Aon Hewitt
Talento, Reconocimiento y Desempeño

Tendencias Globales de Compromiso de Empleados 2017

La ansiedad global afecta las ganancias obtenidas en el compromiso de los empleados

Risco. Resseguro. Recursos Humanos.

AON
Empower Results®

Índice

Resumen Ejecutivo 1

Definición del Compromiso del Empleado 2

Sobre el Estudio 3

Hallazgos Clave 4

Compromiso por País 6

Compromiso Global de Empleados 7

- Una Reducción en Asia Pacífico 8
- Distintas Direcciones en América Latina 9
- ¿Estabilidad en América del Norte? 10
- Un Camino Pedregoso en Europa 11
- Recuperación en África 12

Las Teorías Tradicionales no Aplican 13

Las teorías tradicionales no aplican (continuación) 14

Consideraciones Finales 15

Resumen Ejecutivo

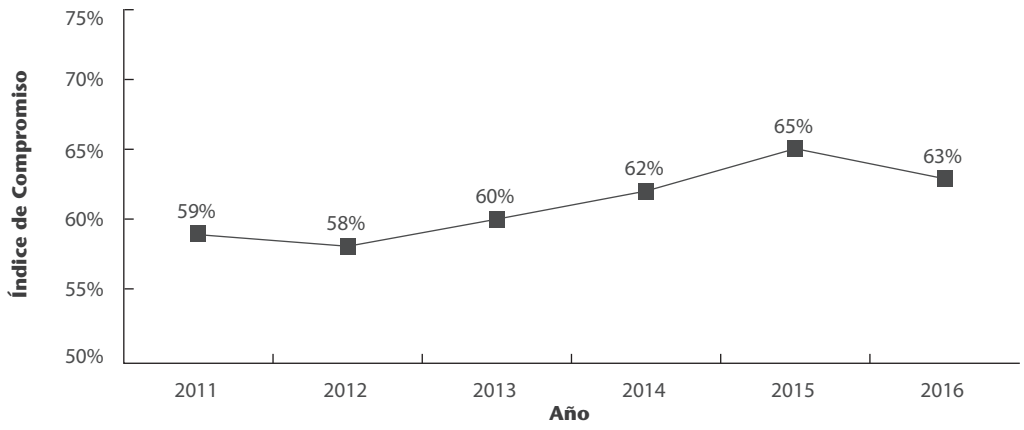
Los aumentos significativos del compromiso de los empleados en 2016 han sido parcialmente borrado. Movimientos populistas como los observados en el Reino Unido, y los que se encuentran en algunas partes de Europa han generado discusiones sobre erigir fronteras y muros más comunes. Si se realiza, estos movimientos limitarán el flujo de mano de obra entre los países y cambiarán las reglas económicas del juego. Por lo tanto, la ansiedad está permeando el lugar de trabajo.

Si eso no fuera suficiente, los rápidos avances tecnológicos que podrían hacer que muchos puestos de trabajo obsoletos ya no son el tema de la ciencia ficción, y están aquí para quedarse. Los vehiculos sin conductor, los drones, la realidad virtual, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, y otras tecnologías están compitiendo por trabajos como nunca antes.

Estos cambios presentan nuevos desafíos para los CEOs, líderes de Recursos Humanos, y líderes de todos los niveles. Dejado sin respuesta, el populismo y los avances tecnológicos más sofisticados crearán más angustia en las organizaciones y, por lo tanto, hará que la experiencia laboral y el compromiso de los empleados disminuyan aún más.

Tendencias de Compromiso Globales

El compromiso de los empleados alcanzó su máximo en 2015, pero sus ganancias fueron borradas con una caída de dos puntos en 2016.



Definición del Compromiso del Empleado

El concepto de compromiso de los empleados a menudo se confunde con la satisfacción o la felicidad. Sin embargo, la definición verdadera es más profunda en significado. El compromiso de los empleados se define como "el nivel de inversión psicológica de un empleado en su organización".

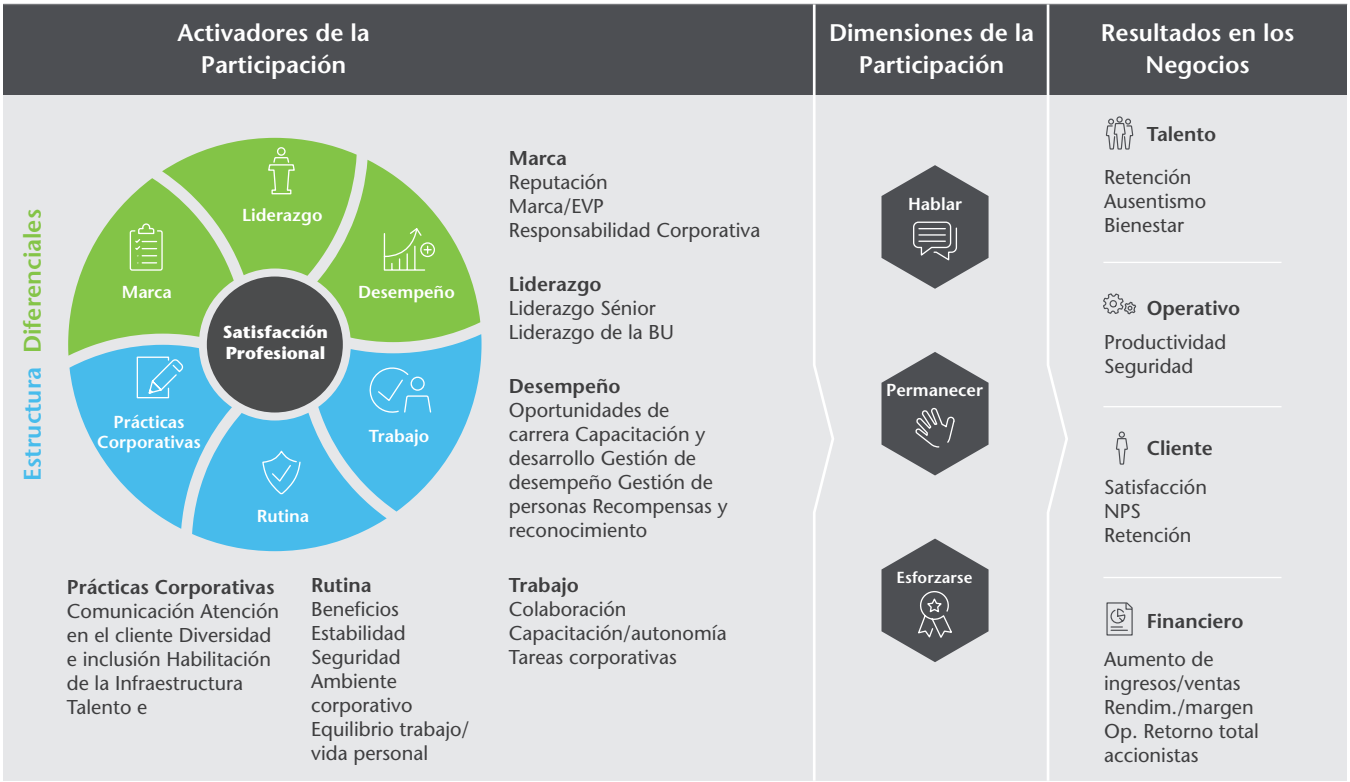
El Estudio de Tendencias Globales de Compromiso del empleado mide el compromiso con un modelo de Hablar, Permanecer, Contribuir. Los empleados son cuestionados:

- Si dicen cosas positivas sobre su organización y actúan como defensores
- Si tienen la intención de permanecer en su organización durante mucho tiempo
- Si están motivados a esforzarse por dar sus mejores esfuerzos para ayudar a la organización a tener éxito

El modelo de compromiso Aon Hewitt

El modelo de compromiso de empleados de Aon Hewitt proporciona un cuadro completo del impacto organizacional del compromiso, el propio compromiso del empleado y los factores de la experiencia de trabajo que conducen a un mayor compromiso.

Modelo de Participación Aon Hewitt



Sobre el Estudio

Cada año, Aon Hewitt mide la participación de los empleados de más de 1.000 organizaciones en todo el mundo. Este estudio se ha realizado utilizando datos de más de cinco millones de respuestas de los empleados en 2015 y 2016. Las respuestas vienen de organizaciones con tan sólo 100 empleados a organizaciones más complejas con cientos de miles de empleados. Más de 60 industrias están representadas en el estudio.

Además de medir la participación de los empleados, este estudio también mide 15 dimensiones de la experiencia de trabajo: Propuesta de Valor del Empleado (PVE), Reputación, Oportunidades de Carrera, Colaboración, Diversidad e Inclusión, Empoderamiento /Autonomía, Infraestructura disponible, Capacitación y Desarrollo, Liderazgo, Gestión del Desempeño, Remuneración y Reconocimiento, Alta Gerencia, Talento y plantilla de personal, cumplimiento del trabajo y equilibrio entre trabajo y vida personal.

Hallazgos Clave

Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados.

Global

63% ↓ -2pts

Principales Impulsores del Compromiso

Remuneración y Reconocimiento	↓ -1
Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↑ +1
Alta Gerencia	↓ -1
Oportunidades de Carrera	↓ -5
Infraestructura Disponible	↓ -2

Impulsores de Mayor aumento positivo

Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↑ +1

Norte América

64% ↓ -1pt

Principales Impulsores del Compromiso

Infraestructura Disponible	↔ -1
Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↓ -2
Remuneración y Reconocimiento	↓ -1
Alta Gerencia	↓ -2
Gestión del Desempeño	↓ -7

Impulsores de Mayor aumento positivo

Ninguno	N/A

Latino América

75% ↑ +3pts

Principales Impulsores del Compromiso

Remuneración y Reconocimiento	↑ +2
Alta Gerencia	↑ +1
Infraestructura Disponible	↑ +1
Colaboración	↓ -1
Oportunidades de Carrera	↓ -2

Impulsores de Mayor aumento positivo

Talento y plantilla de personal	↑ +4
Remuneración y Reconocimiento	↑ +2
Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↑ +1
Infraestructura Disponible	↑ +1
Alta Gerencia	↑ +1

África

61% ↑ +2pts

Principales Impulsores del Compromiso

Talento y plantilla de personal	↑ +17
Oportunidades de Carrera	↔ 0
Remuneración y Reconocimiento	↓ -1
Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↑ +3
Balance Vida/Trabajo	↔ 0

Impulsores de Mayor aumento positivo

Talento y plantilla del personal	↑ -17
Infraestructura Disponible	↑ +8
Colaboración	↑ +6
Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↑ +3
Gestión del Desempeño	↑ +1

Europa

58% ↓ -2pts

Principales Impulsores del Compromiso

Remuneración y Reconocimiento	↑ +1
Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↑ +2
Infraestructura Disponible	↓ -3
Oportunidades de Carrera	↓ -5
Alta Gerencia	↑ +1

Impulsores de Mayor aumento positivo

Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↑ +2
Remuneración y Reconocimiento	↑ +1
Alta Gerencia	↑ +1

Asia Pacifico

62% ↓ -3pts

Principales Impulsores del Compromiso

Remuneración y Reconocimiento	↓ -2
Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↑ +1
Oportunidades de Carrera	↓ -4
Cumplimiento del trabajo	↓ -3
Alta Gerencia	↓ -1

Impulsores de Mayor aumento positivo

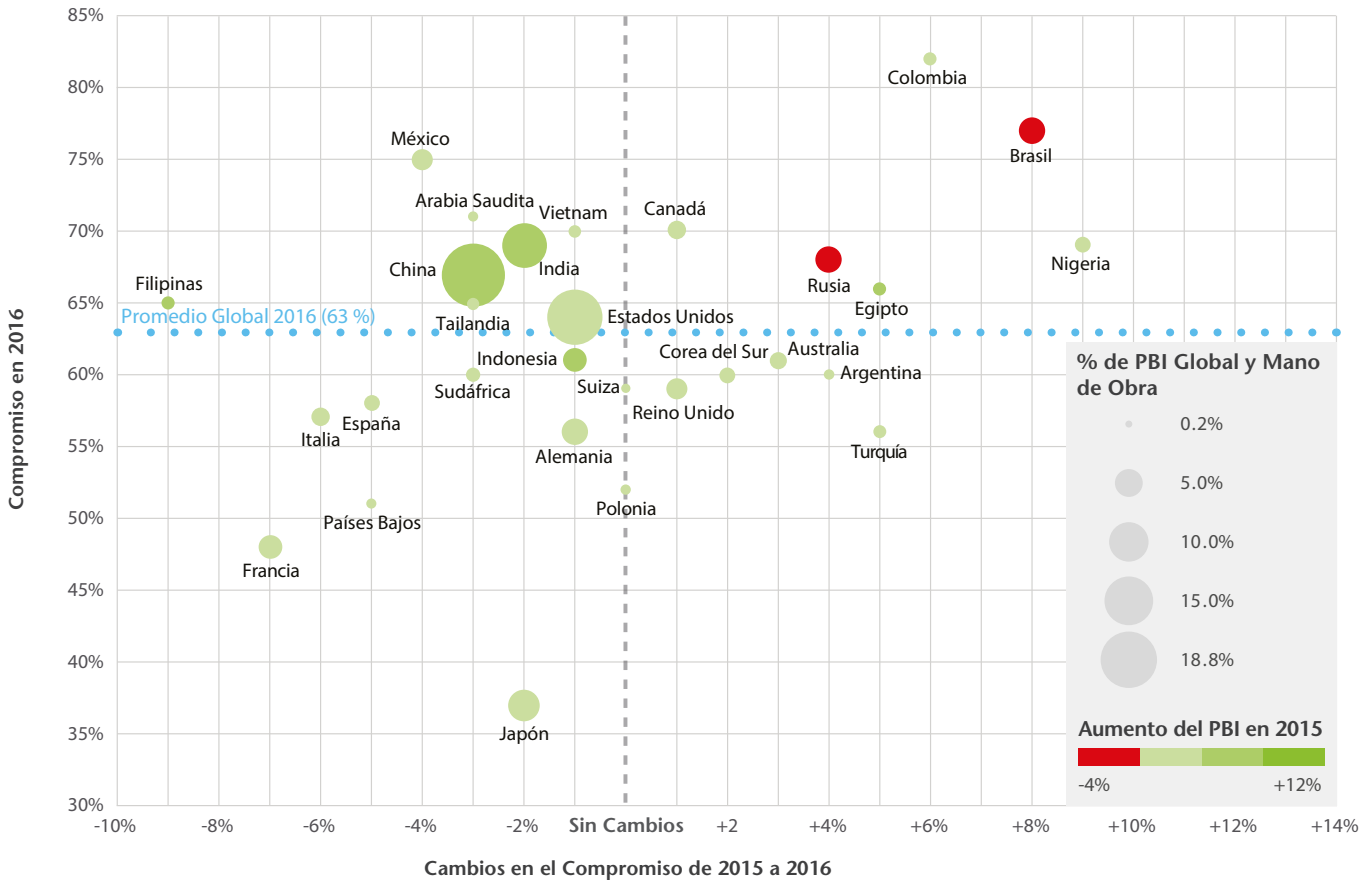
Propuesta de Valor del Empleado (PVE)	↑ +1

Compromiso por País

Como lo muestra este informe, el compromiso global del empleado disminuyó. Para entender mejor lo que está detrás de la tendencia global, necesitamos examinar los niveles de compromiso y cambios anuales por región y por mercado. Como se ve en el gráfico a continuación, hay una gran variabilidad tanto en el nivel, como en la tendencia de compromiso en todo el mundo. Una parte de la variabilidad del nivel de compromiso se debe a diferencias culturales, siendo que puede haber desaprobación por ser demasiado positivo o negativo. Otros factores, como estabilidad política o económica, pueden influenciar el compromiso. El gráfico presenta un agrupamiento de círculos (cuyo tamaño representa el PBI relativo y la mano de obra) a la izquierda de la línea vertical, que a su vez demuestran que la caída del compromiso global está en función de la disminución del compromiso en los Estados Unidos y otros mercados relevantes de Asia y de Europa.

Niveles y Tendencias de Compromiso por País

Cada círculo representa un país diferente. El tamaño del círculo representa el porcentaje de la mano de obra más el porcentaje del PBI del país. El color del círculo representa la variación del PBI. Rojo significa una reducción y verde oscuro un aumento.



Compromiso Global de Empleados

«La incertidumbre y la complejidad que observamos el año pasado parece continuar. El sentimiento populista, naciones divididas políticamente, sorpresas en los resultados de las elecciones, la disrupción tecnológica constante en todos los sectores causan nervosismo económico y de las empresas. Como los líderes intentaron ajustarse a una realidad global que evoluciona rápidamente, al trabajador medio de todo el mundo le produce un gran miedo y ansiedad que amenazan su compromiso completo en el trabajo».

- Ken Oehler, Líder Global de Cultura y Prácticas de Compromiso de Aon Hewitt

En todo el mundo, el compromiso del empleado disminuyó frente al del año pasado. La caída de dos puntos en el total de empleados comprometidos casi se igualó al aumento de tres puntos observado en las Tendencias de 2016 del Informe de Compromiso Global de Empleados. Solo 24 por ciento del total de empleados quedó en la categoría Altamente Comprometidos, y otro 39 por ciento pueden ser categorizados como Comprometidos, poniendo el índice de compromiso global en 63 por ciento, comparándose con el 65 por ciento del año anterior.

Cada uno de los tres elementos del índice de compromiso decayó ligeramente. El componente Hablar, que mide el grado de recomendación de la organización por parte del empleado, se redujo de 69 por ciento de los empleados al 68 por ciento. El componente Permanecer, que mide la probabilidad de los empleados de permanecer en la organización actual, pasó de 60 por ciento para 59 por ciento de los empleados. En cuanto al componente Contribuir, que evalúa el deseo de realizar un esfuerzo extra por la organización, también cayó un punto, de 64 a 63 por ciento.

Dos regiones del mundo — América Latina (+3 pts) y África (+2 pts) —, en realidad, mejoraron en 2016. Europa bajó dos puntos y, América del Norte, un punto. No obstante, observamos que Asia, con su disminución de tres puntos, es la fuerza impulsora detrás de la disminución del compromiso global.

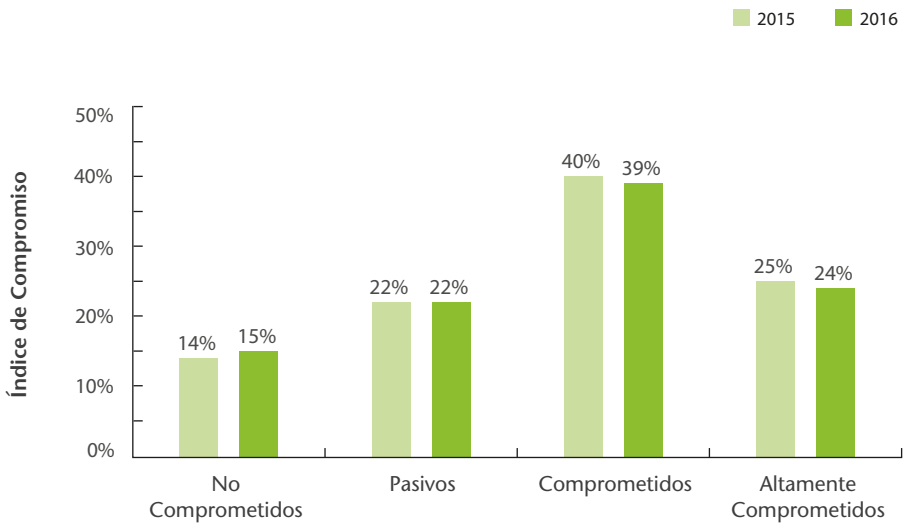
Índices para Hablar, Permanecer, Contribuir – Global

68% Hablar — 1pt ↓

59% Permanecer — 1pt ↓

63% Contribuir — 1pt ↓

Perfiles de Compromiso: 2015 vs 2016



Una Reducción en Asia Pacífico

«Equidad en los programas de Remuneración y éxito en el reconocimiento de los colegas es crítico para lograr una fuerza de trabajo altamente comprometida comprometida y con alto desempeño en APAC. Llevándolo al extremo, observamos niveles considerablemente diferentes de compromiso de empleados en Asia cuando comparamos las percepciones de Remuneración y reconocimiento con los niveles de compromiso de empleados. Nuestra búsqueda por los Mejores Empleadores de Asia en 2016 constató que una recompensa exitosa y un programa de reconocimiento son primordiales».

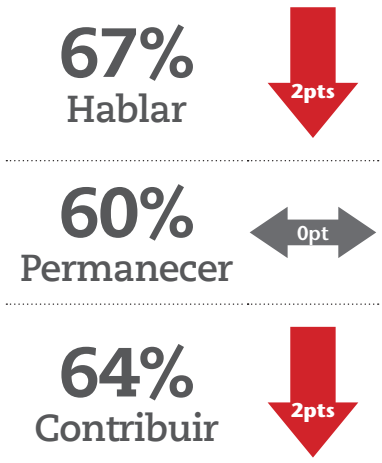
- Stephen Hickey, Asociado y Responsable Ejecutivo del Compromiso de Empleados para Aon Hewitt, Asia Pacífico, Medio Oriente y África

Después de un gran crecimiento de cinco puntos observado en el reporte del año anterior, Asia Pacífico (APAC) está poniendo los pies en la tierra, con una reducción de tres puntos en este año. Solo 62 por ciento de los empleados de la APAC pueden ser clasificados como «comprometidos», en comparación con el 65 por ciento del año anterior. Esta reducción en el compromiso es, principalmente, en función de las reducciones en el compromiso de cuatro de los mayores mercados de la región: China (-3 pts), India (-2 pts), Japón (-2 pts) e Indonesia (-1 pt). En los mercados más grandes APAC, el compromiso aumentó solo en Australia (+3 pts) y Corea del Sur (+2 pts).

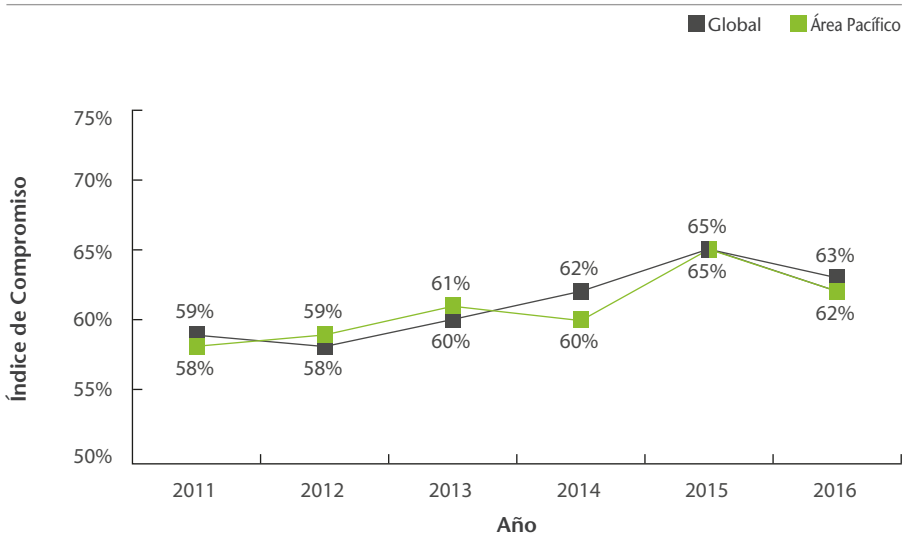
Esta no es la única noticia grave. De las 15 dimensiones calculadas en el estudio, solo las percepciones de Propuesta de Valor para los Empleados aumentó, y en un ínfimo punto porcentaje. Cinco de las 15 dimensiones redujeron más de cinco puntos o más. Observamos que los empleados de la APAC están menos satisfechos con las personas con quien trabajan, y para quien trabajan – las percepciones de colaboración efectiva cayeron significativamente ocho puntos, mientras que las percepciones de los gestores por los empleados cayeron cinco puntos. Esa disminución en la percepción de la calidad en las relaciones gerenciales también puede estar asociada a otros cambios en la experiencia de trabajo, notablemente en la Evaluación de Desempeño (- 5 pts) y Capacitación y Desarrollo (- 6 pts).

Tal vez la conclusión más notable a partir de los datos de la APAC es qué está estimulando el compromiso. Aunque no sea inédito el hecho de que la remuneración sea una de las mayores oportunidades para mejorar el compromiso, es muy raro que esta sea la principal oportunidad. En la APAC, observamos que considerar las Recompensas y el Reconocimiento proporciona a las organizaciones la mayor oportunidad de aumentar el compromiso. Esto puede ser una señal de intensa competencia por talentos en la región, ya que los empleados salen en la búsqueda de un salario mayor. El aumento de la competencia por talentos y de la inflación de los salarios también puede llevar al aumento del precio de bienes producidos en la APAC.

Índices para Hablar, Permanecer, Contribuir - Asia Pacífico



Compromiso de Empleados: APAC vs El Global



Distintas Direcciones en América Latina

«México enfrenta el desafío de la desaceleración del comercio y gran incertidumbre en las relaciones con los Estados Unidos. Están mejorando las condiciones en Brasil, con el cambio de la política que generó confianza en inversores y consumidores. Colombia se ha beneficiado de industrias más dinámicas y del acuerdo de paz celebrado entre el gobierno y las FARC».

- María del Pilar Manzanera Díaz, Líder de Práctica de Remuneración, Talentos y Jubilaciones de América Latina en Aon Hewitt

Desde 2011, América Latina enfrentó resultados de compromiso relativamente altos, pero estancados. Esta tendencia cambió este año, con un aumento de compromiso de tres puntos, de 72 a 75 por ciento de todos los empleados de la región. Es muy notable que una región que aún con altos niveles de compromiso pueda mejorarlo tanto cada año de un año a otro.

Lo que explica este resultado para la región es que sus dos mayores economías caminaron en direcciones diferentes. México, posiblemente influenciado por la potencial tensión en las relaciones con los Estados Unidos, vio el compromiso caer de un muy alto 79 a un 75 por ciento, por lo que ahora está en pie de igualdad con el resto de la región. A pesar de un año turbulento en que la Presidente Dilma Rousseff fue retirada del cargo y dejó atrás una economía todavía inestable, Brasil ha experimentado una increíble mejora de ocho puntos en el compromiso, de 69 a 77 por ciento.

En la Región, Colombia (aumento 6 pts pasando a 82 por ciento), Ecuador (aumento de 6 pts, a 84 por ciento), Argentina (aumento de 4 pts, a 60 por ciento) y Puerto Rico (aumento de 4 pts, a 79 por ciento) vivieron grandes aumentos en su nivel de compromiso. El índice de Venezuela fue el que más cayó (11 pts, a 69 por ciento) seguido por Costa Rica (caída de 6 pts, pasando a 71 por ciento) y México.

Índices para Hablar, Permanecer, Contribuir - América Latina

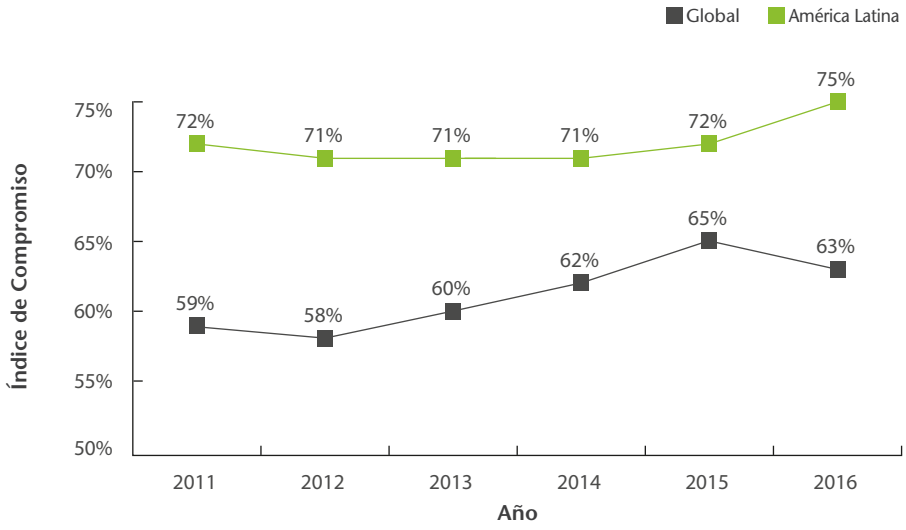
80% Hablar — 2pts

68% Permanecer — 2pts

70% Contribuir — 3pts

Similar a la APAC, la mayor oportunidad de compromiso en América Latina es en Recompensas y Reconocimiento, que aumentó dos puntos en la región. Esto puede ayudar a explicar una parte de los aumentos del compromiso general. El índice de Percepciones de Recompensas y Reconocimiento se redujo en solo tres países—Chile, México y Venezuela—mientras que en países como en Brasil (aumento de 5 pts) y Colombia (aumento de 11 pts), las percepciones de Recompensas y Reconocimiento se dispararon.

Compromiso de Empleados: América Latina X vs El Global



¿Estabilidad en América del Norte?

«En este justo momento, tenemos muchas incógnitas en los Estados Unidos y en toda América del Norte como resultado del escenario político – de la entrada de talentos de otros países hasta cambios en la salud y en los derechos LGBT. Inclusive el futuro del NAFTA es incierto. Estamos trabajando en estrecha colaboración con nuestros clientes, para garantizar que cuenten con una estrategia de talentos implementada, que sea ágil y tenga éxito a medida que las reglas del juego se consoliden».

- Teryluz Andreu, Líder de Práctica de Compromiso de América del Norte en Aon Hewitt

Puntuación Hablar, Permanecer, Contribuir - América del Norte

69% Hablar — 2pts

59% Permanecer — 1pt

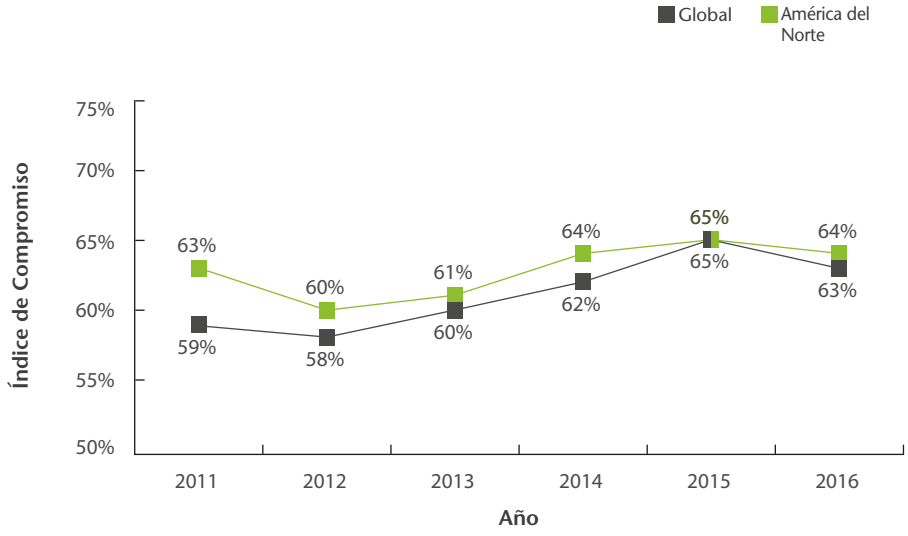
63% Contribuir — 1pt

El compromiso, en América del Norte, se redujo solamente un punto, a 64 por ciento de los empleados. Con el índice general de desempleo en los Estados Unidos alrededor del 5 por ciento o menos — y 2,5 por ciento para la franja etaria crítica de personas con educación superior y de más de 25 años — ese nivel de estabilidad en el empleo puede parecer una buena noticia. No obstante, ese mercado de trabajo restringido puede ser un desafío para organizaciones que precisan contratar para respaldar el crecimiento del ingreso. Con la reducción general relativamente moderada del compromiso, es importante notar que pequeños cambios en el compromiso general pueden ocultar cambios realmente significativos (por ejemplo, la caída de 1 pt en el Compromiso Norteamericano puede ser el efecto neto de, tal vez, 14 por ciento de los empleados volviéndose comprometidos y 15 por ciento descomprometiéndose). Nuestro estudio indica que cerca de 50 por ciento de los empleados cambian su perfil de compromiso año a año, así, la caída moderada puede resultar de una serie de cambios anulando el efecto.

Canadá presentó un ligero aumento en el índice de compromiso, de 69 a 70 por ciento de los empleados. Esa pequeña mejora es anulada al compararla con las otras 15 dimensiones de este estudio. Solo dos dimensiones fueron reducidas para los trabajadores canadienses—Diversidad e inclusión (caída de 1 punto) y Equilibrio Trabajo/Vida Personal (caída de 2 puntos). Las demás 13 dimensiones permanecieron estables o mejoraron. Las mayores mejoras fueron verificadas en las percepciones de Proposición de Valor del Empleado, Habilitación de Infraestructura y Oportunidades de Carrera, las cuales presentaron un aumento de cuatro puntos, así como Recompensas y Reconocimiento, con un importante aumento de seis puntos.

A pesar de todo el empeño de los Estados Unidos de haber presentado una caída de solo un punto, todas las 15 dimensiones presentaron algún tipo de caída. Esto podría ser una indicación temprana de que el compromiso puede disminuir en un futuro próximo. Los líderes empresariales locales de los EE. UU. tendrán el desafío de adecuarse a los cambios en la Ley de Cuidado de la Salud Asequible, de las normas, del comercio internacional y en los impuestos laborales, los cuales deberán tener reflejos, directos o indirectos, en los salarios, en los beneficios y en la competencia del mercado de trabajo.

Compromiso de los Trabajadores América del Norte vs El Mundo



Un Camino Pedregoso en Europa

«La situación en Europa deberá ofrecer una importante indicación para este año. Las elecciones en Holanda, en Francia, en Alemania y en Italia determinarán el futuro de la Unión Europea. Hay incertidumbres también en el Este Europeo si consideramos la situación política general en la UE y el debate actual sobre la divergencia en el continente».

- Edward Stanoch, Líder del Mercado Europeo de Talentos de Aon Hewitt.

Puntuación Hablar, Permanecer, Contribuir - Europa

63% Hablar — 2pts ↓

56% Permanecer — 2pts ↓

55% Contribuir — 0pt ↔

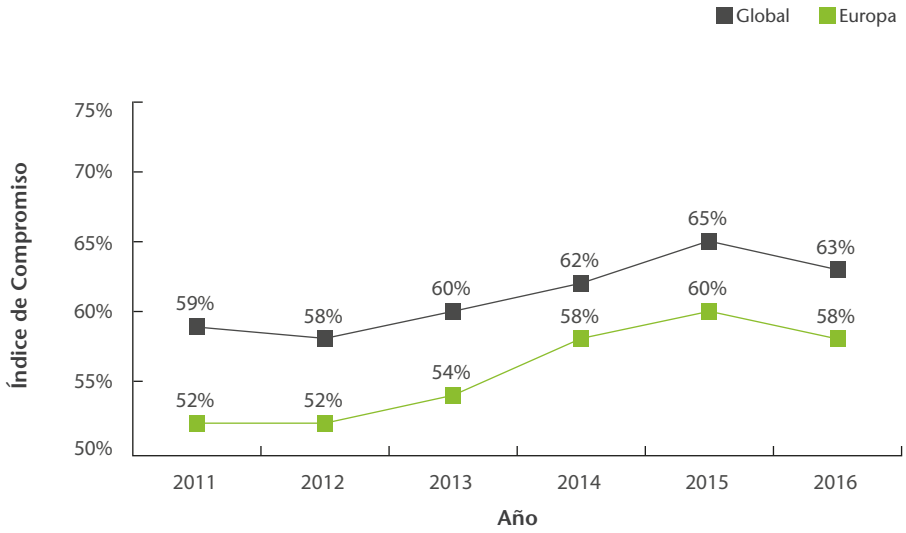
Europa, es el continente con el menor compromiso de todas las regiones, tuvo una caída de dos puntos en el porcentaje de 58 % en el compromiso de sus trabajadores, perdiendo la ganancia experimentada el año anterior. Un número dos veces mayor (14) de países de esa región presentaron caídas de compromiso con relación a los países que presentaron mejoras (7).

Existen dos corrientes importantes en el continente europeo. La primera está representada por Turquía. A pesar de un año políticamente difícil, con un intento de golpe contra el Presidente Erdogan y las dificultades sociales con relación a las posiciones del país sobre Siria, la economía tuvo un crecimiento estimado de 2,5 puntos porcentuales y un aumento de cinco puntos en el compromiso, es decir, de 51 % a 56 %.

La otra línea está representada por el Reino Unido. La votación por el Brexit se realizó a mitad de año, sellando la decisión del país en dejar la Unión Europea (UE). Esto tendrá implicaciones significativas para las empresas británicas con relación a la adquisición de talentos y comercio con el resto de la UE. Este episodio tuvo poco impacto en el compromiso neto británico (+1 pt), pero, al parecer, existen movimientos más significativos en el compromiso/descompromiso bajo la superficie.

El Reino Unido tiene la segunda mayor economía de la UE, y al mismo tiempo en que su compromiso presenta un pequeño aumento, los niveles de ocho países de los otros nueve que componen los 10 mayores se mantuvieron iguales o disminuyeron. Muchas de las naciones impactadas económica, política y socialmente por el Brexit, como Francia (-7 pts), Italia (-7 pts), España (-5 pts) y Holanda (-5 pts) presentaron reducciones importantes en el compromiso de sus trabajadores. Los niveles de compromiso de los trabajadores alemanes permanecieron relativamente estables, con una caída de solo un punto. La única excepción fue Bélgica, con un aumento de tres puntos, pasando de 53 % a 56 %.

Compromiso de los Trabajadores Europa vs El Global



Recuperación en África

«Se cree que el año 2017 será mucho mejor en términos de crecimiento en África, no obstante, las organizaciones deberán prepararse para los efectos secundarios resultantes de los movimientos económicos de 2016 y el índice de compromiso de los trabajadores en 2017. Una búsqueda holística de talentos y una política de bonificaciones y desempeño deberá ser la base de todas las organizaciones que buscan incluir a África como parte relevante de la estrategia de crecimiento en el futuro».

- Elias Dib, Líder en Soluciones para Compromiso de Trabajadores de Aon Hewitt.

Luego de una caída significativa de tres puntos en el compromiso del año anterior, África se recuperó recientemente, pasando de 59 % a 61 %. Una buena parte de la reciente volatilidad política en la región fue resuelta, y las rentabilidades fueron reforzadas por las mejoras registradas en las dos mayores economías—Nigeria y Egipto. Nigeria presentó un salto impresionante de nueve puntos en compromiso de sus trabajadores, esto es, de 60 % a 69 %, y Egipto un crecimiento de cinco puntos porcentuales, pasando de 61 % a 66 %.

Entre las 15 dimensiones del estudio, África presentó una mejora en siete, siendo que tres permanecieron estables y cinco presentaron caída. Tres dimensiones que indican crecimiento en las inversiones e innovación presentaron rentabilidades muy importantes. La Colaboración creció seis puntos, Habilitación de Infraestructura aumentó ocho puntos y Talento y Mano de Obra aumentó impresionantes 17 puntos.

La dimensión Talento y Mano de Obra, que indica el nivel de atracción, retención y desarrollo de las organizaciones, nos interesa no solo por la puntuación, sino también porque la región presenta las mayores oportunidades de compromiso. Esta es la principal indicación por la cual la región tuvo el mayor nivel de compromiso, además de mostrar que las organizaciones deberán mantener su atención en las políticas de retención de talentos para mantener o aumentar sus niveles.

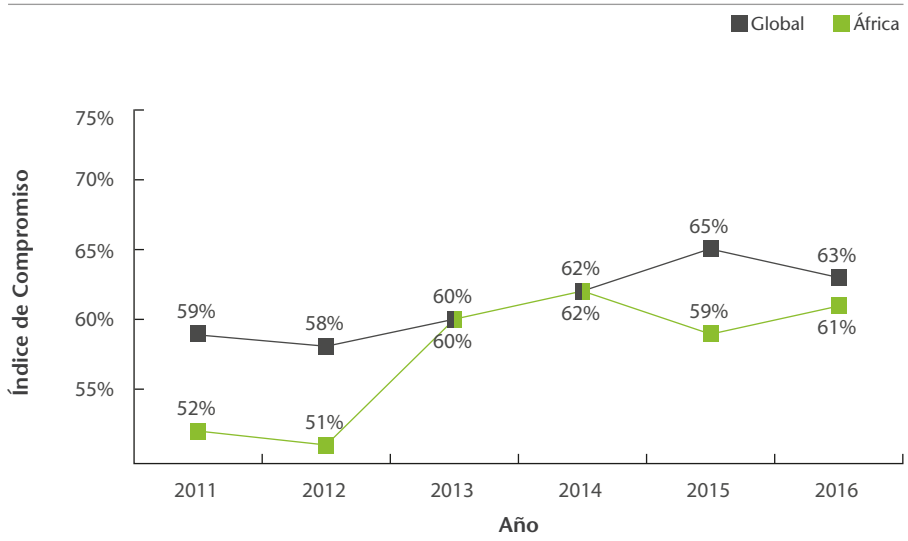
Puntuación Hablar, Permanecer, Contribuir - África

72% Hablar — 4pts

55% Permanecer — 3pts

62% Contribuir — 2pts

Compromiso de Empleados: África vs El Global



Las Teorías Tradicionales no Aplican

No es suficiente solo medir el nivel de compromiso de los trabajadores. Como explicamos anteriormente, el compromiso es el resultado de la experiencia del empleado en el trabajo. La comprensión cultural y el tratamiento de las prioridades de la experiencia en el trabajo es el punto central de todas las iniciativas destinadas al mayor compromiso. Abordamos esta cuestión por medio de tres aspectos: cómo está relacionado el indicador estadístico de la experiencia en el trabajo con el compromiso profesional, desempeño promedio de las principales empresas en esa área y finalmente la comparación con relación a lo que las organizaciones más exitosas están haciendo (aquellas en el cuartil mayor). A partir de la triangulación de estas tres áreas podemos identificar las mayores oportunidades de aumentar el compromiso en las más diversas regiones y mercados.

Mayores Oportunidades de Compromiso en el Mundo

1. Remuneración y Reconocimiento

2. Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

3. Alta Dirección

4. Oportunidades de Carrera

5. Infraestructura disponible

La sabiduría popular sugiere que el compromiso tiene mucho que ver con líderes y que la política salarial es un factor higiénico pero no es esencial para el compromiso. Nuestra experiencia se suma a esas y otras suposiciones convencionales, sugiriendo modificaciones fundamentales en la experiencia profesional y en las expectativas de los trabajadores con relación a sus empleadores. Estamos notando movimientos estructurales en la política externa y en el ambiente social y tecnológico, con indicaciones de potenciales amenazas a las necesidades básicas de los trabajadores con relación a la justicia, sociedad, confianza, pertenencia, progreso y recomendación. Las mayores oportunidades de compromiso parecen reflejar directamente la necesidad de atención a estas cuestiones.

La posición de la dimensión Remuneración y Reconocimiento al tope de la lista merece atención (se encontraba en la tercera posición el año anterior). No habrá muchas organizaciones capaces de ofrecer mayores salarios o bonificaciones. No sería económicamente viable. Una percepción importante derivada de los movimientos políticos populistas es la idea de justicia y transparencia - de hecho, nuestros estudios demuestran que la política salarial justa está al tope de la lista de muchos trabajadores, ya que está relacionada a esta dimensión. Para atender a esa demanda por justicia, las organizaciones deberán verificar sus políticas salariales con relación a sus competidores, tradicionales o no. En caso que persista la tendencia de aumento de las expectativas por transparencia, las empresas deberán pasar por un análisis más minucioso en su política salarial.

Las teorías tradicionales no aplican (continuación)

Para saber más sobre lo que pueden hacer los líderes en periodos de inestabilidad y turbulencia, lea la sección «Gestión del Compromiso en Periodos de Cambio» por el Líder de Prácticas de Cultura Global y Compromiso de Aon, Ken Oehler.

La eficiencia de la Alta Dirección como una de las prioridades también es muy importante (se encontraba en la séptima colocación el año anterior). Al contrario de lo que muchos creen, el gestor inmediato puede no representar mucho impacto o control sobre las principales oportunidades de compromiso. El líder no aparece en las cinco principales oportunidades globales ni en una de las regiones. Esto puede indicar que el factor gestor no es tan representativo en el compromiso como fue hace un tiempo atrás. Es más probable que los trabajadores estén buscando más que antes líderes senior para mejor orientación y para la toma de decisiones para el futuro, principalmente en los periodos más turbulentos.

La Propuesta de Valor del Trabajador es la segunda dimensión más importante, mide la habilidad de las organizaciones para articular y entregar las promesas y las necesidades de los empleados. Esta oportunidad se refiere básicamente a la creación de un sentimiento de grupo y de pertenencia con la organización. La dimensión Reputación, por otro lado, no aparece en las primeras cinco posiciones de ninguna región. Esto confirma la percepción de que mientras la «Responsabilidad Social Corporativa» puede ser un aspecto importante para la reputación de la organización, no es tan importante como la capacidad de crear lazos sólidos y recíprocos con los empleados.

Oportunidades de carrera y habilitación de infraestructura son dimensiones y oportunidades muy importantes, consistentes con relación al año anterior. Estas dimensiones ilustran la importancia del avance y recomendación, respectivamente, a una cultura sólida de compromiso. Sin esos ingredientes, los talentos no se desarrollan, pierden la motivación y fatalmente se vuelven más displicentes o abandonan la empresa. Es importante notar que la Habilitación de la Infraestructura cayó de la primera posición a la quinta con relación al año anterior.

El mundo parece estar cambiando a una velocidad muy alta. Si las principales oportunidades de compromiso indican un cambio en la tendencia del mercado profesional, lo que notamos en verdad es un conjunto de prioridades que, además de permitir avances, pone a las organizaciones más atentas en cuanto a injusticias y quiebre de confianza de los trabajadores. Así, las mejores empresas deberán crear e invertir en una proposición de valor atractivo para el trabajador.

El éxito también dependerá del coraje de los líderes en indicar el camino a pesar de ambigüedades, vacilaciones o debilidades que se presentan en el ambiente actual. De forma conjunta, la fortaleza en estas principales dimensiones ofrecen una cultura de compromiso sostenible que es difícil de replicar. Las empresas que consiguieron atenderlas serán las campeonas... las más extraordinarias... con seguridad de victoria.

Consideraciones Finales

Las personas crean valor al negocio. Este es un hecho indiscutible. Queda ilustrado en el hecho que un fabricante de software con 1.000 empleados y pocos activos físicos puede valer miles de millones de dólares. Las personas son activos intangibles.

Las personas también son emocionales y volubles. Muchas veces, quieren ser conquistadas. Por ese motivo, el compromiso de los empleados puede ser un gran diferenciador para una organización en momentos de estabilidad o en momentos de rápidos cambios. Cuando se tiene una Cultura de Compromiso, sus competidores lo notan.

Para discutir cómo es posible crear una Cultura de Compromiso en su organización, póngase en contacto con una de las personas de la siguiente página. ¡Nuestra pasión es optimizar la experiencia de los empleados!

Equipo Global de Cultura y Compromiso de Aon

Sobre la Cultura Global y Práctica de Compromiso de Aon Hewitt

La Cultura Global y Práctica de Compromiso de Aon Hewitt ofrece una combinación inigualable de consultoría global y benchmark, tecnología integrada de medición de RR. HH. y herramientas que incluyen evaluaciones, selección y análisis de talentos. Con millones de respuestas de la encuesta de empleados, este informe contiene apenas un conjunto con nivel muy elevado de informaciones sobre compromiso global y experiencia de empleados. Para saber más sobre cómo Aon Hewitt puede ayudarlo a llevar más rápido a sus empleados a resultados extraordinarios, póngase en contacto con nuestros especialistas:

Don MacPherson
Aliado, Marketing de Talentos Global en Aon Hewitt
don.macpherson@aonhewitt.com