



## HCAS Newsletter

### Un nuevo modelo para el compromiso de los empleados: Lectura de fin de semana

Josh Bersin, director, Deloitte Consulting LLP y fundador de Bersin & Associates, conocido como Bersin por Deloitte, dice que el contrato de trabajo con empleados ha cambiado, obligando a los líderes empresariales a crear organizaciones que involucren a los empleados como contribuyentes sensibles, apasionados y creativos. A continuación se muestra un extracto adaptado del artículo de Bersin, *Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement*, publicado originalmente en Deloitte Review, número 16, enero de 2015.

Después de décadas de discurso corporativo sobre la guerra por el talento, parece que la batalla ha terminado, y el talento ha ganado. Los empleados hoy en día tienen un poder de negociación creciente, el mercado de trabajo es muy transparente y atraer a los trabajadores altamente calificados es una actividad altamente competitiva. Las empresas ahora están invirtiendo en herramientas de análisis para averiguar por qué la gente se va, y los temas de propósito, compromiso y cultura pesan en la mente de los líderes empresariales en todas partes.

Las investigaciones realizadas por Bersin por Deloitte sugieren que las cuestiones de "retención y compromiso" han pasado a ocupar el segundo lugar en la mente de los líderes empresariales, superado sólo por el desafío de construir un liderazgo global. Estas preocupaciones se basan en datos desconcertantes:

-La investigación de 2014 de Gallup muestra que sólo el 13% de todos los empleados están "altamente comprometidos" y el 26% están "activamente desvinculados".

Glassdoor, una empresa que permite a los empleados calificar a sus empleadores, informa que sólo el 54% de los empleados recomiendan a su empresa como un lugar para trabajar.

-En la industria de alta tecnología, dos tercios de todos los trabajadores creen que podrían encontrar un trabajo mejor en menos de 60 días si sólo se tomaban el tiempo para mirar.

-El 80 por ciento de las organizaciones cree que sus empleados están abrumados con información y actividad en el trabajo (21% dicen que el problema es urgente), pero menos del 8% tiene programas para tratar el tema.

-Más del 70% de los Millennials esperan que sus empleadores se enfoquen en los problemas sociales o de misión; El 70% quiere ser creativo en el trabajo; Y más de dos tercios creen que es el trabajo de la dirección proporcionarles oportunidades aceleradas de desarrollo para que se queden.

El contrato de trabajo de los empleados ha cambiado: la gente está operando más como agentes libres que en el pasado. En resumen, el equilibrio de poder ha cambiado de empleador a empleado, obligando a los líderes empresariales a aprender cómo construir una organización que involucre a los empleados como contribuyentes sensibles, apasionados

y creativos. El cambio que ocurre es de mejorar el compromiso de los empleados con un enfoque en la construcción de una organización irresistible.

### Es tiempo de un cambio

Una de las cuestiones que deben abordarse es la idea de envejecimiento de una encuesta de participación de los empleados. Si bien estas medidas de compromiso se han utilizado durante años, las organizaciones dicen que no están proporcionando soluciones modernas y viables.

Considere el proceso típico: Las empresas implementan encuestas anuales para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados de una empresa de un año a otro. La mayoría usa encuestas suministradas por proveedores que dicen ser formas estadísticamente validadas de medir la participación.

El mercado de los proveedores de la encuesta, que es de alrededor

de \$ 1 mil millones en tamaño, es en su mayoría personal de psicólogos industriales que han construido modelos estadísticos que correlacionan el volumen de negocios con diversas variables de empleo.

El pionero en este mercado, Gallup, promueve una encuesta de 12 factores simples que predicen estadísticamente la retención. Otros proveedores tienen sus propios modelos, muchos enfocados en las características de liderazgo, administración, oportunidades de carrera y otros elementos del ambiente de trabajo.

Aunque ninguno de estos modelos están "equivocados", las compañías dicen que las encuestas no prescriben resultados accionables. En una encuesta reciente entre 80 de los usuarios más avanzados de las encuestas de compromiso, sólo la mitad cree que sus ejecutivos saben cómo construir una cultura de participación. Entre la población más amplia, el porcentaje es mucho menor.







Considere los cambios radicales que han ocurrido en el trabajo: Los empleados operan en un mercado de trabajo transparente donde el personal bajo demanda encuentra nuevas posiciones en sus bandejas de entrada. Las organizaciones se aplanan, dando a la gente menos tiempo con sus directores directos. Los empleados más jóvenes han aumentado la demanda de rotación rápida de puestos de trabajo, liderazgo acelerado y retroalimentación continua. Por último, el ambiente de trabajo es muy complejo, donde los empleados trabajaban con un equipo en una oficina y ahora trabajan las 24 horas del día, 7 días a la semana, con mensajes instantáneos, llamadas en conferencia y dispositivos móviles que han eliminado las barreras entre trabajo y vida personal.

Estos cambios en el lugar de trabajo han alterado la ecuación de compromiso, obligando a las organizaciones a repensarla. Por ejemplo, una compañía farmacéutica bien conocida encontró que sus ejecutivos y científicos

en China abandonaban la compañía a un ritmo alarmante. La encuesta de compromiso anual no proporcionó información para ayudar a diagnosticar este problema. Al realizar un análisis estadístico de todas las variables entre estos trabajadores de alto potencial que salían, la empresa se dio cuenta de que en China, a diferencia de otras partes del mundo, la gente esperaba que las tasas de compensación muy altas aumentarían cada año. El mercado laboral allí era altamente competitivo, así que la gente fue escalfada basada solamente en la progresión salarial.

Hoy en día, más y más empresas están desplegando soluciones analíticas para predecir la retención, correlacionando factores como la compensación, el calendario de viajes, el gerente y la demografía para entender por qué ciertas personas están menos comprometidas que otras. Pero las respuestas son difíciles de encontrar: Por ejemplo, tirar beneficios a los empleados para ver cuáles son

Entonces, ¿qué importa hoy? ¿Cómo puede la gerencia crear una organización en el ambiente de trabajo de hoy en día que es magnética y atractiva, crea un alto nivel de rendimiento y pasión, y monitorea continuamente los problemas que necesitan ser arreglados?

las vacaciones de palo ilimitado, comida gratis, clubes de salud, fiestas, opciones de acciones y oficinas de diversión son comunes. ¿Todos estos resultados en alto compromiso? La mayoría de las empresas no pueden decirlo.

### Hacer el trabajo irresistible

La investigación sugiere que las organizaciones necesitan repensar el problema. Hay tres cuestiones que abordar:

-Las empresas necesitan expandir su pensamiento sobre lo que significa "compromiso" hoy, dando a los gerentes y líderes prácticas específicas que pueden adoptar y responsabilizar a los líderes de línea. La Figura 1 sugiere 5 elementos y 20 prácticas específicas.

-Las empresas necesitan herramientas y métodos que midan y capturen la retroalimentación y el

sentimiento de los empleados sobre una base local en tiempo real para que puedan ajustar continuamente las prácticas de gestión y el entorno de trabajo a nivel local. Estas herramientas incluyen sistemas de retroalimentación de empleados, así como

sistemas de análisis de datos que ayudan a identificar y predecir factores que crean problemas de compromiso y retención bajos.

-Leaders en negocios y recursos humanos necesitan aumentar la participación de los empleados de un programa de recursos humanos a una estrategia empresarial básica.






### Un modelo refrescado para el compromiso

Después de dos años de investigación y discusiones con cientos de empresas, Bersin de Deloitte descubrió cinco elementos

principales (y 20 estrategias subyacentes) que trabajan juntos para hacer que las organizaciones sean "irresistibles". Estos 20 factores se combinan en un sistema entero de compromiso en una organización, Uno que se mantiene unido a través de la cultura.

#### The simply irresistible organization

What we have learned: Five elements drive engagement

 Meaningful work	 Hands-on management	 Positive work environment	 Growth opportunity	 Trust in leadership
Autonomy	Clear, transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Invest in management development	Culture of recognition	Self-directed dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Modern performance management	Inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
A focus on simplicity				