

Para crear una mejor experiencia para los empleados, recopile los datos correctos

Mark Mortensen y Marilyn Zakhour

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos**CAPITAL
HUMANO**

Según el informe future forum de Slack, el 66% de los ejecutivos informaron que están diseñando sus políticas de fuerza laboral pospandemia con poca o ninguna participación de sus empleados. El resultado es que muchas organizaciones están implementando a escala políticas y enfoques “unitalla”. Tales decisiones de política sin datos no son el resultado de malicia o desinterés, sino que con frecuencia se reducen al tiempo y los recursos necesarios para recopilar y dar sentido a los datos de los empleados.

Los líderes necesitan herramientas que les permitan aprender lo que los empleados realmente necesitan. La buena noticia es que durante años muchas organizaciones han enfrentado un desafío similar de recopilación e interpretación de datos para comprender las necesidades diferenciadas de sus clientes. Al aplicar en el diseño de las experiencias de los empleados las técnicas típicamente utilizadas para comprender a los usuarios y clientes, las organizaciones pueden obtener de forma eficiente y rentable una comprensión matizada de las necesidades de sus empleados. Aquí compartimos una selección de estas herramientas.

Paso 1: Recopilación de datos

Todos tenemos nociones y expectativas preconcebidas que sesgan nuestro pensamiento. El antídoto contra el sesgo son los datos, por lo que antes de diseñar cualquier política, el primer paso es recopilar datos.

Herramienta 1: Auditoría de los datos del archivo

Los datos del archivo proporcionan una visión general imparcial de la organización. La idea es revisar los artefactos y la documentación existentes, para extraer información y oportunidades. Fuentes comunes incluyen software y herramientas, comunicaciones internas y externas y archivos de documentación. Comience ahí para conocer el terreno y despertar su pensamiento. Este método no impone demandas adicionales a los empleados.

Herramienta 2: Entrevistas

Las entrevistas son particularmente poderosas en las primeras etapas, cuando aún está aprendiendo cuáles son los temas clave, especialmente para temas delicados donde ciertas respuestas se consideran “correctas”.

Este artículo es útil para:

- *Comprender las necesidades de sus empleados.*
- *Recopilar e interpretar datos.*
- *Hacer que el proceso de diseño de las experiencias de los empleados sea más eficiente e iterativo.*

El antídoto contra el sesgo son los datos, por lo que antes de diseñar cualquier política, el primer paso es recopilar datos.

Las entrevistas le permiten tener una idea de las historias detrás de los datos cuantitativos que recopilará más adelante. La idea es tener conversaciones semiestructuradas con los empleados para recopilar sus perspectivas, interpretaciones e ideas. Usamos una guía para promover la consistencia en los datos, pero estamos dispuestos a desviarnos de ella para seguir una idea interesante. También aseguramos una muestra diversa en cuanto a grupos, jerarquía, geografía, demografía, etc., y prestamos atención tanto a los partidarios como a los detractores.

Herramienta 3: Observaciones del día a día

Observar a un empleado durante una parte de su día y notar comportamientos y hábitos nos muestra lo que los empleados realmente hacen (no lo que dicen que hacen) incluyendo acciones de las que podrían no ser conscientes. Normalmente usamos esta herramienta para validar lo que nos dijeron durante las entrevistas. Por muy tentador que sea hacer muchas preguntas, trate de intervenir lo menos posible. Tome fotografías para activar sus recuerdos, pero asegúrese de pedir permiso primero. Posteriormente, puede realizar entrevistas para preguntar sobre observaciones específicas.

Herramienta 4: Encuestas

Las encuestas son particularmente efectivas para validar las historias y los conocimientos que recopiló utilizando herramientas cualitativas. Aplíquelas después de haber formulado hipótesis que necesita probar para informar decisiones clave, o de forma reiterada a lo largo del tiempo para capturar tendencias en los datos. Es importante garantizar la importancia estadística de sus datos. Finalmente, recuerde que sus preguntas son señales: si pregunta sobre algo, quizá deba implementarlo.

Recuerde que, al recopilar datos, es posible que se encuentre con algo que su sujeto no quiera compartir públicamente. Tanto por razones éticas como para garantizar datos válidos, es fundamental que se respete la privacidad de sus sujetos.

Paso 2: Interpretación de los datos

Si bien la recopilación de datos sobre las experiencias y necesidades de los empleados es un primer paso fundamental, es igualmente importante tener un enfoque estructurado para analizar esos datos. Tener un enfoque de análisis claro maximiza la objetividad y la eficiencia.

Recuerde que, al recopilar datos, es posible que se encuentre con algo que su sujeto no quiera compartir públicamente. Tanto por razones éticas como para garantizar datos válidos, es fundamental que se respete la privacidad de sus sujetos.

Si bien la recopilación de datos sobre las experiencias y necesidades de los empleados es un primer paso fundamental, es igualmente importante tener un enfoque estructurado para analizar esos datos.

Las siguientes tres herramientas pueden ayudar a su organización a comprender de manera rápida y efectiva lo que ha aprendido:

Herramienta 1: Saturación y agrupación

Reúna a su equipo, presente todos sus hallazgos, perspectivas y puntos de datos y realice un ciclo para agrupar y reagrupar la información en el conjunto de temas centrales más exhaustivo pero reducido que pueda.

La saturación y el agrupamiento se realizan mejor al final de la fase de descubrimiento, utilizando todos los datos de encuestas, entrevistas, observaciones y otras fuentes. Esté atento a ideas similares (o contradictorias) provenientes de diferentes métodos de recopilación de datos. Utilice la saturación y la agrupación para extraer información y oportunidades significativas, y resaltar los temas clave que deben abordarse.

Herramienta 2: Personas de usuario

Las personas de usuario son personajes ficticios basados en investigaciones y datos, que se utilizan para representar a un grupo de usuarios y expresar sus principales puntos débiles y necesidades en relación con su área de enfoque. Las personas de usuario lo ayudan a comprender el conjunto completo de necesidades interconectadas de una persona. Son particularmente efectivos cuando sus empleados se ajustan en varios grupos distintos. Cuanto más real se sienta una persona para usted, más fácil será empatizar con ella, comprenderla y diseñar pensando en sus necesidades.

Herramienta 3: Mapeo de puntos de contacto

Los puntos de contacto son los puntos de contacto de un empleado con la organización. Toman muchas formas (humanas, físicas, virtuales, formales e informales) e incluyen muchas que la organización no “controla”, como chats grupales en servicios externos como WhatsApp o reseñas en sitios como Glassdoor. El mapeo de puntos de contacto le permite obtener una representación visual y holística de los múltiples puntos de contacto de un empleado con la organización.

El objetivo es dar sentido a cómo las diferentes partes del sistema influyen entre sí para generar la experiencia final de un empleado y garantizar que no limite el alcance de su trabajo de manera demasiado agresiva al ignorar los puntos de contacto que podrían tener un fuerte impacto en la experiencia de

Las personas de usuario son personajes ficticios basados en investigaciones y datos, que se utilizan para representar a un grupo de usuarios y expresar sus principales puntos débiles y necesidades en relación con su área de enfoque.

Los puntos de contacto son los puntos de contacto de un empleado con la organización. Toman muchas formas (humanas, físicas, virtuales, formales e informales) e incluyen muchas que la organización no “controla”,

los empleados que está tratando de mejorar.

Estas herramientas hacen que el proceso de diseño de las experiencias de los empleados sea más eficiente e iterativo, e incrementan las probabilidades de lograr un producto final que aborde tanto las necesidades de sus empleados, como las de la organización. Cada una enfatiza algo diferente y tiene diferentes requisitos de tiempo y recursos. Por ejemplo, los datos de archivo y las observaciones imponen pocas demandas a la organización en términos de tiempo y esfuerzo, pero le brindan una capacidad mínima para orientar los temas, mientras que las encuestas y las entrevistas son lo contrario. Del mismo modo, diferentes herramientas de interpretación de datos le permiten observar el problema desde diferentes ángulos. Piense en sus objetivos y con base en ellos elija el conjunto de herramientas.

**CAPITAL
HUMANO**

Estas herramientas hacen que el proceso de diseño de las experiencias de los empleados sea más eficiente e iterativo, e incrementan las probabilidades de lograr un producto final que aborde tanto las necesidades de sus empleados, como las de la organización.

Sobre los autores:

Mark Mortensen es profesor asociado de comportamiento organizacional en el INSEAD.

Marilyn Zakhour es directora ejecutiva y fundadora de Cosmic Centaurs, una firma de consultoría enfocada en ayudar a los ejecutivos a tomar mejores decisiones sobre el lugar de trabajo e implementar cambios organizacionales sostenibles.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com