

TENDENCIAS MUNDIALES SOBRE EL COMPROMISO
DE LOS EMPLEADOS

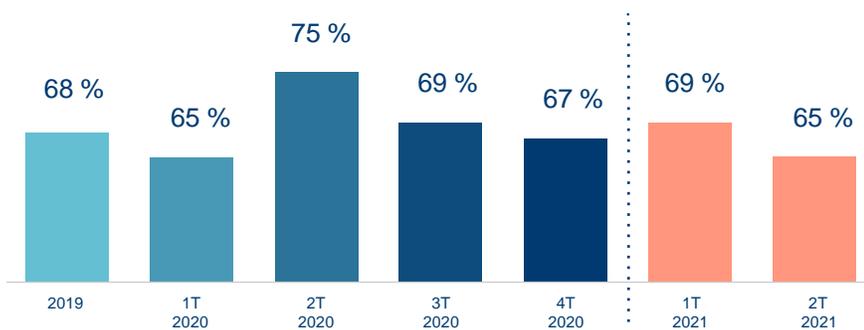
Un punto de inflexión: tendencias 2021 del compromiso

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Transcurrido más de un año de cambios sin precedentes, es indispensable analizar los altibajos en el compromiso de los empleados para preparar las organizaciones para el futuro. Kincentric ha estudiado las tendencias del compromiso de los empleados y su eXperiencia (eX) durante las últimas tres décadas en 130 mercados a nivel mundial. El segundo trimestre de 2021 apunta a ser un punto de inflexión. Nuestro informe de tendencias resume las principales conclusiones y le ofrece sugerencias para gestionar con éxito este desafío.

Un punto de inflexión

COMPROMISO GLOBAL DE LOS EMPLEADOS 2020 / 2021



A pesar de un importante aumento en el T2 de 2020, el compromiso de los empleados se ha mantenido estable durante el segundo semestre y el primer trimestre del 2021. Sin embargo, el T2 de 2021 se presenta como un punto de inflexión para las organizaciones: **Hemos retrocedido por debajo de los niveles de compromiso anteriores al COVID.** Esto nos lleva a reflexionar en una sencilla pregunta. ¿Estamos en verdad cómodos sin haber progresado en la eXperiencia del empleado después de lo que hemos vivido y aprendido?

¿Por qué disminuyó el compromiso en el T2 de 2021?

En el segundo trimestre de 2021 analizamos los datos de 150 organizaciones y 600 mil respuestas de empleados, para comprender mejor qué ha provocado la caída del compromiso. Las cifras muestran que las experiencias de los empleados en el trabajo no están aisladas, sino interconectadas con bucles de feedback positivos y negativos. En comparación con el periodo anterior al COVID, es decir 2019, hemos observado algunas tendencias que ponen de manifiesto la [Rebelión del Talento](#) que se está produciendo:

- Como se ha observado en el mercado, las renunciaciones están en aumento y se prevé que continúen en 2021 y 2022. Puede tratarse de una «puesta al día» por la quietud a este respecto en 2020, así como de un reflejo de un mercado laboral más difícil en el que las expectativas de los empleados han cambiado radicalmente. En nuestra base de datos, esto se refleja con **una caída de 3 puntos en la intención de «Permanencia» con respecto a 2019 y la primera mitad de 2020.**
- Una mayor rotación de empleados pone en aprietos a las organizaciones para encontrar y retener el talento. A nivel mundial, tan solo el 58% de los empleados considera que su organización está atrayendo el talento adecuado y solo el **56% considera que se está fidelizando el talento adecuado para alcanzar los objetivos empresariales.** Esto representa una caída de 6 puntos y 7 puntos, respectivamente, frente a 2019. Estas cifras son también inferiores a las del T1 de 2021.
- La percepción de falta de personal adecuado afectará a la conciliación de la vida familiar y profesional de los empleados. Los colaboradores están estresados, sobrecargados de trabajo y se sienten quemados. Hemos abordado la fatiga por estrés en [informes de tendencias](#) anteriores y vemos que se refleja de nuevo en el T2 de 2021 con una **caída de 7 puntos en la percepción de una conciliación adecuada** frente a 2019 (actualmente en 61%). A medida que cambian las expectativas en cuanto a la «conciliación de la vida personal y profesional», las organizaciones tendrán que ir más allá de considerar el trabajo híbrido y comenzarse a plantear cómo, cuándo y dónde se realizará el trabajo.
- Prácticamente todas las organizaciones afirmaron centrarse en el bienestar en 2020, pero vemos un importante retroceso en el T2 de 2021 con solo un 68% de los empleados afirmando que su organización se preocupa por el bienestar, lo que supone una caída de 9 puntos en comparación con 2019. Lo más llamativo es que **la percepción de que el Senior Management se preocupan por los empleados cayó** de un altísimo 85% en el T1 de 2020 a un 74% en el T2 de 2021. Estos movimientos reflejan el cambio de expectativas en cuanto al significado de conceptos como «bienestar» y «cuidado», pero también cierta inquietud sobre los planes para regresar a las oficinas y cómo se verá la «nueva normalidad» del trabajo híbrido.

➤ Mayor rotación y menor índice de retención llevan al desgaste de quienes permanecen en la empresa



➤ La falta de claridad sobre el futuro genera incertidumbre

TENDENCIAS MUNDIALES SOBRE EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

- Dada la menor atención que se presta al bienestar y a la conciliación de la vida familiar y profesional cuando aún atravesamos una pandemia, los empleados se manifiestan con incertidumbre sobre el futuro. En el 2020 los *senior leaders* tuvieron más visibilidad y fueron más accesibles. En el segundo trimestre 7 de cada 10 empleados consideraron que sus líderes eran abiertos y sinceros. Sin embargo, esta percepción ha disminuido recientemente, en especial en lo que respecta al futuro. **Los empleados consideran que los líderes despiertan menos entusiasmo por el futuro y reciben menos dirección de cómo desenvolverse** (ambos cayeron 3 puntos frente a 2019). Estas respuestas nos muestran los planteamientos de los colaboradores sobre el porvenir y nos reflejan la incertidumbre en cuanto a su permanencia.
- Si consideramos los puntos anteriores en conjunto, no resulta extraño que **los empleados tengan menos confianza en sus oportunidades de carrera**. Solo un poco más de la mitad (55%) considera que hay oportunidades importantes para ellos, lo cual representa una caída de 6 puntos con respecto a 2019. La falta de proyección profesional suele ser perjudicial para el compromiso y con frecuencia lleva a la rotación voluntaria por parte del personal. En los nuevos ambientes de trabajo virtual, permanece como reto hacer que los empleados reconozcan oportunidades futuras al interior de la empresa.

¿Qué sucede cuando los empleados no se entusiasman por el futuro y no ven oportunidades de promoción profesional? Se presenta un mayor riesgo de que lleven su talento a otra organización para, quizá, repetir el mismo ciclo en una empresa diferente. Una forma de romper este círculo es revisar la propia cultura organizacional, es decir la forma en que las personas interactúan, así como los valores, las creencias y los sistemas que tienen un impacto en las conductas. Es importante asegurarse que todos ellos estén acordes a la estrategia empresarial. Las organizaciones deben invertir tiempo en evaluar su cultura para comprender las brechas que hay entre la realidad y la cultura deseada. Esto permite identificar las intervenciones necesarias en el liderazgo, el talento y la infraestructura de la organización.

Es interesante advertir que no todo experimentó un descenso en el T2 de 2021. Aunque los empleados sientan una menor conexión con su empresa, parece que están más conectados con su manager. Por ejemplo, **los empleados consideran que su jefe directo crea un ambiente de equipo más positivo en comparación con 2019**. Esto sugiere una mejora en la competencia de los managers para conectar con los empleados de forma virtual. Ya en otras ocasiones hemos hablado sobre el surgimiento del [liderazgo solidario y compasivo](#), y estos últimos datos apoyan nuestras observaciones anteriores.



Llamado a la acción: Invierta la tendencia

Cuando discutimos estas tendencias con nuestros clientes, la pregunta que se plantean es ¿qué puedo hacer? Aún cuando sean muchos los factores que determinen la acción más eficaz en cada organización, siempre conviene plantearse qué puede hacer cada persona desde su cargo para ayudar a los equipos a avanzar:

Si es un **Manager:**

- Probablemente lleve dirigiendo su equipo de forma virtual más de un año. Puede que en este momento esté planteando el regreso de su equipo a la oficina. Esto conlleva desafíos que le exigirán **seguir teniendo empatía y practicar la escucha activa**. A pesar de un aumento generalizado en las percepciones positivas de los managers directos, hay dos áreas en las que hemos visto caídas en el T2 de 2021 frente a 2019: ofrecer objetivos claros y *feedback* a lo largo de todo el año (3 puntos y 1 punto, respectivamente). Como el futuro del trabajo será cada vez más híbrido, como manager debe asegurarse de que los empleados que no trabajen presencialmente reciban de manera equitativa *coaching*, *feedback* y una clara definición de sus funciones.

Pregúntese:

¿Cómo puedo establecer unos objetivos claros para mi equipo y seguir dando *feedback* continuo durante el año?

¿Estoy conectando con los empleados remotos con la misma frecuencia que con los que están en la oficina?

Plantéese organizar los planes de carrera en misiones de 18-36 meses y sostenga conversaciones al respecto como parte de un diálogo abierto, sincero y compasivo con sus colaboradores directos.

Si es un **Senior Leader:**

- Los empleados apreciaron su comunicación abierta y transparente durante la pandemia, pero las percepciones del *Senior Management* disminuyeron en el T2 de 2021. **Los empleados necesitan que les comparta cómo Usted y ellos prosperarán más allá de 2021**. Los *Senior Leaders* realizaron un magnífico trabajo en 2020, especialmente al ofrecer una comunicación abierta y sincera, y mayor visibilidad. Muchos de nuestros clientes han compartido con nosotros historias increíbles sobre cómo los directivos dieron un paso adelante durante esta crisis. Sin embargo, las percepciones por parte de los empleados tuvieron una regresión en 2021, en especial con respecto al futuro. Los empleados se muestran escépticos acerca de la visión de futuro que están promoviendo sus líderes y esto se refleja en una caída de 3 puntos en el T2 de 2021.

Pregúntese:

¿Cómo mantener la visibilidad con los empleados y generar entusiasmo y confianza en nuestra visión de futuro?

¿Estoy dando ejemplo de las conductas que quiero ver en mi organización?

¿Cómo puedo comunicar de forma efectiva nuestra estrategia para transmitir el papel que juegan los empleados en ejecutarla con éxito?

Si es un CHRO:

- El último año y medio ha puesto de manifiesto que las iniciativas de transformación de RR.HH. que requieren meses o incluso años para implementarse no van a funcionar en el futuro. **Realice ahora inversiones en RR.HH. que le permitan lograr eficacia organizacional tanto a corto como a largo plazo.** Muchas de las conversaciones sostenidas con nuestros clientes nos han aclarado los desafíos a los que se enfrenta el área de RR.HH., ya que no sólo tiene que transformar los procesos y momentos que importan a un entorno completamente virtual (ej. incorporación, gestión del desempeño, formación, etc.), sino que también apoyar a la empresa en momentos de cambios significativos. Las organizaciones deben asegurarse de que aprovechan su área de recursos humanos [como un verdadero socio de negocio](#) que no solo presta las funciones propias del área, sino un apoyo estratégico a la empresa y programas que atienden las necesidades de desarrollo del capital humano.

? Pregúntese:

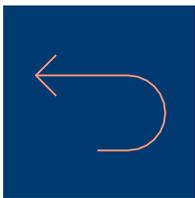
- ¿Está mi área de RR.HH. equipada para apoyar al negocio?
- ¿Cuento con la estructura, los procesos y los líderes para ayudar a la organización a lograr sus objetivos?

Si es un CEO:

- En el último año la cultura organizacional se ha vuelto más crítica para el éxito de las empresas y muchos líderes se están cuestionando si cuentan con la cultura adecuada para implementar los objetivos prioritarios del negocio. Quizá se encuentre en medio de su propia [Rebelión del Talento](#) con un nivel de renuncias en ascenso, porque sus colaboradores no se sienten conectados con la empresa. Aún cuando sean muchos los síntomas visibles, es posible que la raíz del problema sea una cultura que no se encuentra alineada a la estrategia y, por lo tanto, no atrae ni fideliza sus mejores talentos.

? Pregúntese:

- ¿Tenemos la cultura que necesitamos para lograr nuestros resultados de negocio?
- ¿Estoy alineando la cultura con la estrategia y dándole vida en una forma que acelere nuestro desempeño?
- ¿Cómo moldear activamente la cultura para que se convierta en una ventaja competitiva?



Nos encontramos en un punto de inflexión.

Tras un impulso fuerte y positivo en 2020, ahora nos encontramos con que el compromiso es menor que en 2019. Los empleados expresan con mayor claridad sus necesidades y las renuncias están aumentando. Las organizaciones deberían afrontar esta [Rebelión del Talento](#) sacando provecho de las lecciones aprendidas durante los últimos 18 meses y construyendo sobre la agilidad y el impulso que ganaron. Este cambio permitirá a las empresas realizar modificaciones significativas en el lugar de trabajo, elevando la eXperiencia de los empleados y creando una cultura en la que se sientan inspirados, respetados, conectados y comprometidos.

Contactos

Christopher Adair, Ph.D.

Director

Culture & Engagement Practice | U.S.

christopher.adair@kincentric.com

Acerca de Kincentric

Kincentric, una compañía de Spencer Stuart, ayuda a las organizaciones a liberar el poder de las personas y los equipos para fomentar el cambio e impulsar mejores resultados empresariales. Utilizamos información basada en datos para crear soluciones que añaden valor, mejoran la agilidad y aumentan la eficacia de la organización. Contamos con décadas de experiencia y conocimientos especializados en las áreas de cultura, compromiso de empleados, evaluación y desarrollo del liderazgo, asesoría de RR. HH. y talento, y diversidad, igualdad e inclusión.

Para obtener más información, visite

kincentric.com.

Redes Sociales @ Kincentric

Manténgase al día sobre tendencias y temas relevantes para su negocio y trayectoria profesional.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos los derechos reservados.

Para obtener información sobre cómo copiar, distribuir y mostrar este trabajo, póngase en contacto con: permissions@kincentric.com.