



Tendencias Globales de Compromiso de los Empleados 2018

El compromiso global de los empleados retorna a su máximo histórico

Resumen Ejecutivo

El compromiso global de los empleados retorna a su máximo histórico

Luego de la caída sufrida el año pasado – la primera desde el 2012 – el nivel de Compromiso de los Empleados en 2017 volvió a subir a un nivel sin precedentes. Esta recuperación se ha visto impulsada principalmente desde los grandes mercados en Asia, junto con un fuerte avance en África.

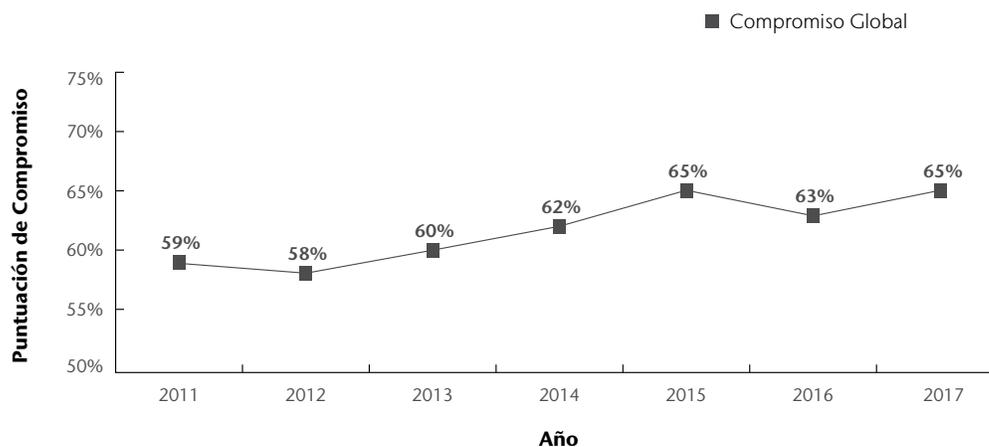
Europa Continental también experimentó grandes mejoras en Compromiso, mientras que el Reino Unido representó la mayor caída entre los 29 mayores mercados analizados en este estudio. Pareciera ser una señal de la caída de la estabilidad en el Reino Unido, mientras que muchos mercados en toda Europa hoy van comprendiendo mejor qué es lo que significa el Brexit para sus economías y fuerzas de trabajo.

Al igual que hace un año, la dimensión de Remuneración y Reconocimiento estuvo entre los más poderosos impulsores del compromiso a nivel global, seguido de la Alta Gerencia, Oportunidades de Carrera y Desarrollo, Propuesta de Valor al Empleado, e Infraestructura Disponible.

La sorpresa más grande en el informe de este año es la importancia abrumadora del “futuro”. Los empleados quieren una mayor exposición a la alta gerencia y la estrategia. El fortalecimiento de las habilidades y la obtención de conocimientos relevantes que puedan aplicarse más adelante en sus ocupaciones también están en alta demanda entre los empleados.

Compromiso Global - Índice de Compromiso

El compromiso de los empleados alcanzó su cumbre en el año 2015, se redujo en el 2016 y coincidió con el máximo anterior en el 2017.



Definición de Compromiso de los Empleados

El concepto de compromiso de los empleados se confunde a menudo con la satisfacción o felicidad, mientras que la verdadera definición tiene un sentido más profundo. El compromiso de los empleados se define como “el nivel de inversión psicológica del empleado en su organización”. Las tendencias en el Estudio Global de Compromiso de los Empleados, mide el compromiso de los empleados con el modelo “Hablar, Permanecer, Contribuir”. Según el mismo, a los empleados se les pregunta:

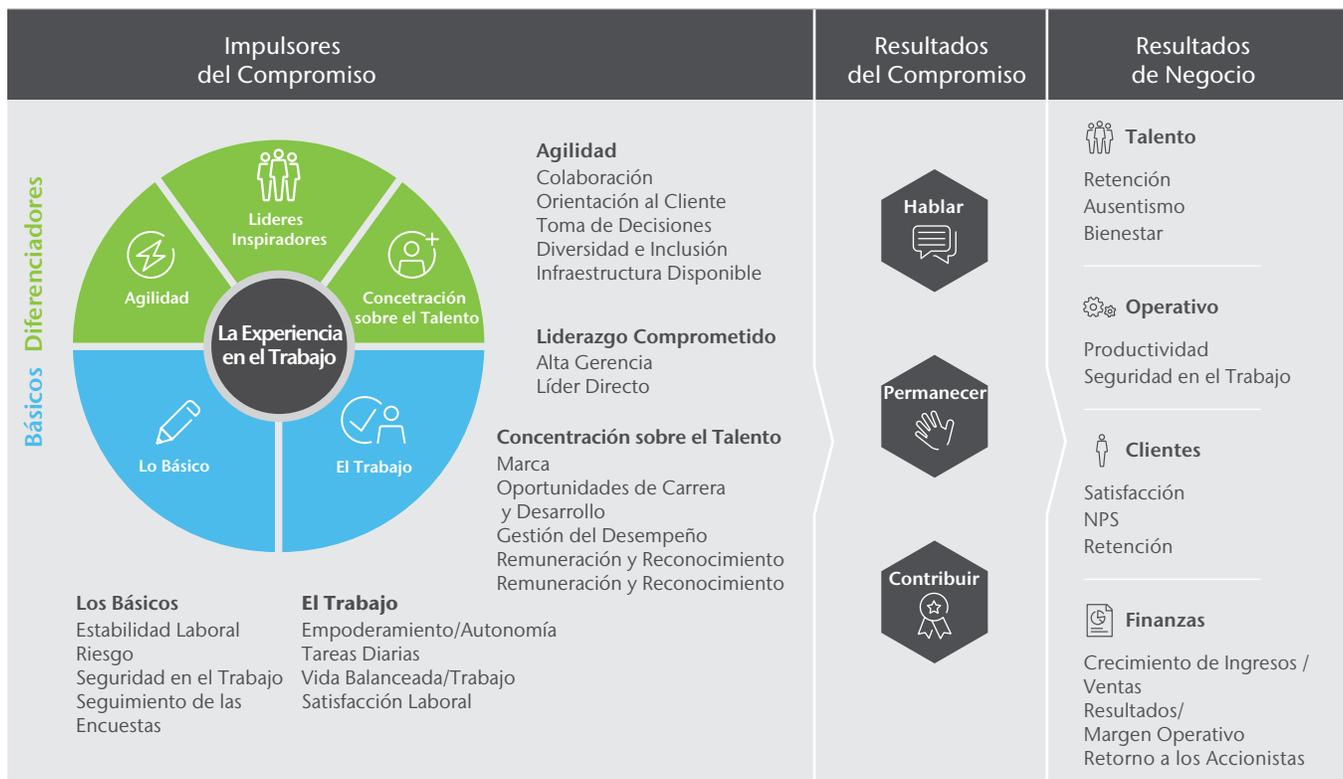
- Si tienen algo positivo para Hablar sobre su organización, y si abogan a favor de la misma.
- Si tienen intenciones de Permanecer en la organización por mucho tiempo.
- Si se sienten motivados a Contribuir para dar sus mejores esfuerzos para ayudar al éxito de la organización.

El Modelo de Compromiso de Aon

El Modelo de Compromiso de Aon descrito a continuación, brinda una fotografía completa del impacto del compromiso en el negocio, ya que el compromiso de los empleados en sí y los factores de la experiencia en el trabajo pueden conducir a niveles de compromiso aún más elevados.

Adicional a medir el nivel de compromiso de los empleados, el estudio también mide 16 dimensiones relacionadas con la experiencia en el trabajo: Oportunidades de Carrera y Desarrollo, Colaboración, Orientación al Cliente, Toma de Decisiones, Diversidad e Inclusión, Empoderamiento/Autonomía, Infraestructura Disponible, Propuesta de Valor al Empleado (PVE), Líder Directo, Misión y Valores, Gestión del Desempeño, Remuneración y Reconocimiento, Alta Gerencia, Talento y Plantilla de Personal, Tareas Diarias y Balance Vida/Trabajo.

El Modelo Aon de Compromiso de los Empleados



Acerca de este Estudio

Cada año Aon mide el nivel de Compromiso de los Empleados en más de 1.000 empresas en todo el mundo. Este estudio se ha realizado utilizando datos provenientes de más de 8 millones de respuestas de empleados en los años 2016 y 2017. Estas respuestas provienen de organizaciones que emplean desde 100 personas, hasta las más grandes y complejas corporaciones que emplean a cientos de miles de personas. Más de 62 industrias se ven representadas en este estudio.

Aon Mide el Compromiso de los Empleados de Manera Integral



8m

de respuestas de empleados



1.000

empresas a nivel global



60+

industrias

Hallazgos Claves

Tendencias Globales de Compromiso

Global

65% ↑ 2pts

Principales Oportunidades de Compromiso

Remuneración y Reconocimiento	↑ +3
Alta Gerencia	↑ +2
Oportunidad de Carrera y Desarrollo	↑ +2
PVE	↑ +3
Infraestructura Disponible	↑ +2

Mayores Incrementos Positivos

Talento y Plantilla de Personal	↑ +3
PVE	↑ +3
Premios y Reconocimiento	↑ +3
Infraestructura Disponible	↑ +2
Oportunidad de Carrera y Desarrollo	↑ +2

Norte América

64% ↔ 0pts

Principales Oportunidades de Compromiso

Infraestructura Disponible	↓ -1
Alta Gerencia	↔ 0
Remuneración y Reconocimiento	↑ +1
Oportunidad de Carrera y Desarrollo	↑ +1
PVE	↔ 0

Mayores Incrementos Positivos

Misión / Valores	↑ +5
Orientación al Cliente	↑ +3
Diversidad e Inclusión	↑ +2
Remuneración y Reconocimiento	↑ +1
Talento y Plantilla de Personal	↑ +1

América Latina

75% ↔ 0pts

Principales Oportunidades de Compromiso

Alta Gerencia	↓ -1
Oportunidad de Carrera y Desarrollo	↓ -1
Remuneración y Reconocimiento	↔ 0
Talento y Plantilla de Personal	↑ +2
Infraestructura Disponible	↔ 0

Mayores Incrementos Positivos

Talento y Plantilla de Personal	↑ +2
Misión / Valores	↑ +2
Tareas Diarias	↑ +1
PVE	↑ +1

África

66% ↑ 5pts

Principales Oportunidades de Compromiso

Remuneración y Reconocimiento ↑ +4

PVE ↑ +6

Oportunidad de Carrera y Desarrollo ↑ +4

Talento y Personal ↑ +5

Infraestructura Disponible ↑ +4

Mayores Incrementos Positivos

Misión y Valores ↑ +7

PVE ↑ +6

Talento y Plantilla de Personal ↑ +5

Tareas Diarias ↑ +5

Infraestructura Disponible ↑ +4

Europa

60% ↑ 2pts

Principales Oportunidades de Compromiso

Alta Gerencia ↓ -1

Remuneración y Reconocimiento ↑ +3

Oportunidad de Carrera y Desarrollo ↑ +3

PVE ↑ +4

Infraestructura Disponible ↑ +4

Mayores Incrementos Positivos

Talento y Plantilla de Personal ↑ +6

PVE ↑ +4

Infraestructura Disponible ↑ +4

Carrera y Desarrollo ↑ +3

Remuneración y Reconocimiento ↑ +3

Asia Pacífico

65% ↑ 3pts

Principales Oportunidades de Compromiso

Remuneración y Reconocimiento ↑ +3

Alta Gerencia ↑ +4

Oportunidad de Carrera y Desarrollo ↑ +3

PVE ↑ +3

Infraestructura Disponible ↑ +3

Mayores Incrementos Positivos

Lideres Ejecutivos ↑ +4

Talento y Plantilla de Personal ↑ +3

Infraestructura Disponible ↑ +3

PVE ↑ +3

Remuneración y Reconocimiento ↑ +3

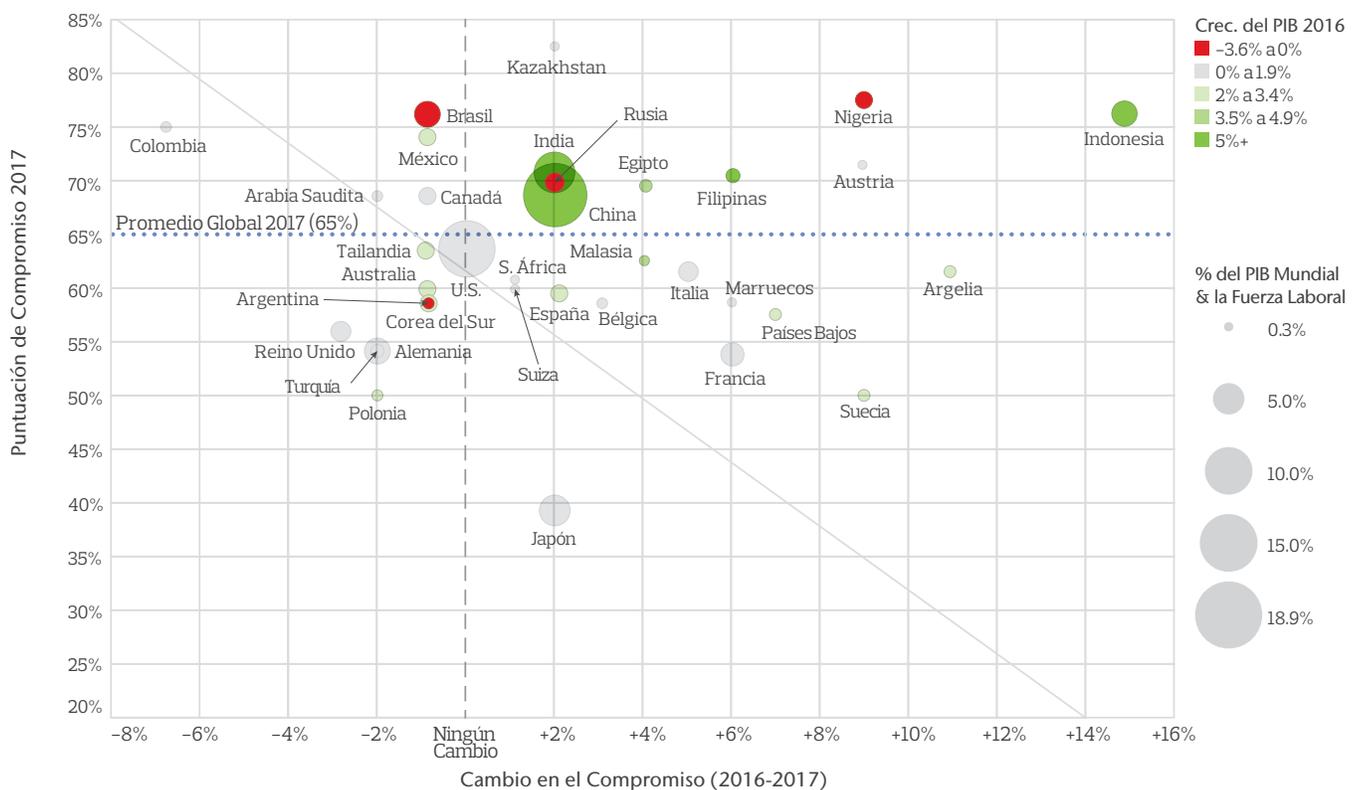
Compromiso por País

Como lo demuestra el presente reporte, el nivel de compromiso global de los empleados se ha recuperado luego de la caída del 2016. Para comprender mejor qué es lo que hay detrás de esta tendencia global, debemos analizar los niveles de compromiso y los cambios de año a año, por región y por mercado. Existe gran variabilidad tanto en el nivel de compromiso del 2017, como en la tendencia en el compromiso del año anterior en todo el mundo. Algo de esta variabilidad en el nivel de compromiso se debe a diferencias culturales.

Otros factores – como la estabilidad política o económica – pueden tener su influencia sobre el nivel de compromiso. El gráfico a continuación indica la mayoría de los mercados que tuvieron una mejora positiva en 2017, con muchas de las grandes economías y los grandes países que han impulsado el nivel de compromiso global en 2 puntos de mejora. También observamos que existieron muchos más factores “valores atípicos” en los mercados que mejoraron, de los que hubo en el caso de mercados que declinaron.

Mercados por Nivel de Compromiso y Tendencia de Compromiso

Cada círculo representa un país distinto. El tamaño de cada círculo representa el porcentaje del país dentro de la fuerza laboral global, más el porcentaje del PBI global de dicho país. El color del círculo representa el crecimiento del PBI del país. El rojo oscuro significa que hubo una caída en el PBI de dicho país, mientras que el verde oscuro significa que hubo una gran mejora en el PBI.



Compromiso de los Empleados – Nivel Global

"En el último año, ha habido estabilidad económica en las regiones más maduras del mundo, y una expansión continua en regiones como Asia y África. Aunque la mayoría de los países siguen enfrentándose a la disrupción e incertidumbre, una robusta y expansiva economía significa que las organizaciones típicamente están invirtiendo más en las personas, y eso hace que la experiencia en el trabajo sea mucho mejor para la mayoría de los empleados".

– Ken Oehler, Líder Global de Cultural y Compromiso de los Empleados en Aon

El nivel de Compromiso en todo el mundo se recuperó a su punto máximo del 65% de los empleados. El aumento de dos puntos frente al 2016 compensó la caída sufrida en el año anterior. Lo más notable fue el incremento en los Empleados Altamente Comprometidos pasando del 24% al 27%, que es aún más elevado que el anterior del año 2015. Ello sugiere que hoy, más que nunca, los empleados están dispuestos a llevar todo su ser a trabajar.

Cada uno de los tres elementos que conforman el índice de compromiso mejoró. "Hablar", que mide el nivel con que el empleado aboga a favor de su empresa, fue del 68% de los empleados de hace un año, al 70% este año. "Permanecer", el cual mide la probabilidad de que los empleados se queden en sus actuales trabajos, aumentó un punto al 61% de los empleados. "Contribuir", que evalúa la disposición a dar un esfuerzo extra, mejoró en dos puntos al 64 por ciento.

La mejora de dos puntos en el nivel de compromiso a nivel global puede, en gran medida, atribuirse a la mejora general en la región de Asia-Pacífico (APAC), y a sus economías más grandes de la India y China. APAC mejoró en tres puntos al 65%. África y Europa ambos mejoraron – en 5 puntos y 2 puntos, respectivamente. Tanto Latinoamérica como Norte América permanecieron sin cambios en el 75% y 64%, respectivamente.

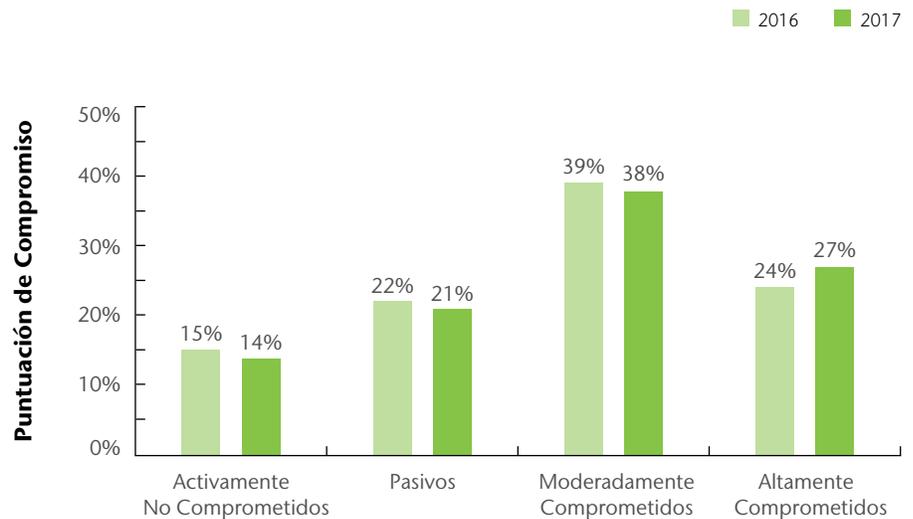
Hablar, Permanecer, Contribuir – Puntajes Globales

70% 
Hablar

61% 
Permanecer

64% 
Contribuir

Perfiles de Compromiso: 2016 vs. 2017



La fuerte recuperación de Asia-Pacífico

"Los ejecutivos y accionistas debieran sentirse complacidos al ver que el nivel de compromiso de los empleados ha aumentado en la Región de Asia-Pacífico en tres puntos. A lo ancho de nuestra región, jamás antes fue tan importante como hoy poder tener una fuerza laboral altamente comprometida. Muchas organizaciones están llevando a cabo programas de cambio transformacional mientras se abren camino a través de la disrupción digital, los desafíos macroeconómicos y la necesidad de satisfacer los requerimientos cambiantes de sus clientes. Una fuerza laboral altamente comprometida aporta la innovación, la agilidad y el desempeño que necesitan todas las organizaciones en toda la región APAC".

– Stephen Hickey, Líder de Aon en Cultura y Compromiso de Empleados en la Región Asia, Pacífico y Medio Oriente

Hablar, Permanecer, Contribuir

68% Hablar  1 pt

62% Permanecer  2 pts

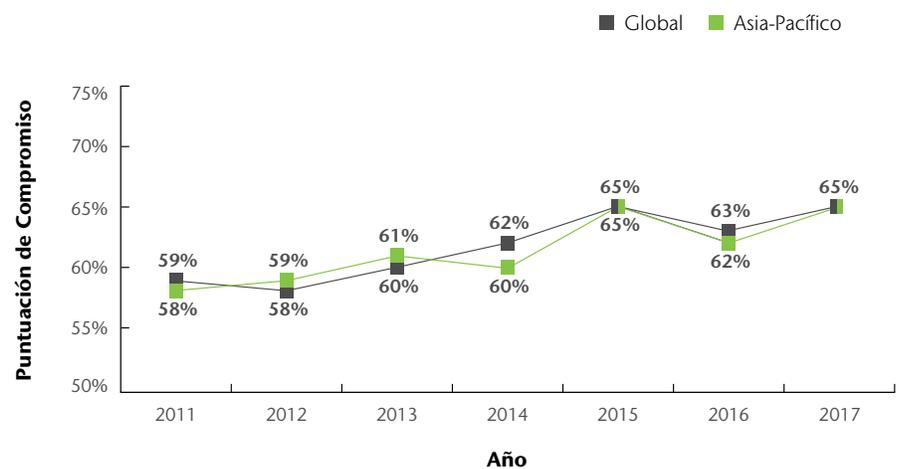
66% Contribuir  2 pts

Luego de experimentar una caída de tres puntos en el nivel de compromiso en 2016, la región APAC se recuperó a su más alto nivel de compromiso del 65% de todos los empleados el año pasado. Los mercados que cayeron el año pasado se recuperaron, liderados por los países más grandes de la región: China (+2 puntos), India (+ 2 puntos), y Japón (+2 puntos). No sólo aumentó el nivel de compromiso en estos países, sino que también las economías de la India y China siguieron creciendo de manera importante, tanto en 2016 como en 2017. Tres de los mercados más pequeños también contribuyeron al resurgimiento de APAC: Malasia (+4 puntos) y Filipinas (+6 puntos) lograron un desempeño fuera de lo común, mientras que Indonesia mejoró increíblemente en 15 puntos por encima del año anterior.

Solo tres de los mayores mercados de la región sufrieron caídas en sus niveles de compromiso. Tailandia, Australia y Corea del Sur declinaron cada uno en un punto, mientras que Singapur y Hong Kong permanecieron iguales.

De las 16 dimensiones medidas, únicamente dos declinaron en la Región Asia-Pacífico/APAC: Orientación al Cliente declinó dos puntos, mientras que Misión / Valores cayó 4 puntos. Las mejoras en compromiso en la región no deben sorprendernos cuando se considera que los principales promotores de compromiso también crecieron de manera significativa. La dimensión de Alta Gerencia (el 2do. impulsor más importante de la región) mejoró cuatro puntos. Remuneración y Reconocimiento (el primer impulsor) aumentó tres puntos, mientras que Desarrollo de Carrera (el 3er impulsor) aumentó tres puntos.

Compromiso de los Empleados: Asia-Pacífico (APAC) vs. El Mundo



¿Debilitamiento en Latinoamérica?

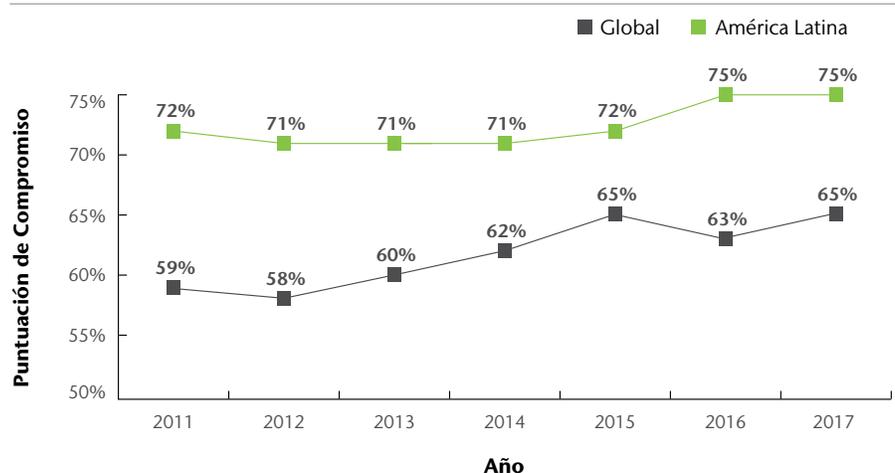
La narrativa latinoamericana no es que el nivel de compromiso se haya mantenido sin variaciones; sino que el nivel de compromiso declinó en algunos mercados clave. México, Brasil, Colombia, Argentina, Perú y Chile todos sufrieron caídas en sus respectivos niveles de compromiso de empleados. Sin embargo, estas caídas fueron en gran medida compensadas por el alza en Costa Rica, República Dominicana y Venezuela.

México, que es la segunda mayor economía de la región, vio descender el compromiso levemente de un 75% al 74%. Esto marca el segundo año consecutivo de caída de compromiso en este país. Brasil, que había experimentado un excepcional aumento de ocho puntos el año pasado, sostuvo ese aumento de manera efectiva al sufrir una caída de tan solo un punto este año. Las dos siguientes economías en importancia de la región, Argentina y Colombia, experimentaron caídas de uno y siete puntos, respectivamente. Mientras que la caída sufrida por Colombia fue bastante elevada, es importante tener presente que experimentó un aumento de seis puntos el año pasado, de manera que esta caída deja el nivel de Colombia aproximadamente en el mismo que tenía en 2015.

El Compromiso no es la única dimensión que se mantuvo estable en Latinoamérica. A lo largo de las 16 dimensiones medidas, cinco de ellas no cambiaron, cinco declinaron y cuatro aumentaron. Sobre las caídas e incrementos, ninguno varió en más de dos puntos. Ello representa un significativo nivel de consistencia para una región con tantos mercados distintos.

Los principales promotores de la región fueron: Alta Gerencia (-1 punto), Oportunidades de Carrera y Desarrollo (-1 punto), Remuneración y Reconocimiento (sin cambio), Talento y Plantilla de Personal (+2 puntos) e Infraestructura Disponible (sin cambio). Latinoamérica y Europa son las únicas dos regiones que muestran Alta Gerencia como su principal promotor de Compromiso. Sorprendentemente, Latinoamérica fue la única región en el estudio que mostró la dimensión Líder Directo entre las 10 áreas de mayor importancia. Cuando se une esto a la dimensión de Alta Gerencia como principal promotor, entonces tenemos una fuerte indicación de que para poder elevar su propio nivel de Compromiso, los empleados requieren comunicación e interacción con sus líderes en todos los niveles de la empresa.

Compromiso de los Empleados: América Latina vs. Global



“Mientras que el nivel de compromiso permaneció sin cambios a lo ancho de toda la región, los líderes necesitan poner atención al hecho de que el compromiso está declinando en los mercados más grandes. Tanto Brasil y Colombia han regresado a niveles cercanos a los que tenían en 2015. A su vez, los principales impulsores del compromiso se ha mantenido o disminuido salvo en el caso de Talento y Plantilla de Personal”.

– María Del Pilar Manzanera Díaz,
Líder Talento, Compensación &
Retiro en América Latina

Hablar, Permanecer, Contribuir – América Latina

80% Hablar 0 pts

68% Permanecer 0 pts

70% Contribuir 0 pts

Norte América: el Crecimiento económico neutraliza la ansiedad política y social

“2017 fue un año intenso para mucha gente en los Estados Unidos. Las conversaciones sobre temas políticos y sociales se han instalado en los lugares de trabajo, y muchas organizaciones están prestando mayor atención a definir su posición y tomar acciones sobre estos temas. El país también se encuentra enfrentando bajas tasas de desempleo, lo que torna en una gran prioridad, el poder atraer y reclutar a personas talentosas para promover la agenda de crecimiento”.

– Teryluz Andreu, Líder de la Práctica Profesional de Aon para Cultura y Compromiso en Norte América

Hablar, Permanecer, Contribuir – Norte América

69% Hablar 

59% Permanecer 

64% Contribuir 

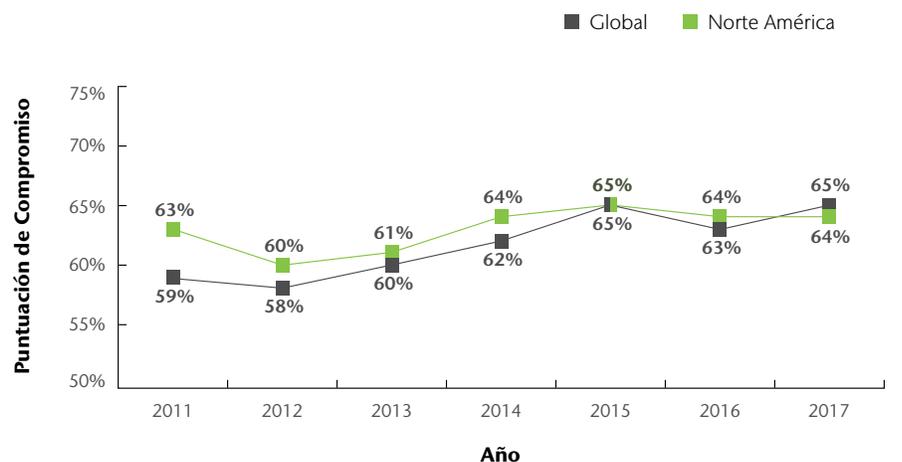
El Compromiso de los empleados en Norte América se mantuvo sin variaciones en el 64%. En Canadá, el compromiso cayó un punto al 69% de todos los empleados. En los Estados Unidos, en un país políticamente dividido, el crecimiento de la economía no se detuvo, y los mercados bursátiles siguieron prosperando. El nivel de Compromiso en los EEUU se mantuvo en un 64%.

Mientras que el Compromiso en Canadá declinó levemente, hay indicios de un mayor problema potencial. Once de las 16 dimensiones medidas sufrieron una caída. La dimensión de Infraestructura Disponible cayó seis puntos, Balance Vida/ Trabajo cayó cinco puntos, y Diversidad e Inclusión, Colaboración y Gestión del Desempeño declinaron todas en cuatro puntos. De las tres dimensiones que mejoraron, únicamente Misión/Valores aumentó en más de un punto.

Los Estados Unidos también vieron una significativa mejora de cinco puntos en Misión / Valores. Contrariamente al caso de Canadá, sin embargo, Estados Unidos vio mejorar el doble de dimensiones (ocho) de las que habían declinado (cuatro). Orientación al Cliente (+3 puntos), Diversidad e Inclusión (+2 puntos), y Premios y Reconocimiento (+3 puntos), fueron las otras dimensiones que mejoraron en más de un punto.

Hace un año, existía cierto miedo respecto de acciones disruptivas que pudieran lastimar la competitividad de Norte América. A pesar de estos miedos, tanto la economía de Estados Unidos como la Canadiense experimentaron un crecimiento sólido en el 2017. Como resultado de ello, la región pareciera ser un lugar atractivo para los negocios. Pero aún persiste la volatilidad (tanto política como económica), y hoy debiera ser vital para las organizaciones ser ágiles y mantener posibilidades de administrar el cambio de manera exitosa, con el fin de poder crecer y avanzar.

Compromiso de los Empleados: Norte América vs. Global



Un camino más claro en Europa

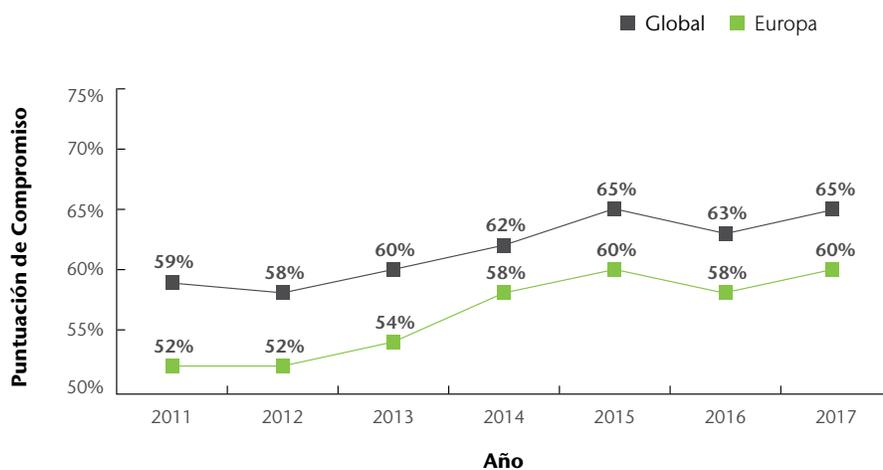
El Compromiso en Europa viene rebotando, un poco hacia arriba otro poco hacia abajo, entre 58 y 60 por ciento desde 2014 y, en términos generales, ha mejorado desde 2011. Una vez más, es la región con el menor puntaje del mundo, sin embargo, ha experimentado algunas mejoras dramáticas en un puñado de países.

De las 15 mayores economías a las que se hizo seguimiento en este estudio, 10 experimentaron mejoras en el nivel de Compromiso y cinco declinaron. Entre las de mayor nivel de mejora globalmente, cuatro se sitúan en Europa. Francia experimentó un aumento de Compromiso de seis puntos; los Países Bajos mejoraron en siete puntos, y tanto Austria como Suecia aumentaron por un robusto de 9 puntos.

Mejorar el compromiso en la región puede que sea parcialmente atribuible al rebote económico en varios países que previamente venían peleando con sus vicisitudes económicas. Portugal, Italia y Grecia experimentaron en todos los casos, crecimiento en 2017. Este crecimiento conforma un indicio positivo para 2018 aunque aún quedan muchas fuentes de incertidumbre económica y política en la Región.

Entre los mercados que mostraron una disminución, el Reino Unido presenta un caso interesante. El Compromiso cayó tres puntos, lo que representa la caída más grande entre las 29 mayores economías globales. En base a la investigación de Aon, [Engagement During Times of Change](#) (El Compromiso en Tiempos de Cambio), sabemos que el compromiso puede tardar varios años en recuperarse después de los cambios a gran escala, y que los empleados desean tener un diálogo bidireccional con los líderes para comprender lo que significan estos cambios. Independientemente de si los empleados tienen una percepción positiva o negativa del Brexit, claramente el mismo representa un cambio significativo que los líderes británicos deberán abordar de frente, con el fin de poder volver a ganarse la confianza de sus fuerzas laborales.

Compromiso de los Empleados: Europa vs. El Mundo



"Europa experimentó un crecimiento económico y una estabilidad política el año pasado. En el Reino Unido, el nivel de Compromiso de los Empleados cayó de manera importante, mientras siguen tratando de hallar su camino luego de la votación del Brexit en 2016. Mientras tanto, Europa volvió a sus más elevados niveles de Compromiso, promovido por las enormes mejoras experimentadas en Austria, Países Bajos, Francia e Italia".

– Dan Riley, Líder de la Práctica de Talento de Aon en Europa

Hablar, Permanecer, Contribuir – Europa

65%
Hablar  2 pts

57%
Permanecer  1 pt

56%
Contribuir  1 pt

África avanza

"La mejora experimentada por África a través de los impulsores del Compromiso coloca a las organizaciones de esa región en una gran posición para lograr el crecimiento en los negocios. La reciente lucha económica en África resultó en que los líderes colocaran mayor énfasis sobre crear ambientes laborales que promovieran el crecimiento, a través de empleados más comprometidos, escuchando atentamente lo que ellos tienen para decir. Impulsar el compromiso se ha convertido en un enfoque mucho más amplio para las empresas de la región en los últimos años, lo que está claro en la mejora de los resultados. Ahora, los líderes necesitarán brindar una clara dirección y estrategia para el futuro, a fin de posicionar a sus empresas para lograr éxitos a largo plazo".

– Khalid Youssef, Líder en Compromiso de los Empleados en Aon

Hablar, Permanecer, Contribuir – África

76%  4 pts
Hablar

57%  2 pts
Permanecer

68%  6 pts
Contribuir

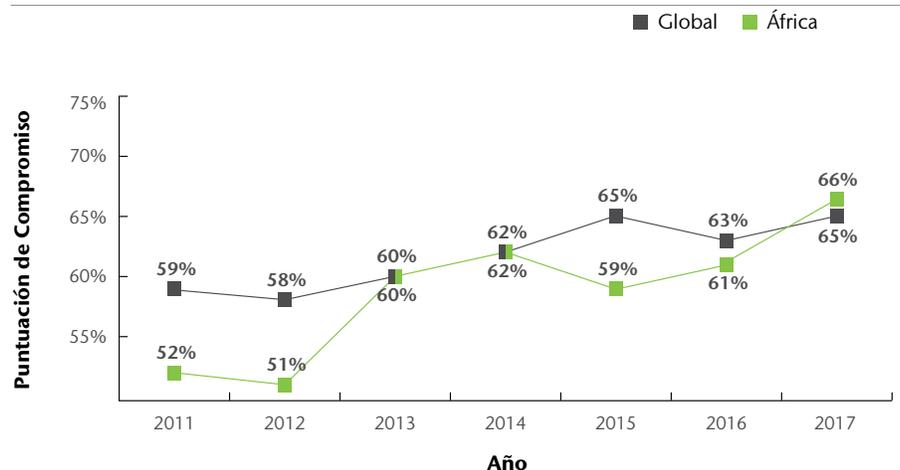
El mayor crecimiento entre todas las regiones del mundo le pertenece a África, donde el nivel de Compromiso pasó del 61% al 66%. Esto es excepcional en sí mismo, pero lo es aún más cuando miramos como fue cambiando el nivel de Compromiso en los últimos cinco años. Sólo alrededor de la mitad (51%) de todos los empleados se sintieron Comprometidos en 2012, mientras que hoy casi dos tercios de los empleados se manifiestan Comprometidos. Esto representa el mayor aumento de las cinco regiones abarcadas por este estudio.

Cada una de las cinco mayores economías de África experimentó aumentos en sus niveles de compromiso. Nigeria siguió en aumento de nueve puntos en el informe del año pasado, con un nuevo aumento de nueve puntos en 2017. Egipto experimentó un aumento de cuatro puntos. Sudáfrica logró un aumento modesto de un punto, mientras que Argelia y Marruecos lograron mejoras de once y seis puntos, respectivamente.

Con la única excepción de la dimensión de Colaboración (que cayó tres puntos), todas las otras 14 dimensiones mejoraron en África. Misión / Visión mejoró en siete puntos, PVE mejoró en seis puntos, y Talento y Plantilla de personal aumentó cinco puntos.

La mejora lograda en Talento y Plantilla de personal resulta particularmente interesante por dos razones. Esta dimensión aumentó un increíble 17 por ciento el año pasado, lo que tornaba difícil lograr otra mejora, que sin embargo este año fue de 5 puntos. La otra razón que resulta notable es que Talento y Plantilla de personal fue el principal impulsor del Compromiso el año pasado para África, y el cuarto mayor impulsor este año. Esto indica claramente que las empresas en la región han aumentado de manera importante su capacidad de atraer, promover y retener a los talentos correctos, en comparación con lo que ocurría hace unos pocos años.

Compromiso de los Empleados: África vs. El Mundo



¿Cuál es la Experiencia de los Empleados que realmente impulsa el Compromiso?

No basta con sólo conocer los niveles de Compromiso regionales y del mercado, ni tampoco es suficiente con saber de qué manera los distintos aspectos de la experiencia de los empleados se han modificado en el último año. Para realmente lograr acelerar el Compromiso, necesitamos identificar las áreas sobre las que debemos concentrarnos, y que tienen las mejores oportunidades de tener un impacto sobre los empleados en términos de Hablar, Permanecer y Contribuir.

La siguiente tabla muestra las cinco principales áreas globales que han permanecido iguales, o apenas se han reordenado en comparación con el año pasado. Por segundo año consecutivo, la dimensión Remuneración y Reconocimiento es el impulsor más fuerte. Según señaláramos el año pasado, esto va en contra de la creencia convencional de que la paga es un factor “higiénico”, no importante para impulsar el compromiso. Sin embargo, hay un factor importante a tener en cuenta este año comparado con el año pasado. Previamente, identificábamos “paga justa” como el principal factor impulsor detrás de Remuneración y Reconocimiento.

Principales Oportunidades de Compromiso a nivel Global

Este Año		Año Pasado
1	Remuneración y Reconocimiento	1
2	Alta Gerencia	3
3	Oportunidades de Carrera	4
4	Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	2
5	Infraestructura Disponible	5

Este año, “reconocimiento por la contribución (más allá del salario y beneficios)” fué el factor clave en poner Remuneración y Reconocimiento como principal factor, con “paga justa” brindando un rol de apoyo. Mientras los líderes directos sin duda desempeñan un papel en el compromiso de sus empleados, vemos que la Alta Gerencia tiene una continua presencia dentro de las principales áreas foco. Esto nos habla de la importancia de la agilidad y dirección de los líderes, especialmente en el estado actual de cambios permanentes en el que se encuentran muchas organizaciones.

¿Cuál es la Experiencia de los Empleados que realmente impulsa su Compromiso? (continuación)

También vemos algunas historias convincentes al examinar los impulsores del compromiso por región. Muy notablemente, el principal impulsor de América del Norte es Infraestructura Disponible, mientras que en todas las demás regiones conforma el impulsor en quinto lugar de importancia. Los empleados de América del Norte están enviando un mensaje claro de que necesitan disponer de las herramientas necesarias, tecnologías y procesos necesarios para gestionar trabajos cada vez más complejos. África ofrece otro buen ejemplo. Talento y Plantilla de Personal (el principal promotor de África el año pasado) mejoró en 17 puntos en 2016, y también aumentó en cinco puntos en 2017. El resultado fue un aumento de cinco puntos en Compromiso.

Si una empresa se concentra en mejorar estos impulsores – aunque solamente sea uno o dos de ellos - seguramente experimentará un aumento en el nivel de compromiso de sus empleados. Sin embargo, esa estrategia no aportará la mayor utilidad sobre el esfuerzo y los recursos. Se necesita de un enfoque mejor matizado.

En el artículo de Aon [“The Engagement Outliers”](#) (“Factores Atípicos de Compromiso”); encontramos que para que las empresas con niveles de Compromiso menores al promedio puedan experimentar mejoras de dos dígitos en sus niveles de compromiso, necesitan concentrarse en mejorar sus dimensiones de Infraestructura Disponible, Talento y Plantilla de personal y la Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Las empresas con un nivel de compromiso promedio necesitan mejorar sus dimensiones de Talento y Plantilla de personal, Empoderamiento y Autonomía, y Alta Gerencia. Las empresas que tienen niveles extraordinarios de compromiso, necesitan mejorar Talento y Plantilla de personal, Infraestructura Disponible y Oportunidades de Carrera.

La lección es que los impulsores del Compromiso pueden variar – nuestra síntesis aquí enfatiza lo que hemos visto en forma normal a lo largo de los últimos años - pero que innegablemente puede diferir de los impulsores de cualquier empresa en particular. Para poder maximizar la efectividad del plan de acción, su empresa necesita comprender clara y cabalmente cuáles son sus principales áreas de compromiso sobre las que debe concentrarse e identificar las mejores intervenciones para elevar la experiencia de los empleados en torno a dichas áreas. Aquí es donde operar con un consultor experimentado como son los miembros de la Práctica Profesional de Aon en materia de Cultura Global y Compromiso, puede guiar a su empresa a adquirir un status de “fuera de serie”.

Consideraciones finales

Las personas son las que generan valor al negocio; de eso no hay duda. Esto se ve ilustrado por el hecho de que una empresa de software con mil empleados y pocos activos físicos puede tener un valor de miles de millones de dólares. En este caso, las personas son activos intangibles.

Pero las personas también son emotivas y caprichosas. Quieren ser convencidas y conquistadas. Por eso, el nivel de compromiso de los empleados puede conformar un gran diferenciador para cualquier organización, tanto en tiempos estables como en tiempos de cambios rápidos. Cuando usted mantiene una Cultura de Compromiso, más vale que sus competidores tomen nota de ello.

Para discutir de qué manera usted puede generar una Cultura de Compromiso en su organización, por favor contacte a alguno de nuestros expertos indicados en la siguiente página. ¡Somos muy apasionados sobre optimizar la experiencia de los empleados!

—El Equipo de Cultura y Compromiso Global de Aon

Acerca de la Práctica de Compromiso de Empleados de Aon

El Equipo de Cultura y Compromiso Global de Aon ofrece una combinación sin igual de consultoría global y benchmarks , tecnologías de medición integradas en Recursos Humanos, y herramientas que incluyen la evaluación, selección y analíticas de talento. Con millones de respuestas de encuestas de empleados, el presente informe sólo contiene un conjunto de muy elevado nivel de información sobre el compromiso de los empleados, y sobre la experiencia de los empleados. Para conocer más detalles sobre cómo Aon puede asistirle a acelerar la evolución de sus empleados hacia lo extraordinario, hable por favor con alguno de nuestros expertos contactándonos en:

humancapitalconsulting@aon.com

Acerca de Aon

Aon plc (NYSE:AON) es una empresa líder global en servicios profesionales, que brinda una amplia gama de soluciones en materia de riesgos, retiro y salud. Nuestros 50.000 colegas y empleados, distribuidos en más de 120 países empoderan resultados para nuestros clientes, utilizando para ello datos y análisis propios, para así aportar percepciones que permitan reducir la volatilidad y mejorar el desempeño de las organizaciones.

© Aon plc 2017. All rights reserved.

The information contained herein and the statements expressed are of a general nature and are not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information and use sources we consider reliable, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

www.aon.com