



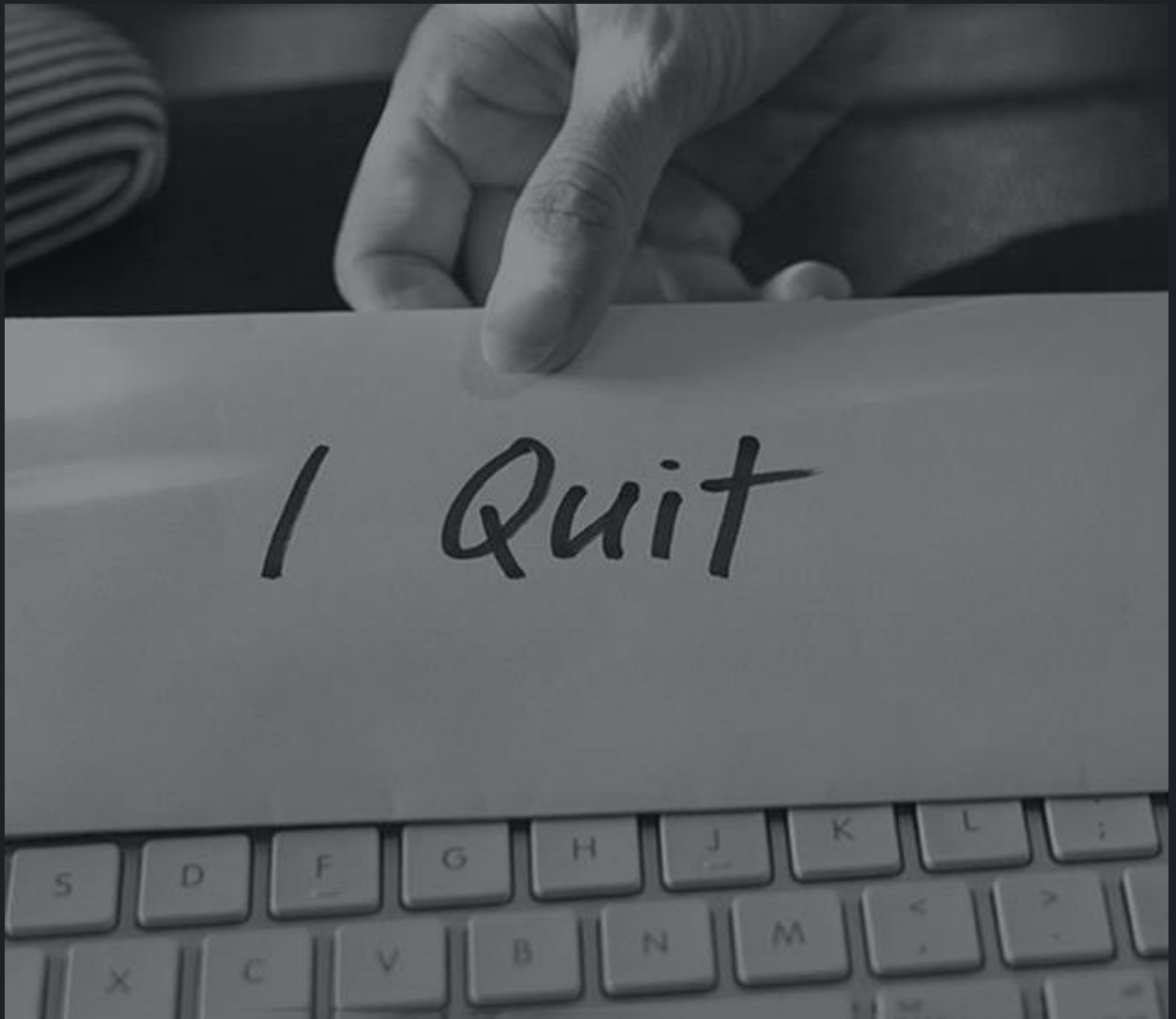
El efecto *Contribución*

¿Por qué las contribuciones, tanto del empleador como del empleado, son el secreto para lograr una fuerza laboral, comprometida, resiliente y exitosa?

Hemos alcanzado un punto crucial:

Desde la Gran Recesión hasta la Gran Dimisión, las organizaciones están experimentando un continuo

Cambio sin precedentes



Hoy más que nunca se plantea la necesidad de redefinir el acuerdo entre el empleado y el empleador

Las organizaciones de hoy están experimentando un continuo cambio sin precedentes. De la misma manera, los empleados, quienes, durante 18 meses han trabajado bajo nuevas condiciones –desde la fuerza laboral no esencial que cambió a trabajar de forma remota de la noche a la mañana, hasta los trabajadores de primera línea experimentando más riesgo que nunca en sus trabajos.

Mientras este estado permanente de incertidumbre se establece, apenas estamos conociendo el tamaño de su alcance. Desde la coyuntura de perspectivas sobre cómo, dónde e incluso por qué se hace el trabajo, hasta las cambiantes expectativas sobre la necesidad de salud física, mental y emocional, hemos visto la necesidad de redefinir y construir nuevos acuerdos entre colaboradores y empresas.

Creemos que aquellas organizaciones que proactivamente planeen y se ajusten a esta “nueva normalidad” tendrán enormes ganancias, desde mejorar la retención y el reclutamiento, hasta incrementar la satisfacción y la participación y, finalmente, crear un ambiente seguro y positivo en donde la gente pueda contribuir basada en su potencial.

Al mismo tiempo en esta “nueva normalidad” también hemos observado que los manuales previos ya no funcionan. Está claro que las cosas han cambiado en términos de lo que el empleado necesita y quiere.


 A large blue '49%' is displayed next to a white semi-circle graphic on a light gray background.

de los empleados están **exhaustos**


 A large blue '49%' is displayed next to a white semi-circle graphic on a light gray background.

de los ejecutivos identifican el contratar y retener como una **gran amenaza a los negocios**

Los reemplazos cuestan al empleador entre el

30%
y hasta el
400%
del salario

Nuestra Jugada Final

Nos propusimos identificar **los indicadores más importantes en la Experiencia del Empleado (EX)**.

Para ello, llevamos a cabo una encuesta global; de esta información destaca una serie de elementos tanto racionales como emocionales en la experiencia del empleado. Algunos de estos elementos no están en el "top of mind" de la gente, sin embargo, la metodología empleada nos ayudó a identificar estos aspectos relevantes. Uno de los más importantes hallazgos es que la experiencia del empleado no es una "vía" de un solo sentido, y que los empleados reconocen su propia habilidad de contribuir como parte esencial de su experiencia.

Al final logramos identificar cuatro elementos esenciales en la Experiencia del Empleado (EX), que unidos integran un modelo recíproco ligado a una mayor satisfacción, retención y activismo en los empleados de todos los niveles.

Dentro de este reporte encontrará una visión general de nuestra metodología de investigación, la información más importante y un modelo propuesto de EX.

UN MODELO RECÍPROCO Y PREDICTIVO DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO



¿Entonces, qué
es lo que más
importa

*a los empleados en un
ambiente de continuo
cambio sin
precedentes?*

Para averiguarlo entrevistamos a una fuerza laboral global diversa

Observamos tanto la diversidad inherente como la diversidad adquirida. Observamos a colaboradores de todos los niveles dentro de una organización, a los profesionistas, los de primera línea y los obreros en la misma medida. Y finalmente observamos en ocho industrias distintas en siete mercados globales en todo el mundo.

Aceptando el hecho de que no existe una sola medida que englobe toda la experiencia del empleado, buscamos comprender cuatro dimensiones distintas:

- ¿Están satisfechos?
- ¿Recomendarían la empresa?
- ¿Piensan permanecer en la empresa?
- ¿Cómo califican a la empresa comparada contra la competencia?

Este estudio buscó encontrar los factores que condujeran a resultados positivos en estos tópicos.

QUIENES SON:	DIVERSIDAD INHERENTE <ul style="list-style-type: none"> • Género • Grupo Étnico • LGBTQ+ Estatus • Edad • Habilidad 	DIVERSIDAD ADQUIRIDA <ul style="list-style-type: none"> • Estatus Militar y/o Veterano • Afiliación Religiosa o Cultural • Estatus Parental • Educación
	NIVEL <ul style="list-style-type: none"> • Contribuyentes individuales • Gerentes • Directores • Ejecutivos 	TIPO DE TRABAJO <ul style="list-style-type: none"> • Profesionistas • Servicio o Primera línea • Comercio o manufactura
CÓMO Y DÓNDE TRABAJAN:	INDUSTRIAS <ul style="list-style-type: none"> • Salud o farmacéutica • Servicios financieros • Tecnología • Otras industrias 	MERCADOS <ul style="list-style-type: none"> • EUA • Canadá • Reino Unido • Alemania • México • China • Japón

Consideramos la experiencia del empleado (EX) desde dos perspectivas

IMPORTANCIA MANIFIESTA:

Primero, nos enfocamos en la **importancia manifiesta**, pidiendo a la gente que clasificara 19 factores organizacionales -de comportamiento y culturales- en orden de importancia para ellos. Esto ayudó a entender qué es lo más importante (el *top of mind*) para la gente. Por ejemplo, lo que puede surgir en las conversaciones con los gerentes y los directores, preguntas sobre talento potencial y puntos para negociar. A través de la importancia manifiesta también podemos conocer más sobre el trato que se les da a los empleados.



Qué dicen los empleados que es lo más importante para ellos en un trabajo ideal

Una clasificación de 19 factores organizacionales, de comportamiento y culturales hecha por los empleados

IMPORTANCIA DERIVADA:

Además nos concentramos también en la **importancia derivada**, evaluando 79 factores para determinar si estaban realmente generando satisfacción, retención y activismo, y cómo lo hacían. Este acercamiento indica los factores ocultos que de otra forma permanecerían desconocidos, incluso para los mismos empleados.



Lo que en el trabajo actual de los empleados está **de hecho generando satisfacción, activismo y retención**

Análisis estadístico de 79 factores organizacionales, de comportamiento y culturales para evaluar la correlación con la EX.

Mientras que ambas métricas son críticas para entender las necesidades de los empleados, la importancia derivada es lo que nos ayudó a determinar qué es lo que hace que un empleado tenga una experiencia excepcional y no solamente buena, y también es lo que puede ayudar a convertir a un empleador en ser líder del mercado.

Hallazgos Importantes

Surgieron cuatro hallazgos clave que muestran a los ejecutivos interesados en mejorar y revolucionar la experiencia de los empleados un mapa de cómo hacerlo.

Estos factores integrados crean un panorama completo del compromiso mutuo que es necesario para dar forma a la mejor experiencia del empleado. Una experiencia en que la gente este satisfecha con su día a día y se sienta inspirada a quedarse y motivada a defender a su organización.

LO QUE NO ES NEGOCIABLE

Obtener un “trato justo” en el trabajo y del trabajo resulta crítico y está en evolución

LO QUE DOY

La motivación de contribuir es generada por el propósito y el reconocimiento

LO QUE OBTENGO

La flexibilidad es importante pero como un generador de balance

LO QUE CREAMOS JUNTOS

Lo divertido genera una experiencia positiva, pero debe ser significativo

Al observar los 10 factores más importantes para los empleados, hay uno que se destaca del resto: la importancia de obtener “un trato justo”

No es de sorprender que la gente acentúe la importancia en “lo justo”, lo que sí sorprende es cómo el término “justo” se ha extendido. Cada uno de los factores en el top-10 pueden asociarse de alguna manera con obtener un trato justo. Aunque anteriormente el concepto se relacionaba más con el salario y la seguridad laboral, ahora se hace mayor énfasis en el **trato que recibe la gente**.

De hecho, este estudio revela tres categorías principales que definen “lo justo”:



EL CONTRATO:
Yo obtengo lo que merezco.



MEDIOAMBIENTE:
Tengo apoyo emocional.



EMPODERAMIENTO:
Estoy motivado para tener éxito.

Sin embargo, además de encontrar una oportunidad, este hallazgo expone un riesgo. El experimentar un trato injusto en particular sobre inclusión y equidad, está muy relacionado con tener una mala experiencia en general.

El top-10

que los empleados dicen estar buscando en su trabajo ideal (Ej: importancia manifiesta):

1. Seguridad laboral
2. Ambiente de trabajo positivo
3. Compañeros confiables
4. Salario competitivo y beneficios
5. Recursos para ser exitoso
6. Imparcialidad en la habilidad para triunfar
7. Apoyo para el bienestar
8. Trato justo
9. Jefes que motiven y apoyen
10. Balance entre el trabajo y la vida personal

Existe una amenaza inquietante para “lo justo” y la experiencia

Un trato injusto representa el principal factor individual negativo en la experiencia del empleado y contribuye al potencial riesgo de renuncia. De hecho, las personas que reportan un trato injusto también presentan menores puntajes de satisfacción en todos los 79 factores que creemos contribuyen en la experiencia del empleado.



empleados reportan **haber experimentado un trato injusto**, incluyendo discriminación y acoso en el trabajo.

AQUELLOS QUE REPORTARON EXPERIENCIAS NEGATIVAS...

*... sintieron
peor el
desempeño*

de su organización en cada uno de los factores individuales de la experiencia del empleado

... tienen una probabilidad mayor de

1/3

de no sentirse satisfechos, de no defender a su organización o no calificarla alto

Y tienen

3X

más de probabilidad que sus compañeros de abandonar a su actual empleador

Crear y reforzar la cero tolerancia al trato negativo no solo resulta crítico para mejorar la experiencia individual y la retención, también para atender el riesgo legal y reputacional dado el potencial que tienen los empleados de compartir sus experiencias públicamente. Cubrimos información adicional y recomendaciones sobre el activismo de los empleados en: [Employee Activism in the Age of Purpose: Employees \(UP\)Rising](#).

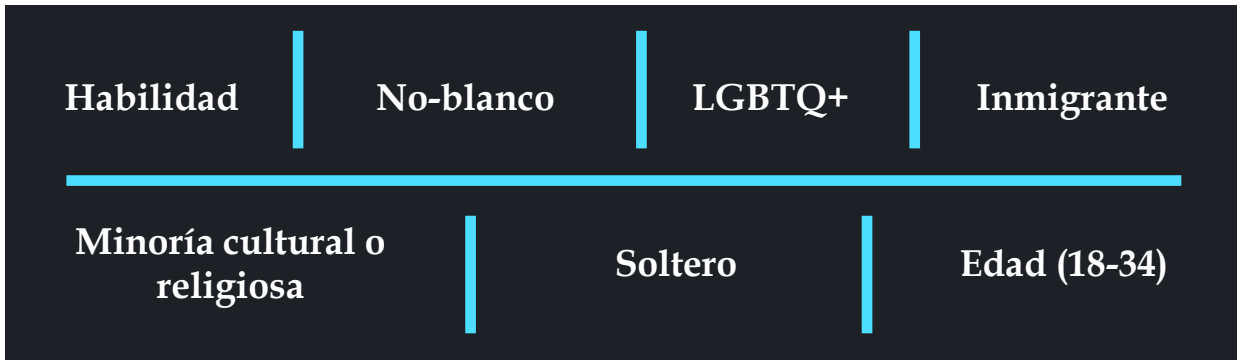
Más sobre ser tratado con injusticia:

Una mirada profunda a aquellos que experimentan un trato injusto y sobre qué bases, nos lleva a encontrar información interesante. El primer dato es la gran cantidad de gente que experimenta un trato injusto. No existe un perfil de los que son tratados injustamente, sin embargo sí existe un perfil para los que NO son injustamente tratados: son en su mayoría blancos y en su mayoría hombres. Hay muchos otros temas que emergen en las razones o causas del trato injusto. La mayor parte está relacionada con la edad, el sexo, el estatus familiar y el grupo étnico (representado un poco menos pero aún con índices significativos).

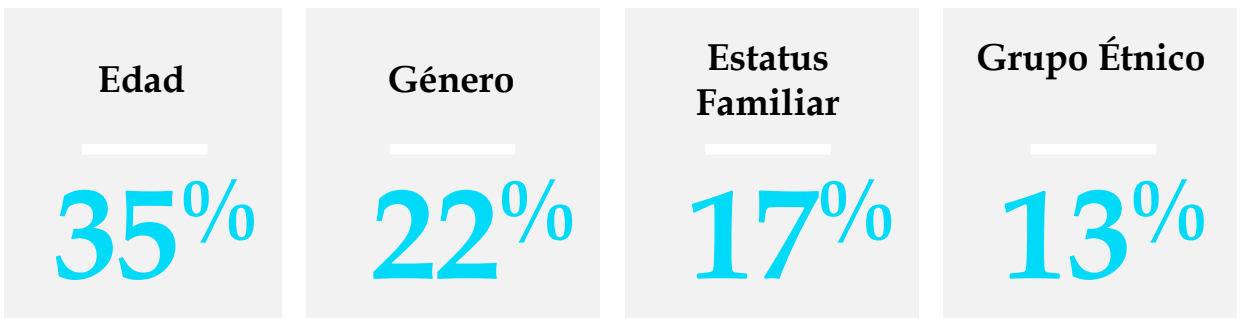
Además de ser un riesgo para la reputación, el trato injusto es un síntoma y puede perpetuar una cultura dañada. Aquellos que son injustamente tratados en el trabajo podrían - y tienen todas las razones para hacerlo - actuar como detractores tanto interna como externamente. Esto, llegado su momento puede perjudicar a la cultura. Los empleados tienen la responsabilidad de diagnosticar y corregir la cultura para asegurar la inclusión de todos.

[Aprenda más](#) sobre las percepciones de diversidad, equidad e inclusión del empleado.

GRUPOS DEMOGRÁFICOS QUE REPORTAN UN TRATO INJUSTO:



PRINCIPALES RAZONES:



Sentirse valorado por contribuciones con propósito es un indicador importante en la satisfacción del empleado

En lo que se refiere a importancia derivada, vemos que el reconocimiento y la motivación están muy cercanas a lo más alto de la lista. La gente quiere hacer un buen trabajo con propósito y en su momento ser reconocido por ello.

Mientras que el agotamiento de los empleados aparece en los titulares de los periódicos, sabemos por investigaciones que “menos trabajo” no es la cura milagrosa: una carga razonable de trabajo aparece hasta el **#46 de una lista de 79 generadores potenciales de la EX**. Los empleadores ejercerán mayor impacto en los factores de agotamiento y satisfacción si se concentran más en la calidad y el contexto del trabajo, que en el volumen de trabajo. Aprobar el factor “Lo que yo doy” es de especial importancia: **70%** de los empleados que reportan sentirse motivados, también están satisfechos con sus trabajos vs. el **6%** que no lo está.

Finalmente, la gente quiere ir a trabajar y sentirse valorada, motivada y con la energía para hacer su trabajo. Los empleados motivados, en su momento, contribuyen a la empresa en los resultados finales y en que funcionan de ejemplo para los demás por su compromiso.

“

Me siento valorado por mis contribuciones

#2

FACTOR MÁS IMPORTANTE

“

Me siento motivado o con la energía para hacer mi mejor trabajo

#3

FACTOR MÁS IMPORTANTE

“

Mi trabajo me da un sentido de satisfacción y de logro

#6

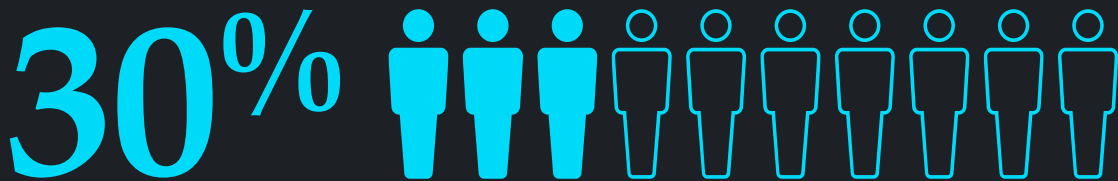
FACTOR MÁS IMPORTANTE

70% de los empleados que reportan sentirse motivados, también están satisfechos con sus trabajos vs. el 6% que no lo está.

Un círculo virtuoso que frecuentemente se ve interrumpido por falta de apoyo.

Desafortunadamente, a pesar de desear motivación, tres de cada diez empleados no encuentran la energía para hacer su mejor trabajo. Existen muchos factores que contribuyen a su falta de motivación: sus gerentes no están comprometidos con su éxito, no reciben la suficiente retroalimentación y no cuentan con apoyo para sus actividades diarias.

Resolver este problema requerirá enfocarse primero en estas tres áreas a través del entrenamiento adecuado y su habilitamiento por parte los gerentes y líderes.



no están motivados para hacer su mejor trabajo

30%

no creen que su gerente este comprometido con su éxito

29%

no creen estar recibiendo suficiente retroalimentación para seguir mejorando

29%

no creen que la dirección los apoye para realizar sus actividades diarias

Retención ligada al balance, no es solo trabajo en casa

En el ambiente actual se le está prestando mucha atención a la flexibilidad sobre el sitio de trabajo, y es lo correcto. En medio de la pandemia los acuerdos de trabajo flexible han incrementado la seguridad individual y las habilidades de los individuos para enfrentar las demandas del trabajo y su vida personal.

Sorprendentemente, **el trabajo remoto** tiene mucho menos poder para mantener la retención de los colaboradores que la meta más amplia: lograr **el balance entre trabajo y vida**. Lo primero podría considerarse una táctica para conseguir lo segundo, pero el punto importante es concentrarse en las posibilidades para lograr el balance más allá de simplemente el trabajo remoto.

La flexibilidad en el lugar de trabajo puede ser un indicador del tipo de cultura y contrato que un *empleado potencial* podría experimentar en un nuevo sitio de trabajo y una táctica clave para apoyar a los empleados actuales.

Aunque lo que más importa a largo plazo es lo que simboliza la flexibilidad del lugar de trabajo. Darle a la gente la autonomía de administrarse a si mismos demuestra confianza y transmite la voluntad de escuchar y de encontrar a los empleados en donde sea que se encuentren.

SOLO LA MITAD DE LOS EMPLEADOS REPORTÓ TENER LA OPCIÓN DE ...



Trabajar de forma remota por lo menos parte del tiempo.



Aprovechar los distintos arreglos de trabajo para satisfacer sus necesidades



Reacomodar su horario de trabajo para que satisfagan sus necesidades personales o familiares

EN TERMINOS DE GENERAR RETENCIÓN...

La capacidad de trabajar en forma remota es solo el

#58

...mientras que lograr el balance entre vida y trabajo es el

#5

Sorprendentemente (o no), lo divertido está hasta arriba de la lista. Pero, qué significa divertido?

Tener un ambiente positivo de trabajo y un lugar divertido para trabajar están calificados en los lugares uno y cuatro respectivamente, entre 79 factores que generan satisfacción derivada.

Notablemente los empleados que consideran su ambiente de trabajo positivo tienen **7 veces más probabilidad de quedarse**, mientras que los empleados que experimentan diversión en su trabajo tienen más de **5 veces de probabilidad de percibir a su organización entre las mejores**. Más aún, tener un ambiente positivo de trabajo también aparece en la parte más alta de la lista, cuando se trata de importancia manifiesta, únicamente después de seguridad laboral. Entonces crear un ambiente positivo es crítico para los empleados tanto a corto, como a largo plazo.

Dados los retos del año pasado, esto es inesperado pero no tan sorprendente. Con tantos y tan desafiantes factores externos, la gente está volteando a sus sitios de trabajo como refugio mental y emocional. Y aquí es donde definir la palabra "diversión" se vuelve clave: en este ambiente actual, acciones como ofrecer cuarto de recreo para los empleados con elegantes refrigerios no es suficiente.

Diseñar una experiencia para el empleado que le de prioridad a lo divertido y lo positivo en realidad se trata de resolver problemas que son novedosos, difíciles e importantes. Se trata de crear una mayor afinidad entre colegas y, finalmente, con el empleador.

Esto no significa crear diversión en persona necesariamente. Un ambiente divertido y positivo puede conseguirse donde sea creando puntos de conexión significativa con el trabajo y con cada uno.

“

Un lugar divertido para trabajar

#4

69% de los que experimentan un lugar divertido para trabajar perciben su organización entre las mejores

“

Un ambiente positivo de trabajo

#1

73% de los que indicaron que trabajan en un ambiente de trabajo positivo, tienen probabilidad de quedarse (vs. el 10% que indicó que no)

La credibilidad en la marca de empleador es más importante que nunca

Ahora más que nunca, los empleadores necesitan representarse a sí mismos de manera congruente, tanto interna como externamente. Esto requiere contar una historia que sea auténtica con las experiencias vividas por los empleados con todos los grupos de interés –desde el reclutamiento a la retención, con todos los empleados, clientes y en las comunidades.

En el contexto de la Gran Recesión, la historia que muchos empleados han estado contando – acuerdos de trabajo flexible, beneficios y ventajas etc.- se centran en atender los síntomas. Para lograr mejoras significativas y a largo plazo en la experiencia de los empleados –mejoras que se traducen en mayor satisfacción y retención y mayor defensa de la empresa- los empleadores deben buscar atender las causas de raíz. Esto significa crear un ambiente en donde todos los empleados sean tratados con equidad en todos los aspectos del trabajo, el trabajo va ligado al significado y el propósito, el balance entre trabajo y vida se facilita mediante la flexibilidad y la autonomía, y la diversión se prioriza como una responsabilidad compartida.

Cuando esto no se hace, se convierte en un gran riesgo reputacional y cultural. Junto con Weber Shandwick y KRC Research, hemos estudiado “ [la brecha de credibilidad en la marca del empleador](#) ” (*employer brand credibility gap*) – y como cerrarla - por varios años.

En 2017 encontramos que una gran brecha entre empleado y empleador **redujo la lealtad, el compromiso y la ciudadanía organizacional**



Hoy es el

7º
más importante impulsor de la EX

“

Mi organización se representa a sí misma públicamente de manera que coincide con lo que es realmente trabajar ahí”

Cerrar la Brecha

en la *EX* en el mundo de hoy requiere que tanto los empleadores como los empleados **hagan una contribución.**

Después de los enormes cambios a nuestras formas de trabajar, es momento de **volver a imaginar como nos vinculamos con los empleados y cómo se vinculan entre ellos.** La responsabilidad no es solo de los empleadores, sin embargo, nuestros hallazgos muestran que la mejor manera de caminar hacia adelante como organización – y de beneficiarse de un fuerte reclutamiento, empleados satisfechos y altos niveles de activismo – **requiere contribuciones en todos los niveles de la organización.**

Para ser claros, los jefes aún son los responsables de establecer las políticas correctas para la gente y de enseñar con el ejemplo. Pero también está en los gerentes el apreciar y motivar a sus equipos.

Quizá aún más importante es el compromiso entre los empleados. Crear un lugar de trabajo en donde la gente apoye, el positivismo y la diversión es responsabilidad de todos. Esta es la reciprocidad que realmente va a generar la futura experiencia del empleado.

Haciendo una contribución

La experiencia del empleado es generada por la fuerza de las contribuciones de los **líderes, gerentes y contribuyentes individuales** para acoger una cultura inclusiva, de cuidado y productiva.

Y desde ahí podemos construir un modelo de cómo estas contribuciones pueden ser activadas, incluyendo las responsabilidades de cada quien y aquellas que compartimos. Alrededor del 50 por ciento del deseo de ser activista, ser retenido y estar satisfecho es generado desde estos cuatro factores principales.

Más aún, este modelo es universal en todos los sitios de trabajo, sin importar el lugar geográfico, la demografía o el tipo de industria.



Evaluar la experiencia del empleado con el **Cociente de Contribución**

Para evaluar el grado en que una organización está ofreciendo una experiencia superior para el empleado, el Índice de Contribución observa el desempeño en todas las dimensiones del modelo de la experiencia del empleado para asignar una calificación general. Esto le da a las organizaciones un panorama general de qué tan bien lo están haciendo, con la posterior capacidad para profundizar en el desempeño de cada dimensión.

72

Es el promedio de **Cociente de Contribución** en las organizaciones, con el 17% de las organizaciones con una calificación excelente de 90 o más

EXISTEN ALGUNAS DIFERENCIAS POR SUB-SEGMENTO...

Los líderes fueron mejor calificados que los contribuyentes individuales

76
vs.
70

Los Servicios Profesionales superan a los demás en

75

...cinco puntos arriba de las organizaciones en el **sector consumo**

El acoso y la discriminación crean la mayor divergencia con

16
puntos de reducción comparados contra aquellos tratados con justicia

Mientras más alto sea el Cociente de Contribución existe mayor probabilidad de que los empleados de una organización permanezcan, aboguen por su empresa y se sientan satisfechos. Requiere de concentración y acción conseguir calificaciones más altas, y es importante considerar todas las dimensiones de la vivencia del empleado - poniendo atención particularmente en aquellas áreas que están bajando su promedio.

Contribuciones Recíprocas:

Acciones que generan mejoras en la vivencia del empleado

LO NO ES NEGOCIABLE

- **Seguridad y responsabilidad:** Establecer fuertes estándares éticos y darles visibilidad, verbalizarlos y vigilar su permanencia
- **Transparencia y confianza:** Asegurar comunicaciones claras y oportunas sobre los cambios organizacionales
- **Representación:** Comprometerse en mejorar la diversidad, la equidad y la inclusión para que cada empleado tenga su lugar dentro de la organización

LO QUE DOY

- **Propósito:** Demostrar como las contribuciones individuales se alinean con la estrategia y con una misión mayor
- **Reconocimiento:** Mecanismos formales e informales para permitir a tus compañeros, gerentes y líderes reconocer el gran trabajo
- **Retroalimentación:** Establecer la norma para la retroalimentación en tiempo real y a largo plazo para habilitar la mejora continua, el aprendizaje y el crecimiento.

LO QUE OBTENGO

- **Enfoque:** Asegurar que los empleados tengan el tiempo y el espacio físico para contribuir con lo mejor de su habilidad
- **Estímulo:** Proveer responsabilidad en lugar de trabajo y el apoyo en la toma responsable de riesgos en busca del desarrollo personal y laboral
- **Gestión de la Presión:** Apoyo de los gerentes y los compañeros de equipo para balancear el trabajo y las actividades diarias

LO QUE CREAMOS JUNTOS

- **Escuchar, aprender y actuar:** Crear el espacio para expresar pensamientos, opiniones, preocupaciones e ideas - sobre trabajo y cultura - y un compromiso para convertir estas ideas en acción colectiva
- **Cultura:** Acoger responsabilidad compartida involucrando a los empleados en la evaluación, la transformación y la evolución de la cultura

Como Podemos ayudar:

Dependiendo del contexto de las organizaciones y de su agenda, tenemos dos opciones para apoyarlas en acciones para mejorar la experiencia del empleado:

1 **Diagnóstico nexus:** Consiste en realizar un diagnóstico rápido para hacer un *benchmark* de la actual experiencia de sus empleados y desarrollar un plan de acción para mejorarla.

Plazo: 4 a 8 semanas, dependiendo del tamaño y número de segmentos de los empleados.

2 **Contrato de Reciprocidad con la Gente:** Formular un convenio a largo plazo y una estrategia de la *EX* con los empleados que clarifique “lo que doy y lo que obtengo” de reforzar recíprocamente la experiencia del empleado.

Plazo: 4 a 6 meses, dependiendo de la velocidad a la que seamos capaces de generar el alineamiento con los grupos de interesados.

1 Haga un Benchmark de su EX actual: El Diagnóstico **nexus**

El diagnóstico **nexus** habilita a las compañías para medir y hacer un *benchmark* de un grupo de factores integrales que generan la experiencia del empleado. Podemos ya sea realizar una breve encuesta de 10 minutos con todos los empleados o utilizar su información interna para obtener el panorama del desempeño contrastándolo contra los cuatro factores del modelo de experiencia recíproca.

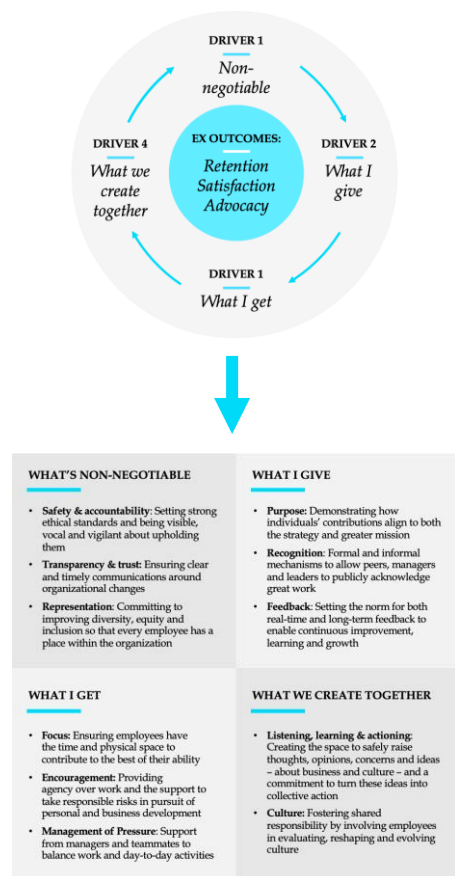
El diagnóstico nos permite identificar las “zonas de conflicto” de forma segmentada en toda la plantilla laboral, y trabajar con usted para construir un plan de acción y atender esos vacíos que incluyen *KPIs*.

Un plazo típico es de 4 a 8 semanas, dependiendo del tamaño y número de segmentos dentro de la población laboral.

TARJETA DE PUNTUACIÓN

	TOTAL	NORTE AMÉRICA	EMEA	LATAM
FACTOR 1: CONTRATO JUSTO	+7%	+8%	+6%	+9%
FACTOR 1: TRATO JUSTO	-2%	-7%	+8%	-3%
FACTOR 2: ORIENTADO – EN PROPÓSITO	+10%	+6%	+8%	+15%
FACTOR 2: CONTRIBUCIONES VALORADAS	+12%	-1%	+15%	+9%
FACTOR 3: INDEPENDENCIA Y RESPONSABILIDAD	-10%	-15%	-2%	-7%
FACTOR 3: BALANCE TRABAJO-VIDA	-13%	-15%	-8%	-5%
FACTOR 4: AMBIENTE POSITIVO	-1%	-7%	-2%	9%
FACTOR 4: FORTALEZA CULTURAL	+9%	+6%	+12%	+8%

PLAN DE ACCIÓN

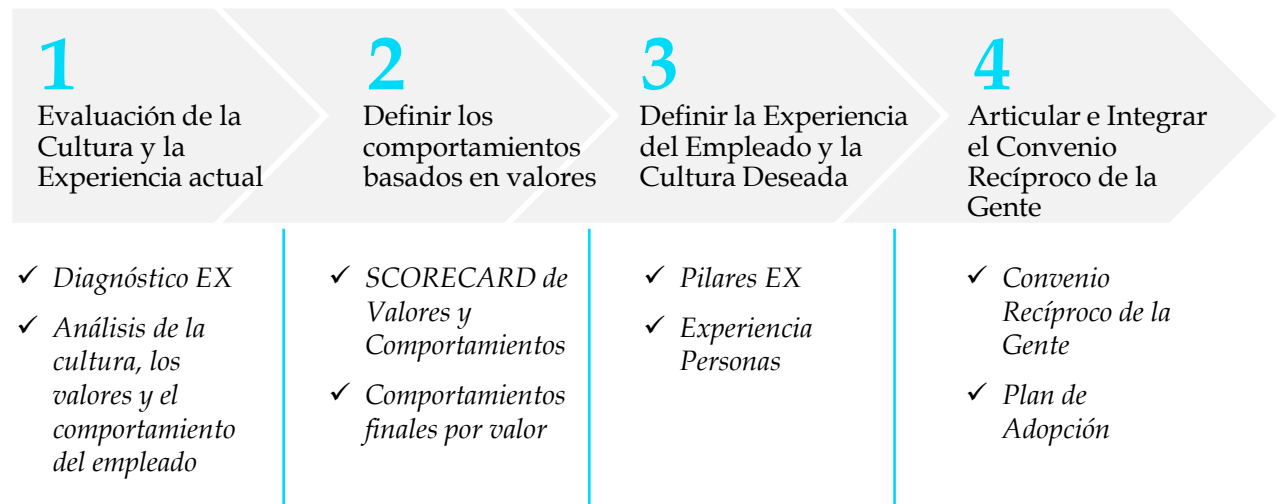


2 Generar compromiso recíproco: el Convenio Recíproco con la Gente

Nosotros consideramos esto como una evolución del tradicional *EVP* (Propuesta de Valor para el Empleado) que busca más allá de lo que obtienen los empleados observando también lo que obtiene la empresa. Si la empresa les promete a los empleados una experiencia superior, ¿entonces qué debe esperar a cambio? La respuesta es una población laboral que actúe en concordancia con los valores de la compañía. Nosotros abordamos la intersección de la experiencia y los valores con el convenio recíproco.

El convenio recíproco con la gente esta fundamentado por una serie de aportaciones que incluyen: el diagnóstico de vivencia recíproca; el propósito de la empresa, valores y comportamientos deseados; análisis competitivo del empleado para identificar lo que está marcando la diferencia y lo que es especial de trabajar en esa empresa. Entonces procesamos el convenio mediante una adopción y plan de cambio para para crear sensibilización, cambio de comportamiento y adherencia. Un plazo típico es de 4 a 6 meses, dependiendo de la velocidad a la que seamos capaces de generar el alineamiento con los grupos de interés.

ACERCAMIENTO Y RESULTADOS



Nosotros somos

unitedminds

Una consultoría dedicada a ayudar a las organizaciones a transformarse.

CONTÁCTENOS:



KATE BULLINGER

Para soporte global contacte
a [Kate Bullinger](#)



BEN KALEVITCH

Para soporte en Norte América
contacte a [Ben Kalevitch](#)



STEPHEN DUNCAN

Para soporte en EMEA,
contacte a [Stephen Duncan](#)



RODOLFO ARAUJO

Para soporte en América Latina
contacte a [Rodolfo Araujo](#)