

# Los 3 desafíos del Employee Engagement en 2017:

Resultados del 1er Estudio Latinoamericano  
de Employee Engagement



# Introducción

Hay una conocida anécdota sobre el diálogo entre un conserje y el Presidente Kennedy en los primeros días de NASA. “¿Qué hace usted?” le preguntó el mandatario al hombre, que barría el piso de Cabo Cañaveral. “Bueno, señor Presidente, estoy ayudando a poner un hombre en la luna”.

Tal encuentro quizá nunca ocurrió, pero plantea un fuerte contraste ante respuestas mucho más comunes como “no es mi trabajo”, “no sé”, “vuelva más tarde” o, simplemente, una expresión ausente que denota una total falta de interés en el cliente, el trabajo y la organización.

Según Deloitte, [78% de los líderes empresariales califica la retención y el compromiso como urgente o importante](#), pero Gallup señala que [60% de los empleados latinoamericanos está descomprometido](#) y 19% está activamente desconectado de su empresa.

No debe extrañar, entonces, el creciente interés de las empresas latinoamericanas en este tema. Solo en el segundo semestre de 2016 se realizaron más de 20 conferencias, expos y congresos sobre Employee Engagement en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. Asimismo, el presente informe revela un considerable aumento de los recursos para fortalecer el compromiso en la región durante 2017.

Para aprovechar al máximo este impulso, las empresas latinoamericanas de todos los rubros y tamaños deben replantear su approach frente al Employee Engagement.

Esta es, probablemente, la gran conclusión de nuestro Primer Estudio Latinoamericano sobre Employee Engagement, que realizamos en octubre de 2016: en general, las empresas de la región carecen de estrategia y liderazgo a la hora de gestionar el compromiso, lo que puede poner en jaque la correcta utilización del aumento de recursos, tanto humanos como financieros, que se esperan durante 2017 en este tema, según los resultados del estudio.

Los días de la encuesta anual de compromiso y la evaluación de desempeño están contados, y hoy requerimos un enfoque mucho más holístico, tecnológico y dinámico para gestionar, medir e impulsar altos niveles de compromiso en los empleados.

Esto plantea varios desafíos para los líderes de Recursos Humanos, que deben garantizar el acceso a liderazgo constante, conseguir el apoyo de la dirección e incorporar tecnologías digitales en todos los procesos asociados al compromiso, sin lo cual es imposible no desperdiciar tiempo y dinero.

Por esta razón en este informe hacemos hincapié, como posible respuesta a estos desafíos, en la creación de un rol dedicado expresa y exclusivamente a gestionar el Employee Engagement.





## Los 3 principales hallazgos del estudio

### Existe una gran brecha entre la importancia y la estrategia de Employee Engagement

Aunque casi 70% de los encuestados respondió que el compromiso de los colaboradores es muy o extremadamente importante para los líderes de la empresa, 60% de estas organizaciones no cuenta con una estrategia formal de Employee Engagement, citando la falta de apoyo de la gerencia como una de las principales dificultades para implementar iniciativas de este tipo.

### La inversión en Employee Engagement crecerá en 2017

Los resultados de la encuesta muestran que 42% de las empresas latinoamericanas piensa aumentar considerablemente los recursos para fortalecer el compromiso de sus colaboradores. En este contexto, las empresas exitosas (aquellas que cumplen sus principales objetivos de negocio en 100% o más) tienden a gestionar más activamente su Employee Engagement.

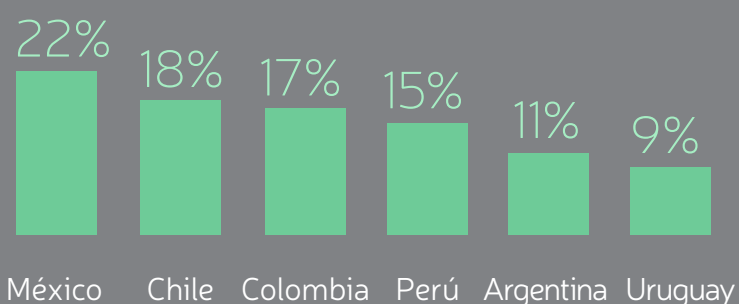
### No existe un responsable claro que lidere el Employee Engagement

Si bien Recursos Humanos asume el tema del compromiso en casi 60% de las empresas, no existe un claro responsable dentro del área, al contrario de lo que sucede en el caso de funciones como desarrollo, capacitación, reclutamiento y beneficios, por nombrar algunas. Esto se refleja en que los niveles de compromiso son medidos solo una vez al año, y contrasta con la realidad de que muchas empresas se apoyan en consultores y proveedores de tecnología externos para iniciativas de Employee Engagement.

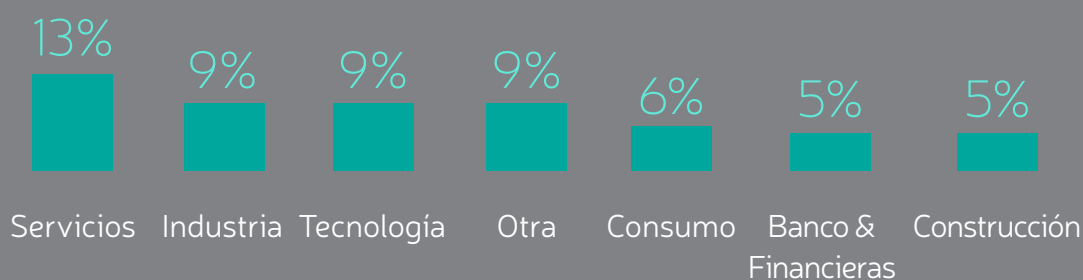
# Sobre el estudio

771 TOTAL DE ENCUESTADOS

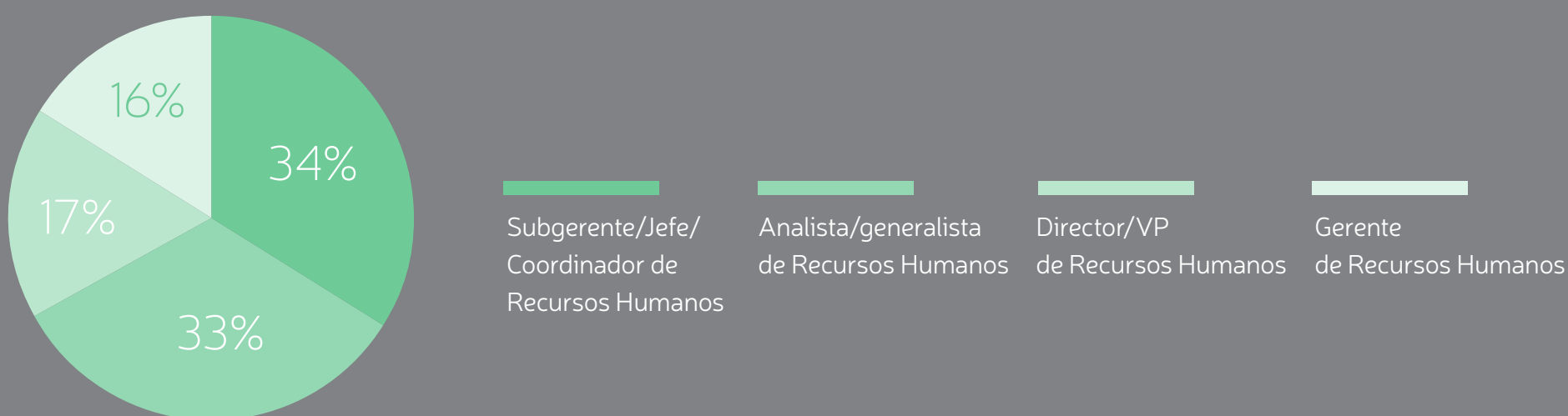
¿En qué país trabajas?



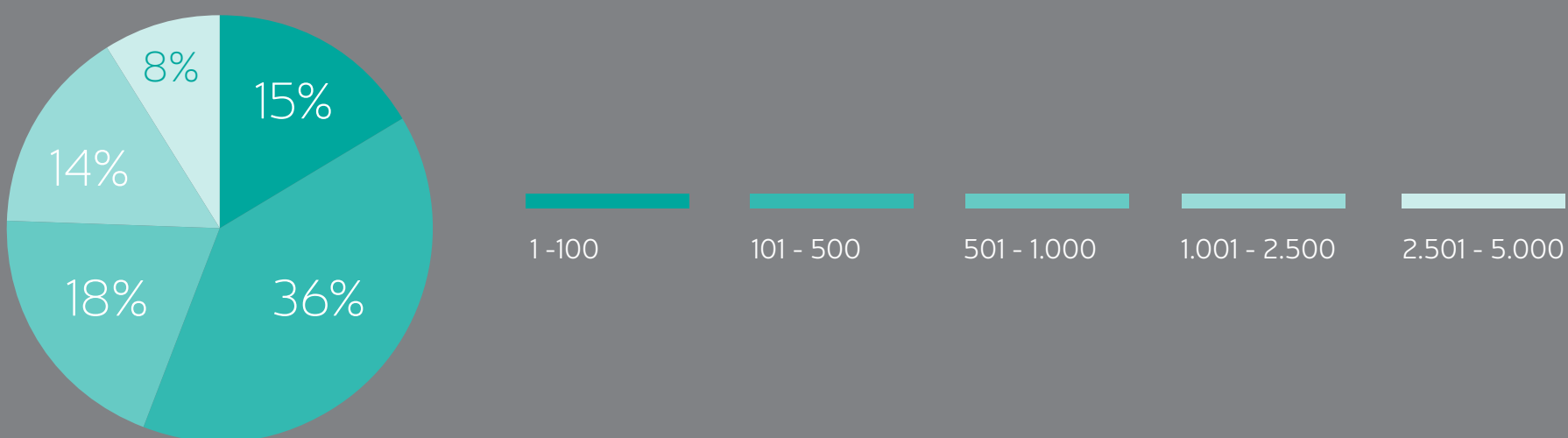
¿A qué industria o sector pertenece la organización donde trabajas?



¿Cuál es tu cargo actual?



¿Cuántos colaboradores trabajan en tu organización?



A continuación desarrollaremos y explicaremos en detalle cada uno de los 3 principales hallazgos, y cómo influyen en el éxito relativo de la gestión del Employee Engagement en las empresas latinoamericanas.

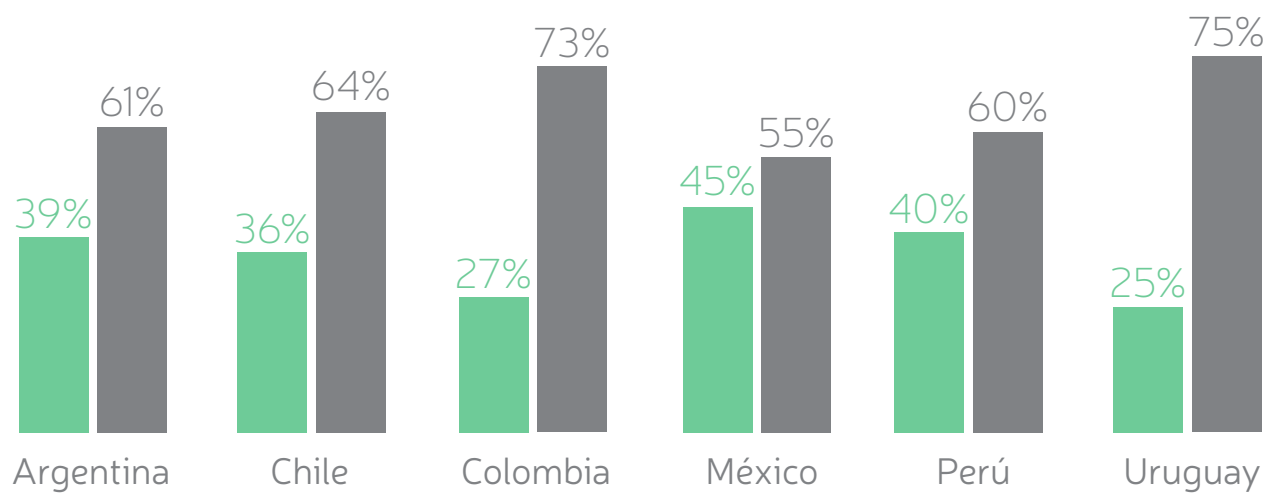
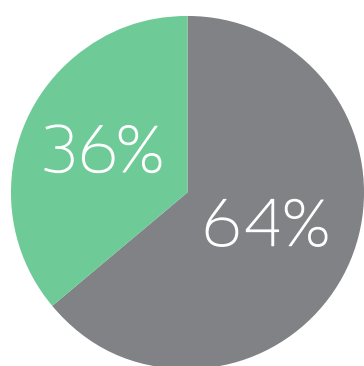
# Existe una gran brecha entre la importancia y la estrategia de Employee Engagement

El 67% de las empresas dice que el Employee Engagement es muy o extremadamente importante. Sin embargo solo 36% cuenta con una estrategia formal.

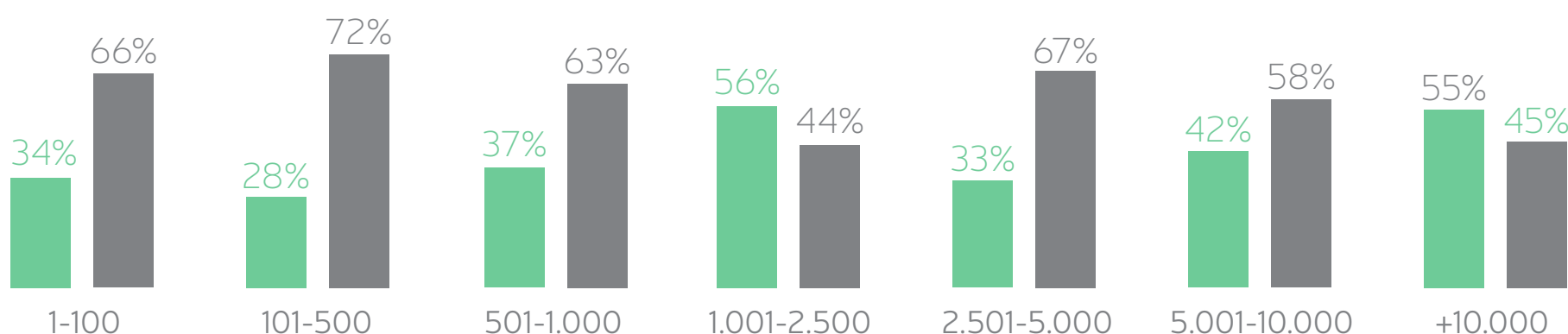
Esta dicotomía también se hace evidente al comparar la realidad de cada país y empresas por tamaño (cantidad de colaboradores), siendo la excepción las empresas con más de 10.000 empleados que seguramente tienen los recursos necesarios. El otro segmento que muestra una fuerte adopción del Employee Engagement son las empresas que tienen entre 1.000 y 2.500 empleados.

¿Cuenta tu empresa con una estrategia formal de Employee Engagement?

SÍ NO



Por tamaño de empresa

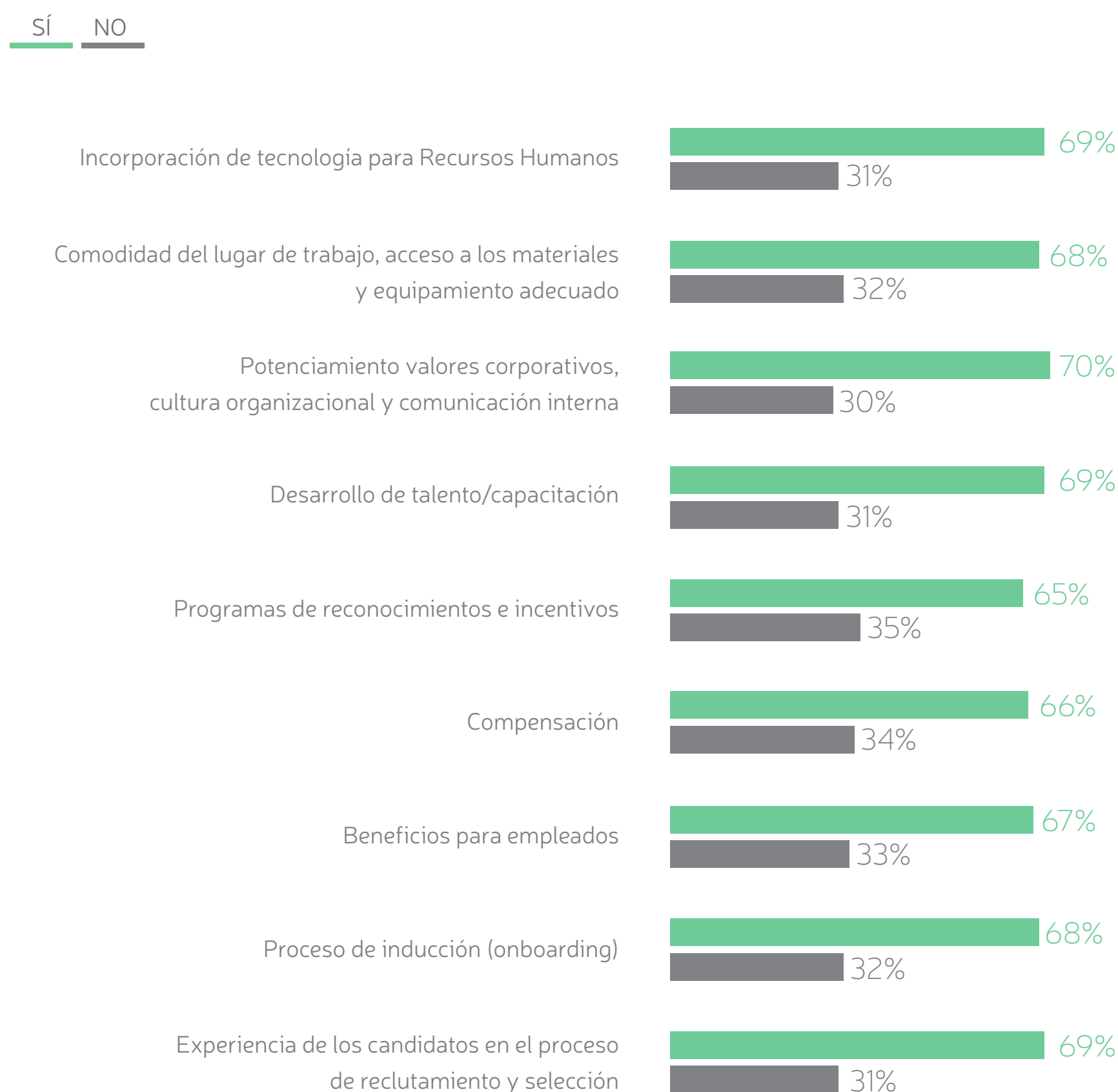


El 42% de los encuestados está de acuerdo con que el Employee Engagement mejora la satisfacción de los empleados y el clima laboral, además de elevar la productividad de los colaboradores (35%).

Al analizar con más detalle el nivel de satisfacción de los encuestados con sus iniciativas de compromiso, se vuelve a apreciar la brecha entre las empresas que cuentan con una estrategia de Employee Engagement y las que no, especialmente en programas de reconocimientos e incentivos, proceso de onboarding, y reclutamiento y selección.

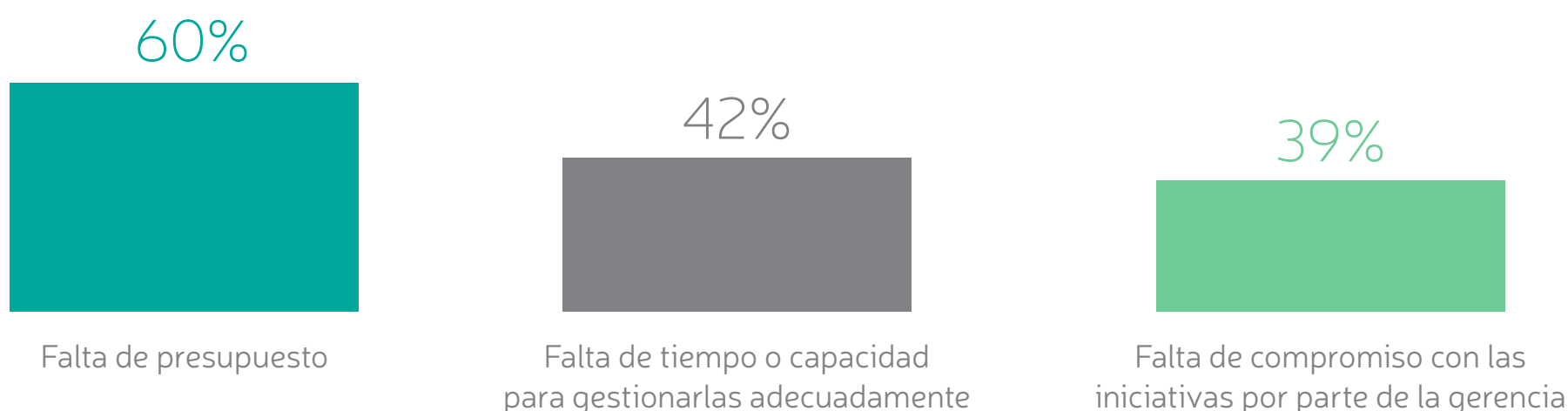
Empresas que declaran estar muy o extremadamente satisfechas con la ejecución y los resultados de las iniciativas relacionadas con Employee Engagement.

¿Cuenta tu empresa con una estrategia formal de Employee Engagement?





¿Cuáles son las tres principales dificultades para implementar exitosamente iniciativas relacionadas con Employee Engagement en tu empresa?



Es interesante entender las dificultades para gestionar el Employee Engagement que enfrentan las empresas que cuentan con una estrategia, frente a las que carecen de una. Los resultados muestran que el primer grupo debe lidiar con obstáculos propios de la gestión: falta de recursos, tiempo o carga operativa.

En cambio, el segundo grupo enfrenta impedimentos consistentes con la carencia de un business case que convenza a la alta gerencia de comprometerse con la felicidad y satisfacción de los colaboradores. Nuevamente, las prioridades definidas por los líderes de la organización son cruciales para llevar adelante iniciativas que fortalezcan el compromiso de los colaboradores.

## El apoyo de los líderes es determinante para gestionar el Employee Engagement

Los resultados muestran que el fortalecimiento del compromiso en las empresas latinoamericanas está influido decisivamente por las prioridades definidas por la gerencia. Los resultados sugieren que, para a las empresas, hay temas no necesariamente más importantes pero sí más urgentes que el Employee Engagement.

Este enfoque en el corto plazo se traduce, sobre todo, en falta de recursos económicos para realizar iniciativas que fortalezcan el compromiso, como también falta de tiempo para coordinarlas, gestionarlas, medirlas y monitorearlas.

Dado que el Employee Engagement necesita del compromiso de la alta dirección para ser exitoso, se hace necesario, primero, mirar más a largo plazo y, segundo, separar lo urgente de lo importante.

Según Deloitte, [el compromiso de los colaboradores es una ventaja competitiva clave](#) (sino la principal) en el ambiente de negocios actual, caracterizado por la urgencia, la incertidumbre y la gran facilidad para replicar los aspectos tecnológicos del negocio. En este contexto, las empresas con colaboradores altamente comprometidos tienen la “salsa secreta” para alcanzar los altos niveles de performance necesarios para cumplir sus metas de corto plazo. Sin embargo, el compromiso no es algo que surja de la noche a la mañana. Por tanto, lo verdaderamente urgente es incorporar el tema en la estrategia del negocio, con la importancia que merece.

Las empresas que gestionan activamente el Employee Engagement tienen 57% más probabilidades de alcanzar sus metas comerciales.

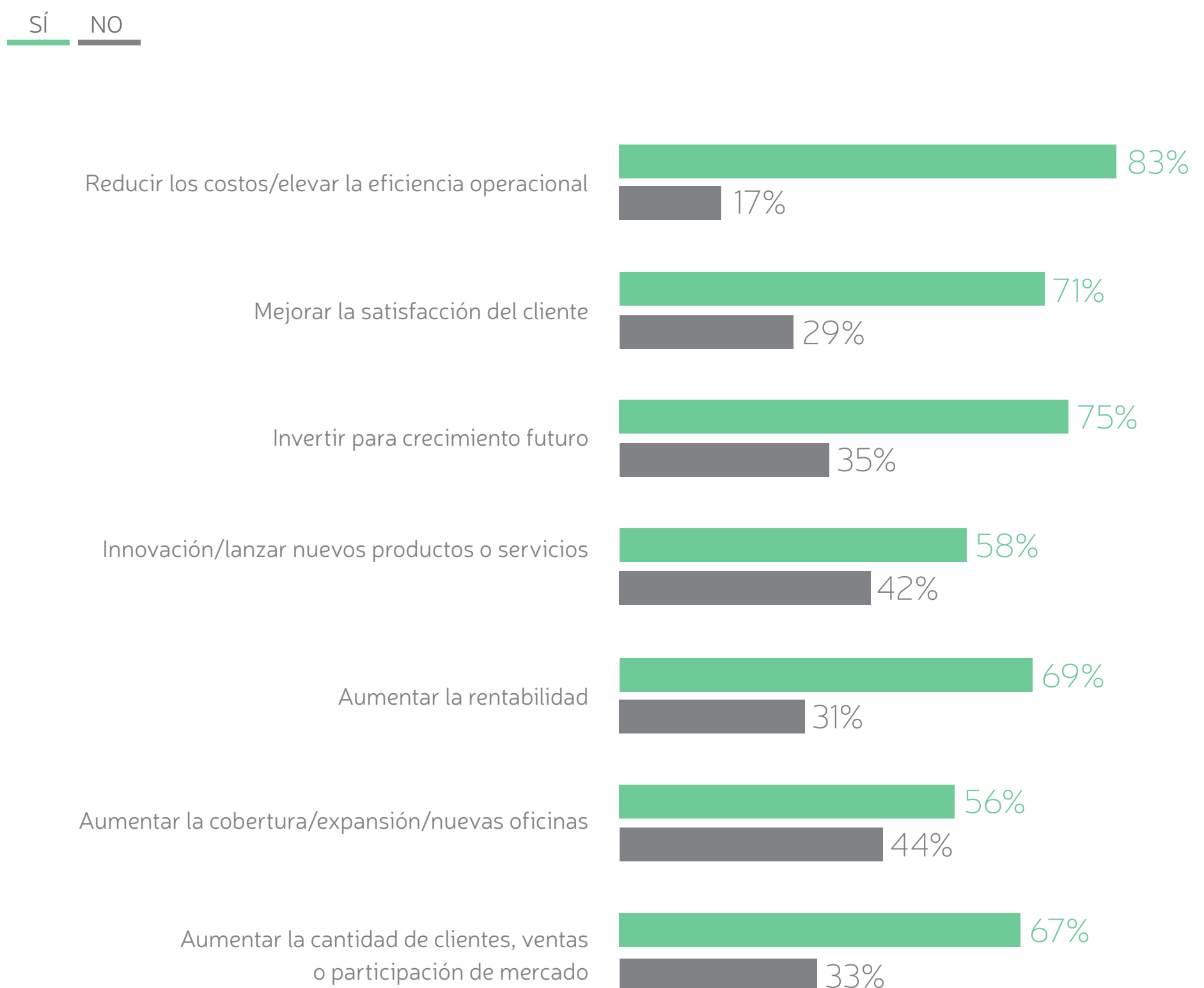
Los resultados muestran que las organizaciones que gestionan su compromiso activa y estratégicamente reportan un alto cumplimiento de sus principales objetivos de negocio.

Nuevamente, la brecha entre las empresas que cuentan con una estrategia de Employee Engagement y las que no se hace más que evidente.

Estos datos son un poderoso argumento para vincular directamente la gestión activa del compromiso de los empleados y su efecto positivo en los resultados.

Empresas que reportan un cumplimiento sobre 100% de sus objetivos comerciales prioritarios.

¿Cuenta tu empresa con una estrategia formal de Employee Engagement?



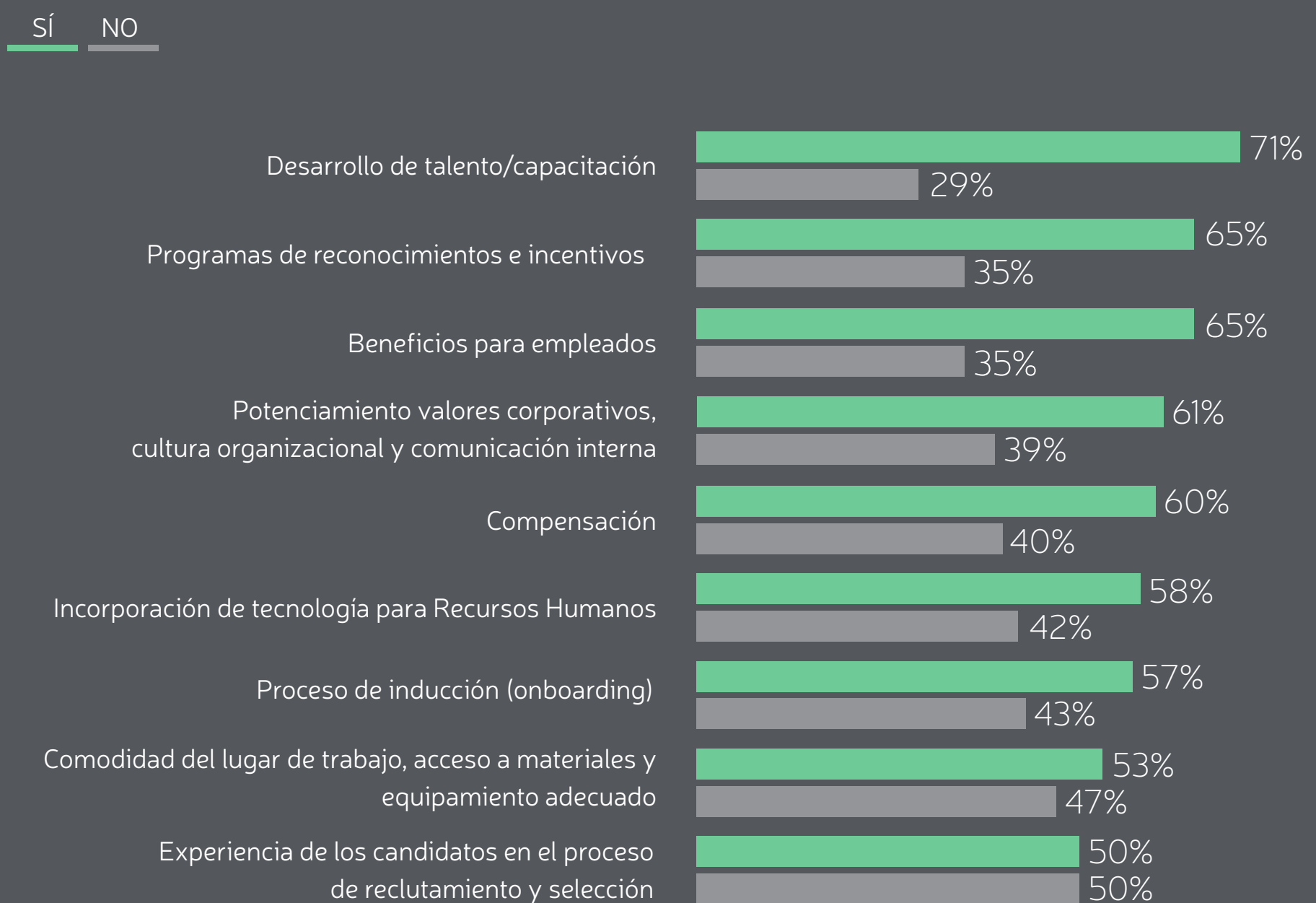


# La inversión en Employee Engagement crecerá en 2017

El gasto en iniciativas de Employee Engagement crecerá considerablemente en 2017, con o sin estrategia para fortalecer el compromiso.

A nivel regional, 42% de las empresas piensa destinar más recursos a estos programas: 60% de estas organizaciones sí cuenta con una estrategia de Employee Engagement y 40% no, prácticamente la misma distribución que se observa en el total de la muestra.

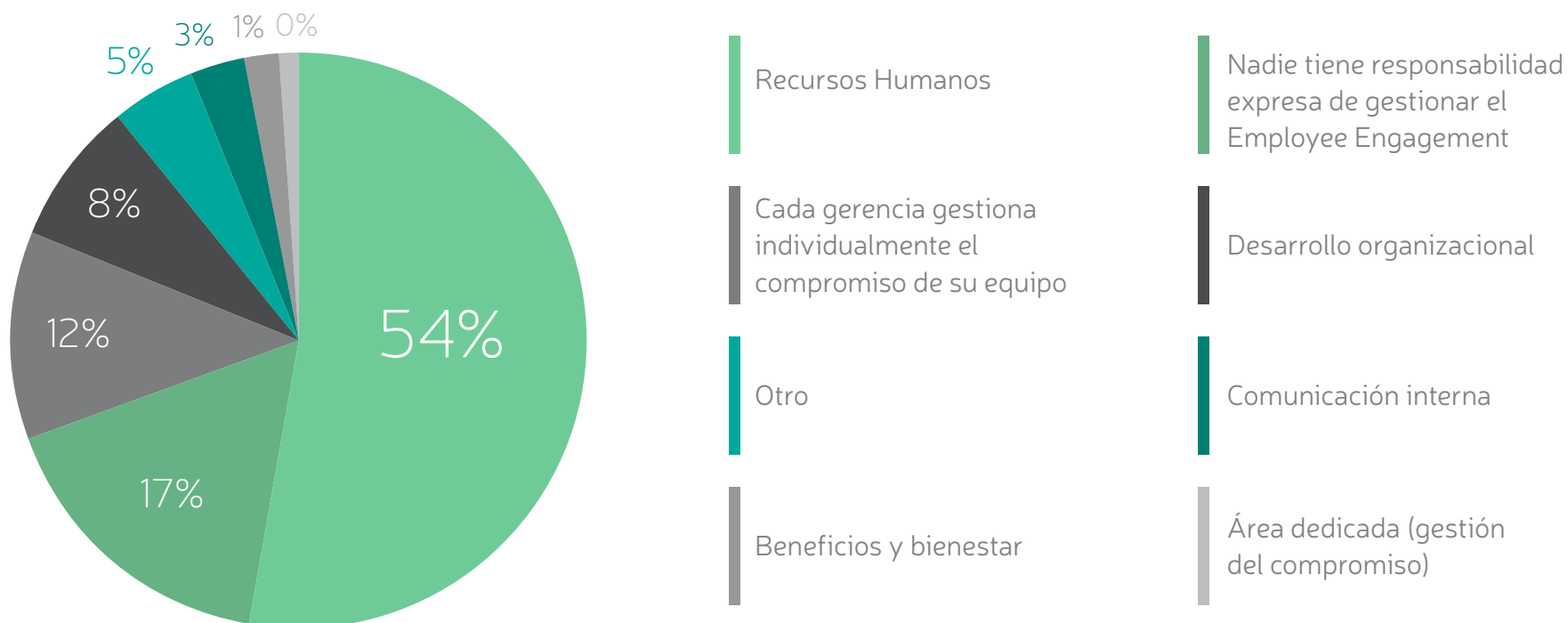
¿Esperas que tu empresa aumente los recursos (financieros y humanos) para mejorar las siguientes iniciativas relacionadas con Employee Engagement en 2017?



Aunque es esperable que aquellos con una estrategia formal hagan un mejor uso de sus recursos y, por tanto, impacten de mejor forma la satisfacción de los empleados para fortalecer el compromiso, como también los resultados de la organización, cabe preguntarnos qué pasará con el gasto que realizarán las compañías que no cuentan con una estrategia de Employee Engagement. Como veremos más adelante, gran parte puede perderse por falta de foco y liderazgo.

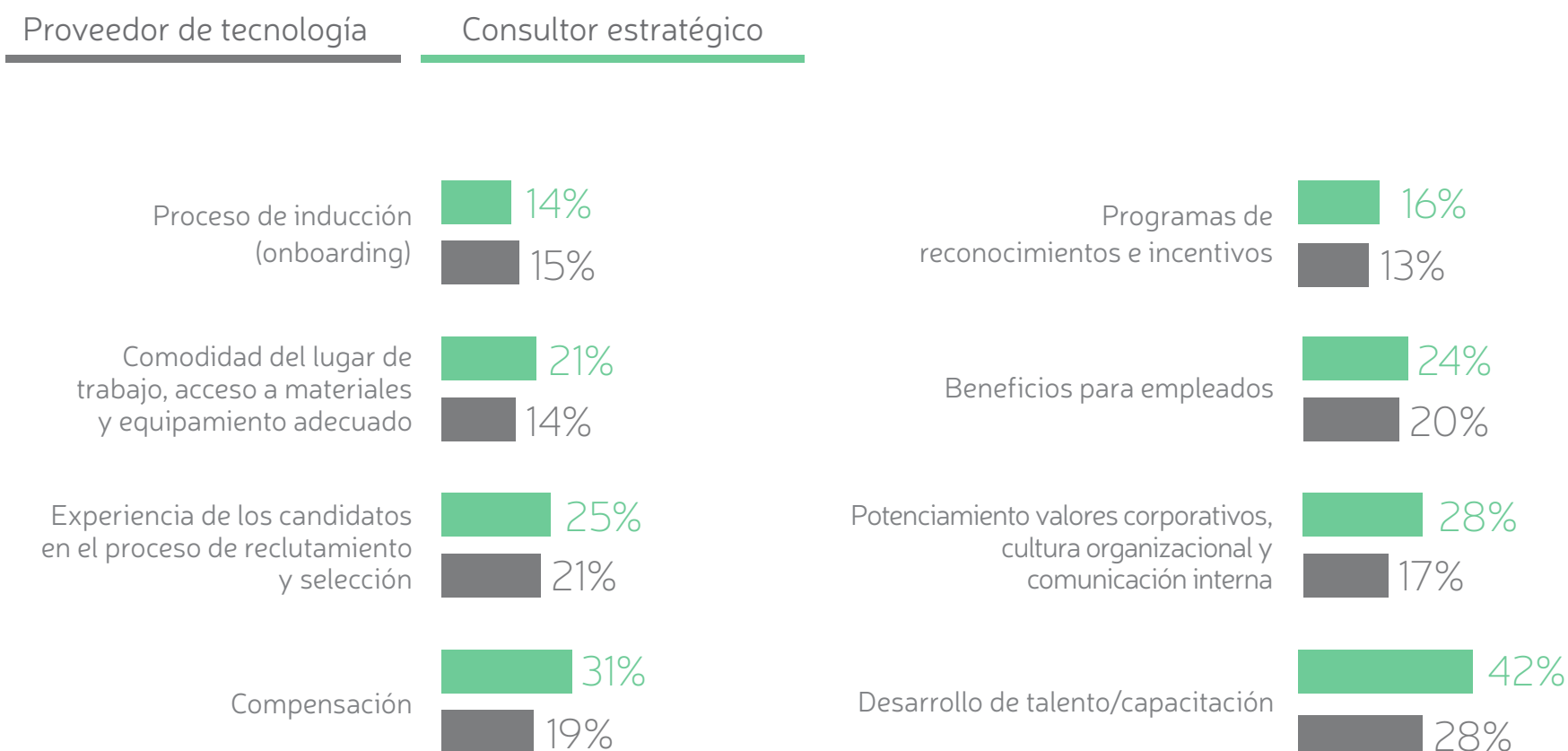
# No existe un responsable claro que lidere el Employee Engagement

Aunque a nivel regional 54% de los encuestados señala que la gerencia de Recursos Humanos, está encargada de gestionar el Employee Engagement. Solo un 1% dice tener un área dedicada, no existe un responsable claro como sucede con reclutamiento y selección, capacitación, compensación, desarrollo de carrera, pago de nómina y beneficios, por ejemplo:



La gestión del compromiso requiere trabajar con consultoras y proveedores de tecnologías funcionales para Recursos Humanos. Esto hace más necesaria aún la presencia de un responsable al interior de cada organización para supervisar, coordinar y alinear las iniciativas de Employee Engagement con las necesidades del negocio.

Empresas que trabajan con consultores y proveedores externos de tecnología para reforzar iniciativas de Employee Engagement.



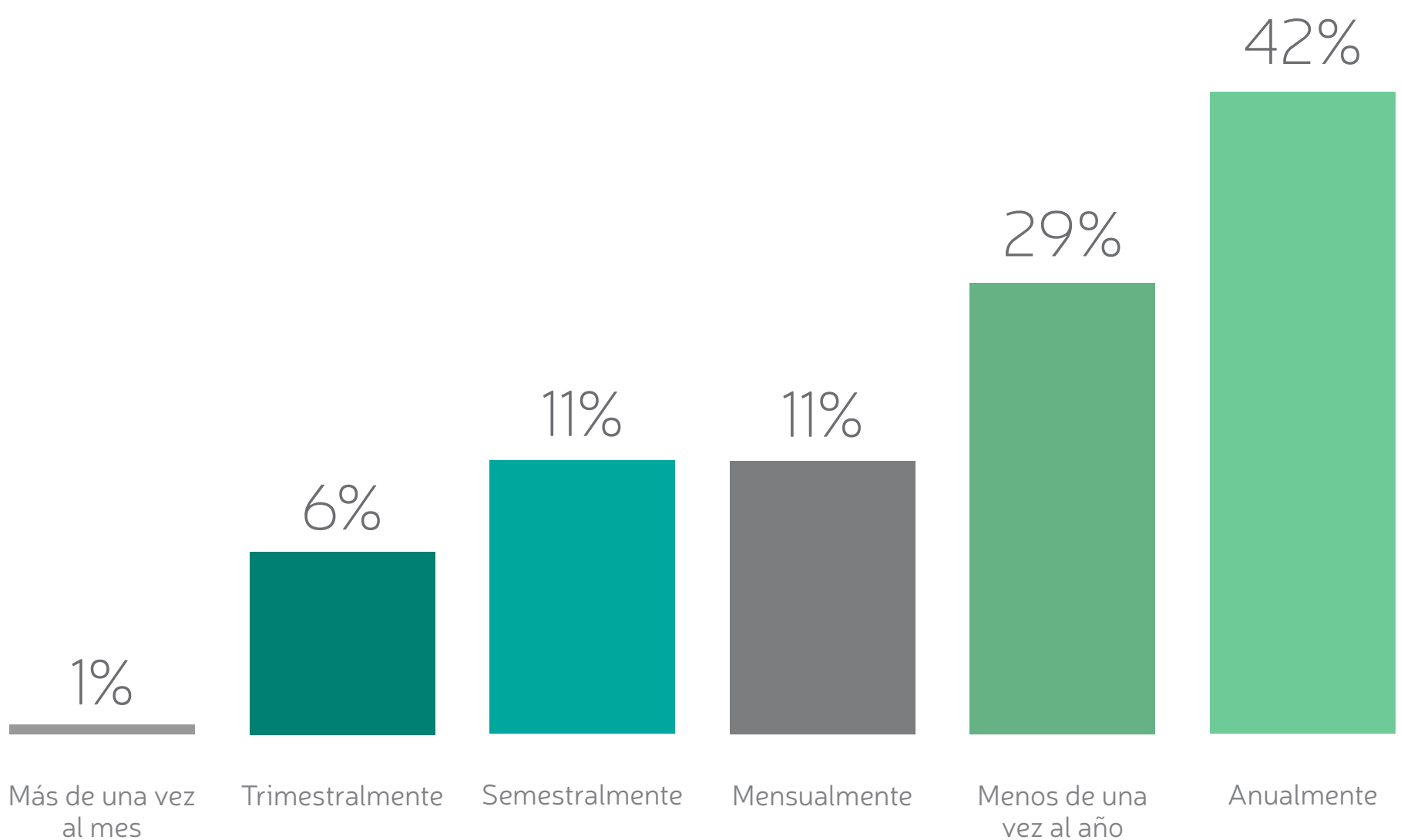
Dado que existen consultores y proveedores tecnológicos especializados en cada una de estas iniciativas, la cantidad de piezas en movimiento aumenta en forma significativa. Asimismo, el margen de error aumenta considerablemente cuando no hay un responsable concreto que mantenga estas acciones dentro de los lineamientos organizacionales de Employee Engagement.

## Casi la mitad de las empresas miden el compromiso solo una vez al año

Esta política puede ser contraproducente, considerando los rápidos cambios de la fuerza laboral y el poco tiempo que los empleados de la Generación Y duran en la organización. Una encuesta de Gallup revela que [21% de los millennials han cambiado de empleo en el último año](#).

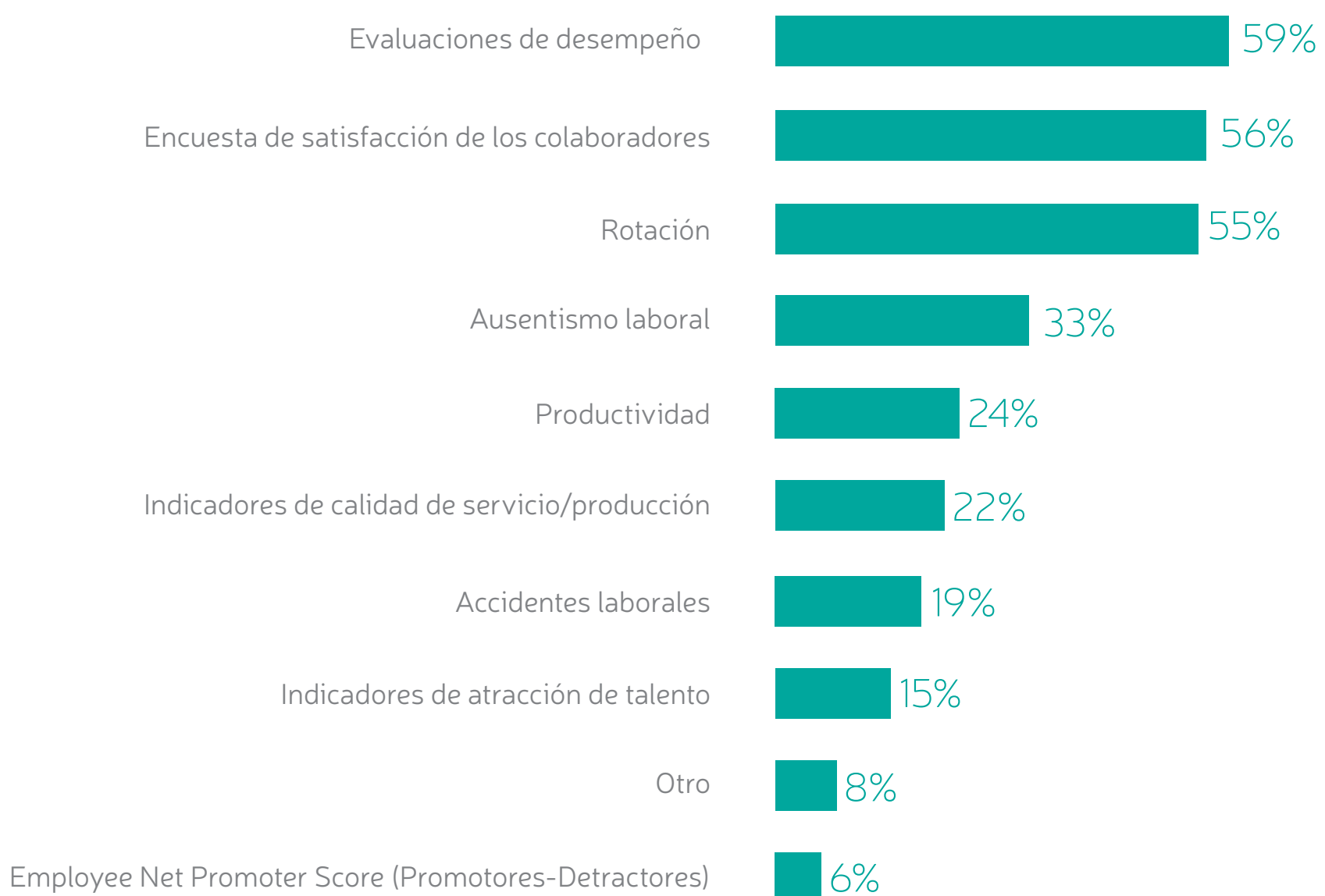
Esperar un año para tener una fotografía del compromiso en la organización es perder oportunidades para reducir la rotación voluntaria en este y otros segmentos de colaboradores. Aunque no existe una regla de oro que dicte la frecuencia para medir el Employee Engagement, lo ideal es monitorearlo regularmente usando distintas herramientas a lo largo de cada ciclo: encuestas, entrevistas, reuniones periódicas, análisis de datos, etc.

¿Con cuánta frecuencia mide tu empresa el Employee Engagement?



Asimismo, las empresas latinoamericanas deben cambiar su approach para medir el Employee Engagement, puesto que [tienden a enfocarse más en KPIs que, según prestigiosas entidades como Harvard Business Review, en los países desarrollados van en retirada](#), como la evaluación de desempeño (ver gráfico), aunque en paralelo también monitorean la satisfacción de sus colaboradores.

¿Qué KPIs utiliza tu empresa para medir el resultado de las iniciativas relacionadas con Employee Engagement?



Por ello, es crítico que los líderes de Recursos Humanos enfoquen la problemática del compromiso de la misma forma que enfrentan la gestión de otras iniciativas transversales que impactan otras áreas como operaciones, atención al cliente y ventas, por nombrar algunas. Es decir, partiendo con la definición centralizada de una estrategia pero dando paso a una ejecución descentralizada, coordinada por un responsable dedicado: El Employee Engagement Manager.





## Conclusiones

Un empleado comprometido busca activamente formas de agregar valor a su trabajo y organización. Tener estas cualidades se está convirtiendo rápidamente en, quizás, la única ventaja competitiva real de una empresa en la era digital.

En este contexto, se hace extremadamente necesaria la figura de un responsable que mida y gestione activamente el employee engagement, sobre todo de cara a los fuertes cambios que experimentará la fuerza laboral en el mediano plazo: [los Millennials \(nacidos entre 1981 y 1995\) ya son 35% de la fuerza laboral de América Latina y para 2025 serán 75% de la fuerza laboral del mundo.](#)

Es necesario, entonces, gestionar el Employee Engagement al igual que cualquier otra función básica de Recursos Humanos, partiendo con un approach de soporte y apoyo a las áreas funcionales como operaciones, ventas, producción, finanzas o marketing. Es decir, aplicar una perspectiva matricial para supervisar y coordinar los esfuerzos desplegados en la organización a fin de comprometer a cada colaborador, tal como hoy se hace con selección y reclutamiento, inducción, capacitación, desempeño, compensación y beneficios, desarrollo y crecimiento, desvinculación y transición de carrera.

Esperamos que este informe ayude a los líderes de Recursos Humanos a crear un sentido de urgencia y estructurar un business case para obtener el apoyo de la alta dirección, a fin de facilitar la apremiante tarea de gestionar el compromiso en forma inteligente y efectiva en el ambiente de negocios actual.



[gointegro.com](http://gointegro.com)