



¿Qué impacta en el compromiso  
de nuestros empleados?

## ► INTRODUCCION

Este informe recoge los principales resultados de una **investigación que busca encontrar los vínculos subyacentes entre la cultura organizacional, los valores y las recompensas en empresas radicadas en Argentina, y su impacto en el ánimo de los empleados para permanecer en la empresa o para dejarla.**

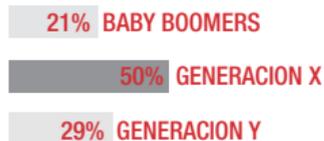
Los datos que aquí se presentan fueron obtenidos a partir de una encuesta realizada por Al Grupo Humano y liderada por uno de sus Co-Fundadores, Miguel Cortina.

## ► FICHA TÉCNICA

Se desarrolló una **encuesta online anónima** conformada por preguntas cerradas. La población representada en la muestra está conformada por **350 casos**, personas mayores de 18 años que **trabajan en relación de dependencia en la Argentina**. Fecha de campo: **Abril-Junio 2014**

## ► PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

### DIVERSIDAD GENERACIONAL

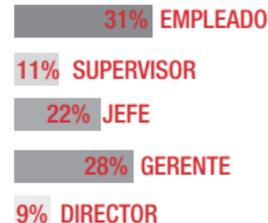


Son considerados Baby Boomers los nacidos hasta 1964, Generación X quienes los han hecho entre 1965 y 1980, Generación Y los nacidos a partir de 1981.

### NIVEL DE ESTUDIO



### NIVEL JERÁRQUICO



## ▶ PRINCIPALES HALLAZGOS:

### CASI 6 DE CADA 10 PERSONAS TIENE BAJO COMPROMISO CON SU EMPLEADOR



El 57% de los trabajadores en la Argentina declara tener un bajo engagement con su empleador. Conocer suficientemente los objetivos de la Compañía, la coherencia entre el sistema compensatorio y la cultura organizacional, la alineación entre la cultura que se vive y la que se pregona y el sentirse escuchado, son los drivers señalados por los empleados para aumentar el compromiso.

01

### LA EMPRESA QUE COMUNICA SUS VALORES TIENE MAYORES POSIBILIDADES DE ALCANZAR SUS OBJETIVOS DE NEGOCIO, QUE UNA QUE NO LO HA HECHO.



El 70% de los consultados que aseguran que en su empresa se han explicitado los valores de la cultura organizacional, dice que se han alcanzado los objetivos del negocio. Mientras que solo el 55% de quienes aseguran que en su empresa no se han explicitado dichos valores, dicen haber alcanzado dichos objetivos.

Los valores están explicitados,  
¿Se han alcanzado los objetivos?



Los valores no están explicitados,  
¿Se han alcanzado los objetivos?



02

## ES AUSPICIOSO QUE EL 96% DE LAS ORGANIZACIONES QUE HAN EXPLICITADO SUS VALORES INCLUYA LOS QUE ATAÑEN A LAS RELACIONES ENTRE SUS MIEMBROS



Una cultura que no incluya los vínculos humanos deseables impacta más negativamente en los resultados que la carencia lisa y llana de valores culturales explicitados

03

## FACTORES QUE IMPACTAN EN EL ENGAGEMENT DE LOS EMPLEADOS



Así evalúan unos y otros, distintos aspectos que pueden generar la propensión a permanecer o a buscar nuevos rumbos:

	Alto Engmnt (43%) 😊	Bajo Engmnt (57%) ☹️
Se logran los objetivos del negocio	74%	58%
Conozco mis objetivos	71%	35%
Me siento escuchado	97%	69%
La cultura que se pregona, se vive	51%	15%
Las recompensas son coherentes con cultura	63%	27%
Sé cómo soy evaluado	81%	61%

04

## A LA HORA DE ELEGIR PERMANECER O BUSCAR NUEVOS RUMBOS LABORALES, PESAN MÁS FACTORES EMOCIONALES QUE EL ANÁLISIS RACIONAL.



Los empleados valorizan conocer suficientemente sus objetivos, sentirse escuchados y ser recompensados de acuerdo a los valores pregonados, más que la solidez y éxito de la compañía.

05

## MENOS DE LA MITAD DE LAS ORGANIZACIONES (EL 43%) QUE PREGONAN EL VALOR “TRABAJO EN EQUIPO” CONSIDERAN LA CONTRIBUCIÓN GRUPAL A LA HORA DE FIJAR RECOMPENSAS ECONÓMICAS.



Sabemos que los diseños de los sistemas compensatorios contribuyen enormemente a afianzar los valores culturales cuando los reflejan coherentemente. Por ende, el hecho que sólo el 43% de los empleados de empresas que quieren que los mismos trabajen en equipo se sientan evaluados considerando de alguna manera la contribución colectiva, hace presumir que **existe buen margen para que estas empresas mejoren el diseño de sus sistemas compensatorios, alineándolos aún más con sus valores culturales.**

06

## ► NUESTRA MIRADA



**Las empresas que comunican sus valores tienen mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos de negocio, que una que no lo ha hecho.** Cuando los valores no se comunican, los empleados se manejan intuitivamente y asumen, en la mayor parte de las situaciones, comportamientos más afines a su propia experiencia o conveniencia personal. Generalmente la falta de comunicación hacia los empleados parte de una conceptualización pobre del aporte que éstos pueden realizar y, por ende, su ausencia abarca más de un plano.

**Si queremos que en nuestras organizaciones se vivan determinados comportamientos, debemos comenzar por explicitarlos, por más obvios que parezcan.** La inclusión o exclusión de determinados valores, esencialmente cuando otros sí han sido explicitados, constituye todo un mensaje y muestra la concepción que la Alta Dirección tiene de la persona y de las relaciones humanas, y del tipo de contribución que la misma espera de sus empleados.

Si bien resulta lógico pensar que trabajar en una empresa que alcanza sus objetivos genera mayores vínculos emocionales que si dichos resultados no se lograsen, **al momento de evaluar el engagement las diferencias porcentuales más significativas aparecen en la valoración de variables que hacen a nuestros modos de relacionamiento y al cómo hacemos lo que hacemos.** El sentirse escuchado, tener objetivos claros, que se vivan los valores que la cultura “vende” y ser recompensado de acuerdo a los valores que se pregonan, son motivos mucho más pesados que la solidez y éxito de la compañía, a la hora de elegir permanecer o buscar otros rumbos.



Dicha elección se sustenta más en factores emocionales que en análisis racionales. Las personas primero nos sentimos mal, nos sentimos incómodas en ciertos ámbitos y ante determinadas circunstancias. Y generalmente, **cuando logramos explicar racionalmente el motivo de nuestro desapego, es porque hace ya tiempo que hemos cortado nuestro vínculo emocional.** Somos seres eminentemente emocionales que explicamos racionalmente nuestras decisiones y, a menudo, ese delay entre un momento y otro también se produce para con nosotros mismos. A partir del momento “del corte”, ya comenzamos a actuar pensando más en el afuera que en el adentro, y dejamos de sentirnos incluidos, de sentirnos parte. Es el momento cero de la desmotivación.

Tomar nota de esto, y no operar sólo a partir de las renunciadas, puede ayudar a que las empresas recompongan las relaciones con sus empleados o bien a iniciarlas con los nuevos empleados de forma distinta. Si no lo vemos, no lo aceptamos, y no lo corregimos, muchos empleados valiosos partirán y otros muchos permanecerán con nosotros pero con un nivel de compromiso o engagement mermado.

Recordemos que **el mayor problema relacionado con el compromiso que conspira contra los resultados de negocio no radica en que un empleado desmotivado se vaya, sino en que se quede.**



+54 11 5353 4877

info@algrupohumano.com | [www.algrupohumano.com](http://www.algrupohumano.com)

Alicia M. de Justo 1150, piso 3, Of. A306 (C1107AAX)  
 Dock 8 - Puerto Madero - Buenos Aires. Argentina



Andrea Linardi

Co-Fundadora



Miguel Cortina

Co-Fundador



Erika Uehara

Colaboradora en Comunicaciones



María Eugenia del Río

Consultora Asociada



Paula Rinaldi

Colaboradora en Investigaciones



Graciela D'Ercole

Consultora Asociada



Representantes en Argentina y México de la Escuela Matriz de Santiago, cofundada por el PhD Humberto Maturana & X.Dávila.