repercusión de la tecnología también implica que los empleados estarán preocupados por seguir siendo de utilidad en un mercado laboral que evoluciona rápidamente. En concreto, el desarrollo de una combinación de competencias técnicas y habilidades sociales que garantizará que estén preparados para otras oportunidades más adelante.

Al invertir en sus empleados, invierte en las personas en las que quieren convertirse, no solo en un activo empresarial futuro. Esta preocupación real por su desarrollo personal y profesional dará sus frutos en forma de lealtad y compromiso en el trabajo.

¿Por qué es importante realizar el desarrollo inicial adecuadamente?

Aunque los niveles de implicación no suelen ser tan altos como durante los primeros tres meses de un nuevo trabajo, la implicación sigue siendo comparativamente más alta durante los primeros dos años después de que un empleado se incorpore a su empresa. Sin embargo, eso no significa que pueda adoptar un enfoque de no intervención con estos empleados, especialmente si quiere seguir siendo competitivo. Debe ser proactivo en la formación y el desarrollo para que sus empleados se sientan valorados y puedan adaptarse a cualquier cambio en su rol o en su empresa.

Las oportunidades de desarrollo son fundamentales para demostrarle a sus empleados que se preocupa por ellos como personas. Según el informe de aprendizaje en el trabajo de 2018 de LinkedIn, el 94 % de los empleados permanecería en una empresa por más tiempo si esta invirtiera en su carrera profesional. Puede que no sea lo primero en lo que piense al considerar la rotación de empleados, pero el aprendizaje y el desarrollo desempeñan un papel importante en la retención.

Lo que puede hacer para optimizar la fase de desarrollo inicial

Si bien los empleados están dispuestos a aprender, encontrar la manera ideal de capacitar a su equipo puede ser más fácil de decir que de hacer. Las soluciones de aprendizaje tradicionales suelen ser un modelo único para todos y no tienen en cuenta las skills específicas que los empleados deben aprender. En el caso del aprendizaje en el aula, los seminarios o las jornadas de formación, también pueden requerir mucho tiempo.

En los últimos años, hemos observado un aumento en las plataformas de aprendizaje digital, que ofrecen a los empleados una forma de acceder a cursos breves que pueden servirles de ayuda para resolver un problema específico. Esto hace que el aprendizaje sea más contextual y, con la plataforma adecuada, las sugerencias de contenido se pueden adaptar a los empleados individuales con el tiempo. Asimismo, una variedad de formatos de contenido permitirá adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje más fácilmente.

Este enfoque se ajusta mucho más a la forma en que aprendemos nuevas skills en nuestra vida personal. En primer lugar, identificamos un problema. Luego, buscamos información que pueda ayudarnos a resolverlo, que podría ser un vídeo, una entrada de blog o un podcast. Por último, aplicamos las skills que hemos adquirido recientemente, las cuales fortaleceremos con el tiempo según nos encontremos con problemas similares.

El principal motivo por el que los empleados no se implican en el desarrollo y el aprendizaje en el trabajo es la falta de tiempo. El aprendizaje contextual y en pequeñas dosis ofrece a los empleados una forma de acceder a los recursos y aplicarlos en un periodo de tiempo muy corto, a diferencia de las formas tradicionales de aprendizaje.

Otra forma en que los empleados pueden desarrollar nuevas skills es mediante el aprendizaje colectivo. Este método aprovecha el conocimiento existente dentro de la empresa y resulta mucho más rentable que recurrir a formadores y consultores externos.

El aprendizaje colectivo también puede ayudar a fomentar mejores relaciones de trabajo en toda la empresa y crear oportunidades para que los empleados cambien de rol.

FASE TRES

Desarrollo continuo y retención

Si bien el desarrollo inicial trata de ayudar a los empleados a desarrollar las skills necesarias para dominar su puesto de trabajo, el desarrollo continuo y la retención se centran en mantener su implicación.

Cuando los empleados hayan alcanzado esta fase, ya habrá invertido mucho en su progreso y ellos se habrán convertido en los principales poseedores de conocimientos dentro de su función. Esto significa que si abandonan la empresa, las consecuencias serán peores que en cualquier otro punto de su recorrido.

Los empleados que han permanecido en su empresa tanto tiempo suponen un valioso grupo de talentos para las posiciones de liderazgo. Tienen experiencia en el mercado, además de un conocimiento profundo de cómo funciona la empresa, incluidos sus sistemas, políticas y personal.

Durante la fase de desarrollo continuo y retención, debe asegurarse de que sus empleados tengan oportunidades para avanzar en su carrera profesional. Para algunos, eso será la gestión, pero hay quienes prefieren desarrollar su experiencia como colaboradores.

No obstante, el crecimiento profesional no es el único aspecto por el que debe preocuparse. También debe asegurarse de que los empleados se sientan valorados. El peor de los casos es que alguien sienta que es una pieza insignificante en la empresa y que repite las mismas tareas sin ningún tipo de reconocimiento o idea de cómo su trabajo contribuye a la misión general de su empresa.

¿Por qué es importante realizar el desarrollo continuo y la retención adecuadamente?

El desarrollo continuo y la retención se producen cuando los empleados son más productivos. Es el momento de empezar a formar a la próxima generación de líderes y utilizar el conocimiento existente de los empleados para ayudar a que el resto de la empresa sea más eficaz.

Estos empleados tienen las skills y el conocimiento institucional que solo se logra gracias a la experiencia. Esto les convierte en un activo valioso cuando se trata de formar a otros empleados y ofrecer mentoría a los más nuevos.

En el informe de retención de 2018 del Work Institute, basado en datos de más de 234 000 entrevistas de fin de empleo, se destaca la falta de desarrollo de la carrera profesional como el motivo principal por el que los empleados deciden marcharse. Asimismo, reveló que se podría evitar casi el 77 % de la rotación.

En el plano organizativo, su empresa debe mantenerse en contacto con los empleados valiosos. Se les debe recordar que se valora su contribución y que su rol es importante para la estrategia general de la empresa. De lo contrario, pueden empezar a sentir que solo se limitan a seguir los pasos, lo que rápidamente lleva a la desvinculación.

Lo que puede hacer para optimizar la fase de desarrollo continuo y retención

La implicación de los mánagers es un aspecto clave para garantizar que los empleados crezcan en la dirección correcta. El desarrollo de la carrera profesional debe formar parte con regularidad de las conversaciones privadas, lo cual requiere que los mánagers sénior estén equipados con las skills de coaching para apoyar el crecimiento de los empleados.

Para aquellos empleados que aspiran a convertirse en mánagers, se les debe brindar el asesoramiento y las habilidades sociales que les ayudarán a tener éxito. Las skills de gestión no se consiguen al nacer, sino que deben cultivarse a través de programas de desarrollo y el apoyo de los directivos.

No obstante, si la única forma que hay de progresar es cambiar a la gestión de personal, puede alejar rápidamente a los empleados que preferirían adoptar roles especializados. Para evitar que esto suceda, es importante que su estructura organizacional apoye tanto los movimientos laterales como el desarrollo de los colaboradores especializados.

Si bien el crecimiento es una parte importante de la fase de desarrollo continuo y retención, también hay factores adicionales que se deben tener en cuenta. Según nuestro conjunto de datos, la estrategia y el reconocimiento también intervienen en la implicación de los empleados que han estado en una empresa durante más de dos años.

En concreto, los empleados deben comprender claramente los objetivos estratégicos de la empresa y sentirse valorados por su contribución. De lo contrario, pueden sentirse rápidamente alejados y sin un propósito.

La comunicación abierta y transparente sobre la dirección de la empresa es una forma de mantener a los empleados alineados. Esta comunicación debe ser bidireccional para que estos últimos tengan la oportunidad de hacer preguntas y aclarar la interpretación que tienen de la estrategia general.

En cuanto al reconocimiento, debe abordarse a nivel de mánager. El mejor tipo de feedback ocurre en tiempo real y se basa en un resultado específico, a diferencia de los elogios generalizados que se dan durante una revisión anual.

FASE CUATRO

Separación

A pesar de sus mejores esfuerzos, siempre habrá empleados que decidan abandonar su empresa. Para algunos, sus motivos no estarán relacionados con su experiencia; puede que hayan disfrutado mucho del tiempo que han pasado en su empresa, pero hay razones personales que les han animado a cambiar. Sin embargo, también habrá quienes decidan irse debido a ciertos problemas que estaban bajo su control.

Tomar la decisión de dejar una empresa no suele ser algo sencillo. La mayoría de las personas tardarán semanas, si no meses, en estudiar las opciones que tienen antes de presentar su renuncia. Cuando alguien toma esa decisión, suele esperar una transición lo más fluida posible.

Incluso si alguien ha tenido una experiencia negativa, la fase de separación debe verse como una oportunidad para saber por qué los empleados se van. Si se maneja de la manera correcta, podrá descubrir los verdaderos motivos de la rotación de los empleados. Asimismo, al apoyar a los empleados que han decidido marcharse y separarse en buenos términos, logrará que una nueva persona defienda su marca de por vida.

¿Por qué es importante realizar la separación adecuadamente?

La investigación actual indica que el coste total de un empleado que abandona la empresa puede variar del 50 al 250 % de su salario, en función de su rol. Si se adopta la estimación más conservadora, reemplazar a un empleado recién incorporado que gana 30 000 $ le costaría a una empresa alrededor de 15 000 $ en lo que respecta a la contratación, la formación y la pérdida de productividad.

Por lo tanto, es vital para cualquier empresa tratar activamente de comprender y abordar las causas subyacentes de la rotación de empleados. La falta de oportunidades de desarrollo de la carrera profesional es evidente, pero a menudo puede ser mucho más compleja.

Algunos empleados se irán en mejores términos que otros, pero es esencial crear un proceso que permita dar la mayor cantidad de feedback honesto y abierto sobre la experiencia general del empleado como sea posible.

Lo que puede hacer para optimizar la fase de separación

La mayoría de las empresas recurren a encuestas y entrevistas de fin de empleo para obtener feedback de los empleados salientes. Esto puede dificultar la recopilación de información fiable sobre por qué alguien se marcha, sobre todo porque se realiza después de que los empleados ya se han desvinculado mentalmente.

El hecho de que la mayoría de las encuestas y las entrevistas de fin de empleo no sean anónimas también puede suponer un problema porque hace que los empleados estén menos dispuestos a compartir lo que realmente piensan. Es más probable que se preocupen por las repercusiones que tendrá el hecho de compartir feedback negativo en lugar de sincerarse y proporcionar todos los detalles que necesita para rectificar los problemas que surjan.

El enfoque más eficaz para obtener insights sobre las causas de las bajas indeseadas es observar cómo ha cambiado la implicación en las semanas y meses antes de que un empleado decidiera irse. Esto dará pistas sobre los factores que los empleados pueden no estar dispuestos a tratar en una encuesta o entrevista de fin de empleo, como la falta de apoyo de gestión o un trabajo significativo.

Realizar encuestas de implicación periódicas le permite tener estos datos a mano cuando sus empleados anuncian que abandonan la empresa. Esto no solo ayuda a trazar una imagen más fiable de las causas de las bajas indeseadas, sino que también le ofrece una forma de realizar un seguimiento de las mejoras en las puntuaciones de implicación de los empleados en toda su empresa para comprender el efecto de sus iniciativas de retención.

Cómo visualizar la experiencia de sus empleados

La implicación es un concepto multifacético que puede verse influenciado por la edad, la permanencia en la posición, la experiencia, la ubicación y la cultura, entre otros muchos aspectos. El hecho de poder visualizar el recorrido de los empleados de principio a fin le permite pensar en las prioridades de cada uno de ellos a lo largo de esa línea de tiempo.

Con el fin de eliminar las conjeturas sobre las prioridades de los empleados, hemos creado el ciclo de experiencia del empleado, que visualiza cada una de las cuatro fases. Esto hace que resulte más sencillo ver cómo cambia la implicación con el tiempo e identificar áreas específicas que necesitan atención.

En lugar de intentar realizar cambios radicales en la empresa, puede centrarse en lo que realmente importa a sus empleados. Ser capaz de abordar cada una de estas fases de forma independiente también facilita el desarrollo de un plan de acción, la asignación de recursos a proyectos específicos y la creación de una mayor responsabilidad para mejorar la experiencia de los empleados en toda la empresa.

Las distintas encuestas de incorporación, implicación y fin de empleo requieren una gran cantidad de tareas de gestión y, a menudo, los datos permanecen aislados y sin usar. El ciclo de experiencia del empleado utiliza su encuesta de implicación periódica, junto con preguntas específicas sobre los procesos de incorporación y baja, para proporcionar los insights necesarios con el fin de optimizar la experiencia de sus empleados sin ningún trabajo adicional.

Este enfoque de “una sola encuesta” le permite analizar todos sus insights en un solo lugar y ofrece una mejor experiencia para los usuarios, lo que garantiza tasas de participación más altas y respuestas de mejor calidad.

Workday Peakon Employee Voice le ofrece una manera de aplicar un enfoque iterativo a la experiencia de sus empleados, que se ajusta a la naturaleza fluida del recorrido de un empleado individual dentro de su empresa.

Puede obtener más información sobre Workday Peakon Employee Voice y el ciclo de experiencia del empleado en workday.com/employee-voice

Workday | Phone: +1.877.967.5329 | workday.com/es-mx

© 2021. Workday, Inc. Todos los derechos reservados. Workday y el logotipo de Workday son marcas registradas de Workday, Inc.
El resto de nombres de marcas y productos son marcas comerciales o marcas registradas de sus titulares respectivos.
20211014-workday-peakon-the-four-phases-of-employee-experience-guide-ESMX