



2015

PUERTO RICO

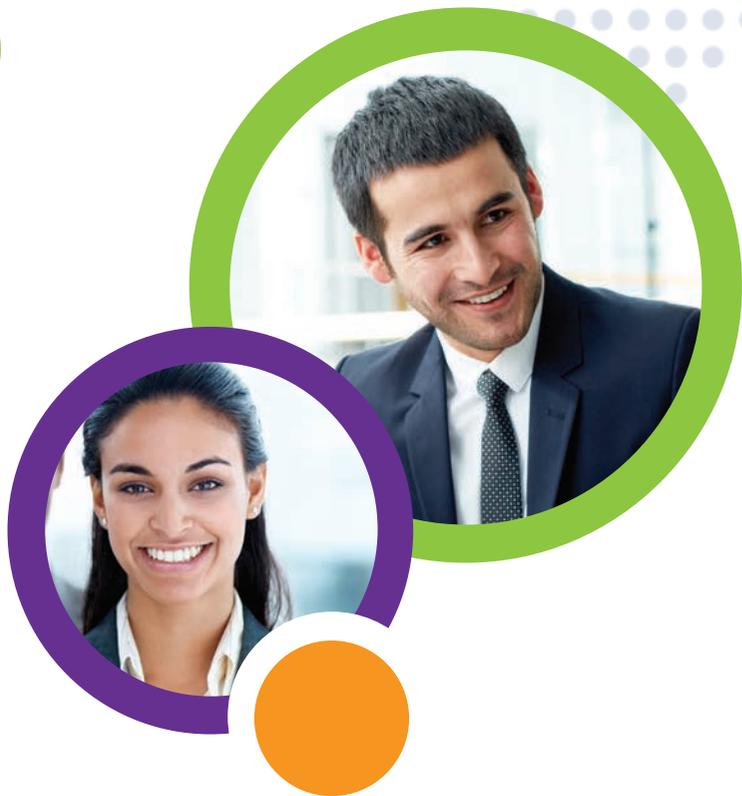
HR TRENDS



2015

PUERTO RICO

HR TRENDS





HR
PUERTO RICO
TRENDS
EXPERTS' PERSPECTIVES ON HR TRENDS

AON
Empower Results®

 **SHRM**
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF
SHRM
SOCIETY FOR HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT



Los empleados, más allá de ser clientes internos de las empresas, pueden actuar como clientes externos gracias al poder de las nuevas tecnologías.

Compromiso de los empleados como eje central del talento emergente

¿Están usted y su empresa preparados para el manejo exitoso los temas más importantes de las organizaciones en el mundo: el compromiso y la cultura organizacional? Estos temas ya no son exclusivos de Recursos Humanos.

Todo cambia. Los líderes de negocio con frecuencia afrontan cambios sin precedentes como resultado de la confluencia entre factores macroeconómicos, tecnológicos, demográficos y sociales. Las presiones de costo y crecimiento, sumado a las tendencias de cambio, han ocasionado multitud de retos de negocio en un mundo en el que cada vez hay más exposición pública y en tiempo real (debido a avances tecnológicos) por lo que las empresas deben ser más ágiles (para anticipar las necesidades de sus clientes), aportar ideas y transformarse para mantener su relevancia.

¿Cómo lograr la agilidad y la transformación? ¿Cómo impulsar el desempeño ante tantos cambios? Muchos líderes revisitarán y establecerán nuevas estrategias para conectar al negocio con el talento. Asimismo, ese liderazgo se responsabilizará de lograr el compromiso de los empleados (esencial para el éxito y crecimiento futuro de la empresa). Conducirán al talento hacia la

innovación en nombre de la empresa, facultarán a los empleados comprometidos, aquellos que invierten su esfuerzo discrecional en los comportamientos correctos para alcanzar los resultados de negocio futuros, lo que resultará en un gran impacto financiero para la empresa.

Las investigaciones de Aon revelan que existe una correlación estadísticamente significativa entre el compromiso de los empleados y el desempeño favorable del negocio. En estudios previos, se encontró que cuando se logra un aumento del cinco por ciento (5%) en el compromiso de los empleados puede vincularse a un aumento de 3% en el crecimiento de los ingresos en el año subsiguiente.¹

Diversos estudios demuestran que los mejores empleadores gozan de un fuerte liderazgo, reputación y orientación hacia el desempeño,

¹ Aon Hewitt. Tendencias globales del compromiso de los empleados 2013.



además de un alto nivel de compromiso de sus empleados.

La investigación más reciente de Aon realizada en más de 270 organizaciones globales en el período 2010-2013, indica que los aspectos culturales exhibidos por los Mejores Empleadores de Aon, traen consigo mayores resultados de negocio, en comparación con organizaciones que solamente tienen puntuaciones de compromiso altas. Estas diferencias se observaron principalmente en ventas, márgenes operacionales y retorno total para el accionista.²

Un gran reto es lograr resultados de negocio en ambientes globales y locales donde la condición económica continúa siendo un indicador de la inversión en el talento y del compromiso de los empleados.

En Puerto Rico, históricamente, el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) fue seguido por una mayor inversión en el talento y por consiguiente en aumentos del compromiso de los empleados. Se observa el impacto directo del ligero crecimiento del PIB en el 2012 y 2013 teniendo como consecuencia un

ligero aumento en el compromiso de los empleados en los años siguientes, 2013 y 2014 respectivamente.

La merma en el crecimiento del PIB en Puerto Rico para el 2014 de menos de un por ciento (-1%) y de cero por ciento (0%) proyectado para el 2015 podría tener o no tener algún efecto en el compromiso de los empleados.

Es probable que, al igual que en años anteriores, el compromiso de los empleados para el 2015 y 2016 prevalezca por la influencia de otras fuerzas no económicas, tal como ocurrió en el 2012 donde el compromiso permaneció igual que en el 2011. En países como República Dominicana, Costa Rica y Panamá hay dinámicas más complejas por situaciones de fuerza laboral, aun cuando su PIB es más favorable que en Puerto Rico (ver Apéndice B sobre las tendencias del compromiso en comparación con los indicadores económicos).

Los empleados, más allá de ser clientes internos de las empresas, pueden actuar como clientes externos gracias al poder de las nuevas tecnologías. La nueva 'transparencia' que ofrece la gran cantidad de información disponible en las redes sociales y buscadores, ponen el foco en la cultura de las empresas y por ende en el compromiso de los empleados. Sitios web como Indeed, Facebook, Glassdoor, LinkedIn y otros, no solo

aumentan la transparencia sobre el ambiente de trabajo en las empresas, además facilitan (para los empleados) el conocimiento sobre las oportunidades de empleo disponibles y el acceso a inteligencia sobre la cultura de la compañía. Entonces los líderes de las empresas deben ofrecer experiencias laborales únicas y significativas para resaltar y convertirlas en la ventaja competitiva sobre los demás.

En demografía, se observan cambios significativos en la composición de la fuerza laboral ocasionados por diversos factores como la salida de trabajadores de la generación 'Baby Boomers', el aplazamiento de algunas vacantes en puestos de liderazgo para la Generación X (como resultado de la permanencia extendida de algunos líderes de generaciones previas), mayor movilidad o éxodo de talento entre países y la integración de los llamados Milenios ('Millennials').

Los Milenios continúan conformando nuevas formas de trabajo y lo que será la cultura organizacional a lo largo de los próximos diez (10) años. Además, siguen transformando la dinámica y las expectativas de trabajo no solo de su generación, sino también de las otras generaciones en las empresas. Lo que requerirá que las organizaciones tengan disponible y estén dispuestas a proveer a los empleados variedad de tipos de ofertas de empleo e, incluso, ofertas personalizadas para lograr el compromiso de los empleados. Por último, la tendencia social se ha visto afectada por las tres anteriores: macroeconómica, tecnológica y demográfica.

Ganando relevancia tenemos temas como la situación fiscal del país, salud financiera del individuo (actual como hacia la jubilación), acceso al cuidado de la salud y disponibilidad de educación, entre otros. Esto tiene implicaciones casi inmediatas en la agenda del talento en las empresas.

Surgen nuevas expectativas sobre temas de paga, beneficios, bienestar del empleado, oportunidades de carrera y aprendizaje. Las empresas deben cumplir con todo ello y saber que, de no cumplirse, se pudiera poner en riesgo el compromiso y la retención de empleados, por consiguiente, los resultados del negocio.

Los líderes de negocio y de Recursos Humanos deben entender que aunque la atracción y retención del talento necesario para el desempeño del negocio es un gran reto, deben darle prioridad a la agenda de talento de la empresa. Ha quedado demostrado que las empresas con empleados altamente comprometidos atraen al mejor talento, tienen las tasas de rotación voluntaria más bajas y son más rentables a largo plazo. Es momento de transformar las empresas enfocándose en hacer que el compromiso suceda mediante la cultura organizacional correcta.

¿Tiene usted la cultura organizacional correcta para retener al empleado comprometido?

² Aon Hewitt. Tendencias globales del compromiso de los empleados 2014.

Resultados claves | Tendencias de compromiso

PUERTO RICO



Pronóstico del
PIB 2015



Factores claves del compromiso

1. Reconocimiento
2. Oportunidades de Carrera
3. Paga
4. Alineamiento de la Marca
5. Innovación

CARIBE

Puerto Rico y República Dominicana



Pronóstico del
PIB 2015



Factores claves del compromiso

1. Reconocimiento
2. Oportunidades de Carrera
3. Paga
4. Innovación
5. Alineamiento de la Marca

CENTRO AMÉRICA

Costa Rica y Panamá



Pronóstico del
PIB 2015



Factores claves del compromiso

1. Paga
2. Alineamiento de la Marca
3. Reconocimiento
4. Alta Gerencia
5. Procesos

PUERTO RICO

Mayores cambios en la experiencia laboral



CARIBE

Puerto Rico y República Dominicana

Mayores cambios en la experiencia laboral



CENTRO AMÉRICA

Costa Rica y Panamá

Mayores cambios en la experiencia laboral



- **El compromiso en Puerto Rico está aumentando y afirmándose a pesar de la situación económica y social del país: cuatro (4) puntos porcentuales por encima, en ochenta y dos por ciento (82%) en el 2014.** Las gráficas en la página (7) demuestran la diferencia entre las regiones del Caribe y Centro América y cómo se compara con los países de Costa Rica, Panamá y República Dominicana. Con niveles de compromiso entre setenta y cuatro (74%) y setenta y ocho por ciento (78%) y cambios que van desde ninguna variación a mejoras de hasta seis (6) puntos porcentuales.
- **La experiencia de trabajo en Puerto Rico está mejorando, pero no necesariamente en lo que es más importante para los empleados.** Los mayores aumentos, de diecisiete (17) y ocho (8) puntos porcentuales se observaron en procesos y beneficios.
- **Reconocimiento sigue siendo el principal generador de compromiso en Puerto Rico.** A pesar de que el reconocimiento mejoró seis (6) puntos porcentuales en el 2014, otros generadores tradicionales de recompensa atados a la cultura enfocada en desempeño como oportunidades de carrera y paga experimentaron ligeras mejorías, de dos (2) y cuatro (4) puntos porcentuales respectivamente. Las percepciones sobre el reconocimiento son aún más positivas en el Caribe (Puerto Rico y República Dominicana) y Centro América (Costa Rica y Panamá).
- **Los Milenios están redefiniendo el contrato de trabajo y el compromiso de los empleados.** La paga surge como prioridad en el 2014, impulsada mayormente por los Milenios, para quienes la paga es el principal generador de compromiso.
- **Los líderes son pieza fundamental del compromiso de los empleados.** Los líderes no solo manejan los generadores principales del compromiso, también tienen un efecto inmediato en el compromiso con cada interacción que tienen con sus empleados. Más allá de solo medir a los líderes basándose en los resultados de negocio, las empresas deben hacerle responsables por el desarrollo y fortalecimiento de la cultura, escuchar la retroalimentación, comprometer y retener a los equipos.
- **Empresas reconocidas como mejores empleadores se diferencian del resto, tienen crecimiento rentable y niveles superiores de compromiso de los empleados.** Las empresas que crean culturas definidas por trabajo significativo para el empleado, altos niveles de compromiso, un fuerte liderazgo, orientación al desempeño y al alineamiento de la marca (interna/externa), también se ajustan al empleo y a la organización, tienden a ser mejores empleadores y a tener resultados de negocio superiores.

Sobre este informe

Aon define el compromiso como un estado psicológico y con resultados conductuales que llevan a un mejor desempeño. El modelo de compromiso de Aon, que se presenta a continuación, evalúa los resultados de compromiso de los empleados basándose en cómo hablan, permanecen y contribuyen.

Los empleados comprometidos tienen tendencia a:

- **Hablar** – Se expresan consistentemente de forma positiva sobre la empresa con los compañeros de trabajo, empleados potenciales y clientes.
- **Permanecer** – Tienen un intenso sentido de pertenencia y un gran deseo de ser parte de la organización.
- **Contribuir** – Están motivados y se esfuerzan por lograr el éxito en su trabajo y por la empresa.

Se examinan los factores de la experiencia laboral, que tiene un impacto en el compromiso. A continuación los generadores de compromiso que están bajo el control de la gerencia: la marca, el liderazgo, el desempeño, el trabajo, las necesidades básicas y las prácticas de la compañía. Finalmente, incluye los resultados de negocio que se obtienen con frecuencia a partir de la solidez de los generadores de compromiso y de altos niveles de compromiso de los empleados. La investigación de Aon ha encontrado que las empresas con niveles de compromiso superiores también tienen mejor talento y mayores resultados operacionales, financieros y con los clientes.³

Modelo de compromiso de Aon



³ Roberts, D. (2013). "Using Engagement Analytics to Improve Organizational Performance." Employee Relations Today. Wiley Periodicals.

La información en este informe se obtiene de una base global de datos de investigación de Aon sobre empleados y que consta de más de 8 millones de registros de empleados entre 2010 y 2014. El análisis realizado para este informe incluye información que representa a sesenta y cinco mil quinientos cincuenta y dos empleados (65,552) de doscientas cinco (205) empresas que operan en los cuatro (4) países analizados: Costa Rica, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana.

Los Milenios están redefiniendo el contrato de trabajo y el compromiso de los empleados.



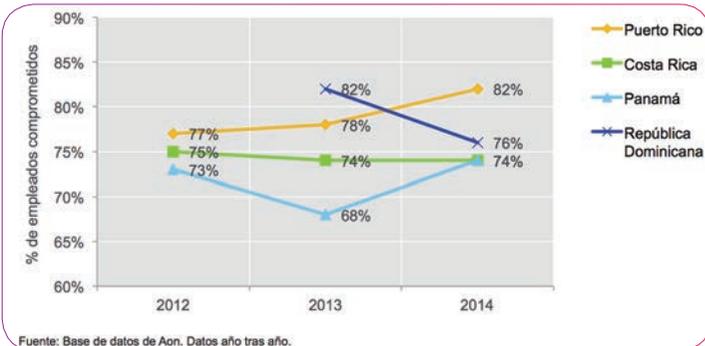
Tendencias de compromiso

El compromiso en Puerto Rico continúa en recuperación desde el 2013. Puerto Rico subió cuatro (4) puntos porcentuales del 2013 al 2014, a un promedio de ochenta y dos por ciento (82%). Para el 2014, Puerto Rico muestra una diferencia positiva de hasta ocho (8) puntos porcentuales en comparación con Costa Rica, Panamá y República Dominicana.

Según muestra la gráfica a continuación, los países centroamericanos y Puerto Rico seguían una tendencia de puntuaciones de compromiso en los setentas (73%-78%) entre el 2012 y 2013. Costa Rica muestra un compromiso estable en los últimos tres (3) años. Panamá bajó cinco (5) puntos porcentuales a sesenta y ocho por ciento (68%) en 2013, siendo esta puntuación la más baja registrada entre estos países para el mismo período. Para el 2014, Panamá muestra una mejoría, aumentando seis (6) puntos porcentuales, que le ubican en el mismo lugar que Costa Rica, ambos en setenta y cuatro por ciento (74%).

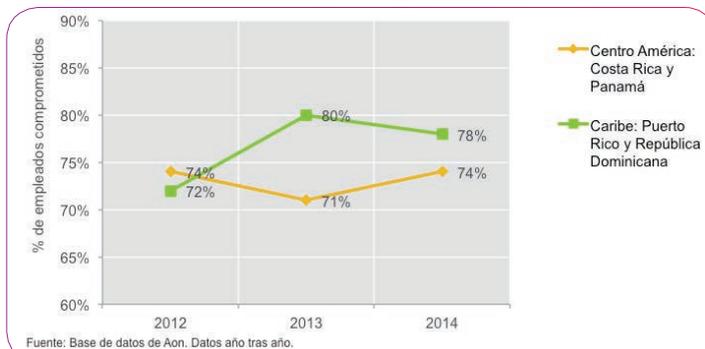
República Dominicana para el 2013 mostraba un compromiso superior al del resto de los países. Sin embargo, bajó seis (6) puntos porcentuales para el 2014, posiblemente por las integraciones de grandes empresas en el país que impactaron la tasa de desempleo y por consiguiente el compromiso y la motivación de los empleados.

Compromiso de empleados por país (2012 - 2014)



Los promedios regionales muestran valores atípicos. Caribe muestra una disminución de dos (2) puntos porcentuales, mayormente impulsado por la baja de ocho (8) puntos porcentuales en el compromiso de República Dominicana. Los niveles de compromiso en el 2013 en Centro América están un tanto escondidos por los niveles descendientes en Panamá, ajustados por el compromiso estable de Costa Rica.

Compromiso de empleados por región (2012 - 2014)



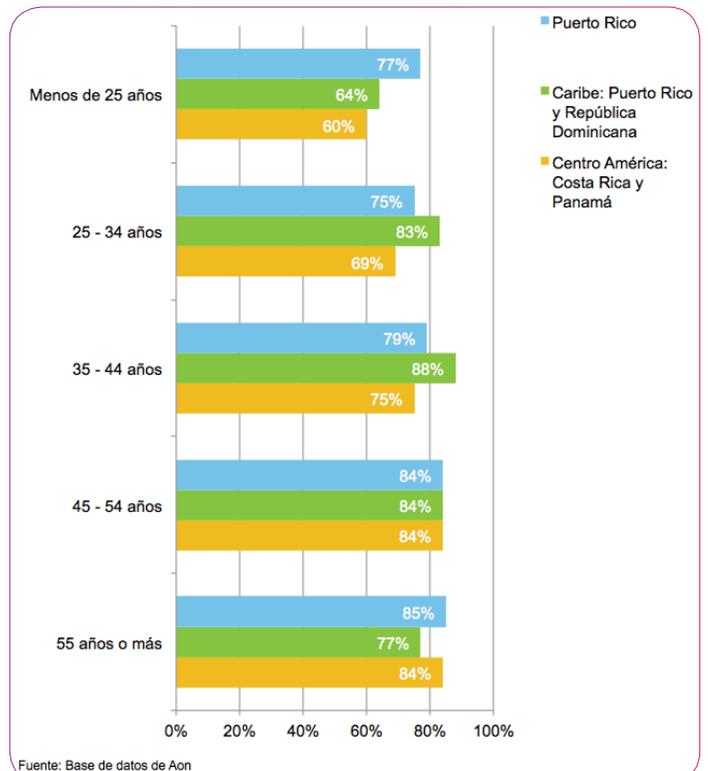
Niveles de compromiso por demografías

Para hacer que el compromiso suceda es importante conocer cómo los niveles de compromiso varían entre las poblaciones. Más allá de ver sus comportamientos por segmento geográfico examinado anteriormente, existen otros segmentos de interés que son críticos para las empresas hoy día. Algunos de los segmentos críticos son edad, género, posición y años de servicio.

El nivel de compromiso más bajo se observa en la población de menos de veinticinco (25) años en ambas regiones, Caribe y Centro América en sesenta y cuatro por ciento (64%) y setenta y cinco por ciento (75%), respectivamente. Lo que es consistente con la puntuación global para este segmento de la 'Generación Y o Milenios'. Sin embargo, el otro segmento que comprende esta generación, personas entre 25 a 34 años, muestra un compromiso atípico en el Caribe con ochenta y tres por ciento (83%). Para este último, Puerto Rico resultó ser el país con el segundo (2do) compromiso más alto. En comparación con el nivel de compromiso más bajo registrado, el nivel de Puerto Rico para la población de 25 a 34 años es de nueve (9) puntos porcentuales más alto.

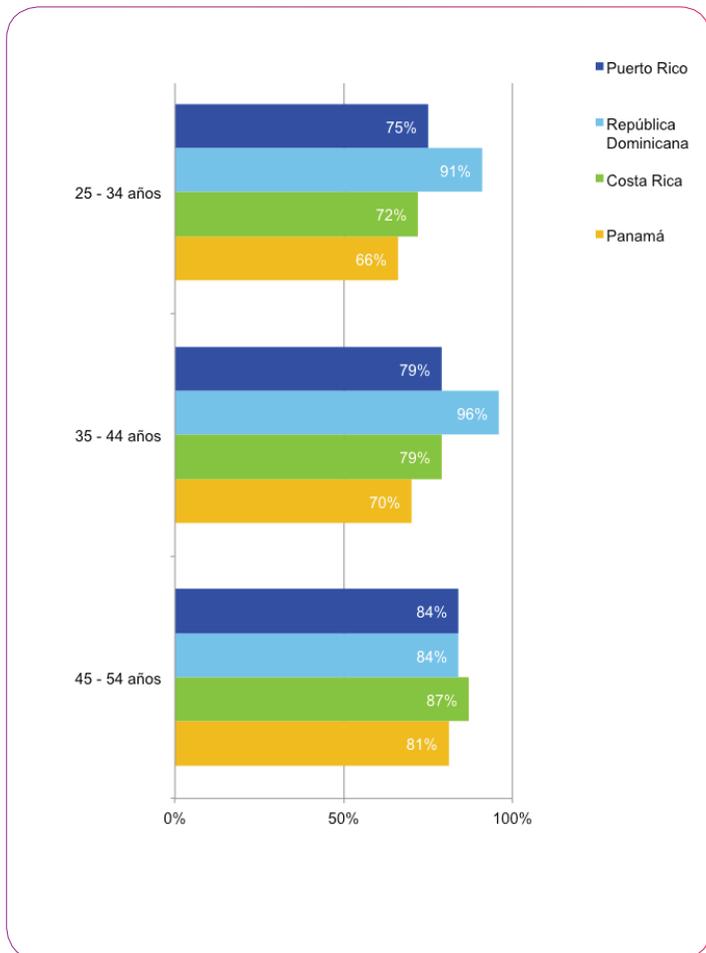
El segmento con mayor presencia en la población del Caribe, las personas de 35 a 44 años demuestran un nivel de compromiso superior por catorce (14) puntos porcentuales, en comparación con Centro América que es el segundo (2do) segmento más grande. República Dominicana en noventa y seis por ciento (96%) exhibe la puntuación de compromiso más alta para este segmento. Seguida por Puerto Rico y Costa Rica, ambas en setenta y nueve por ciento (79%).

Compromiso por edad (2010 - 2014)



La población de 45 a 54 años por países muestra niveles de compromiso entre ochenta y uno (81%) y ochenta y siete por ciento (87%). Centro América, Panamá y Costa Rica muestran diferencias superiores a los cinco (5) puntos porcentuales que típicamente se observan de diferencia cuando es comparado con el segmento de edad previo, de 25 a 34 años. El segmento de la población de 55 años o más, por regiones, muestra una diferencia de siete (7) puntos porcentuales en su compromiso.

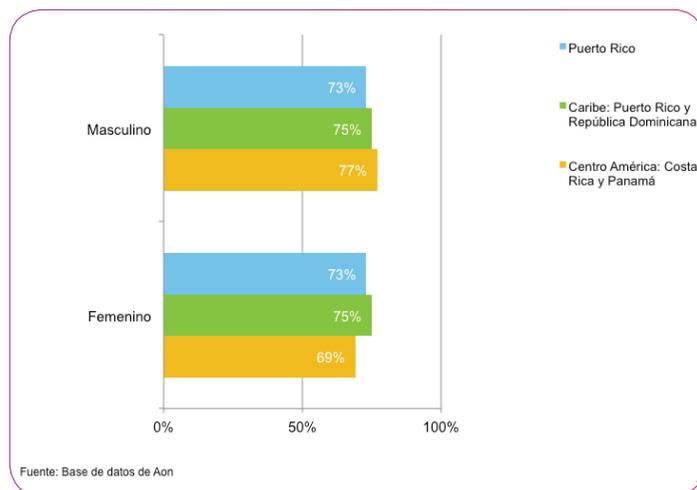
Compromiso por edad regional (2010 - 2014)



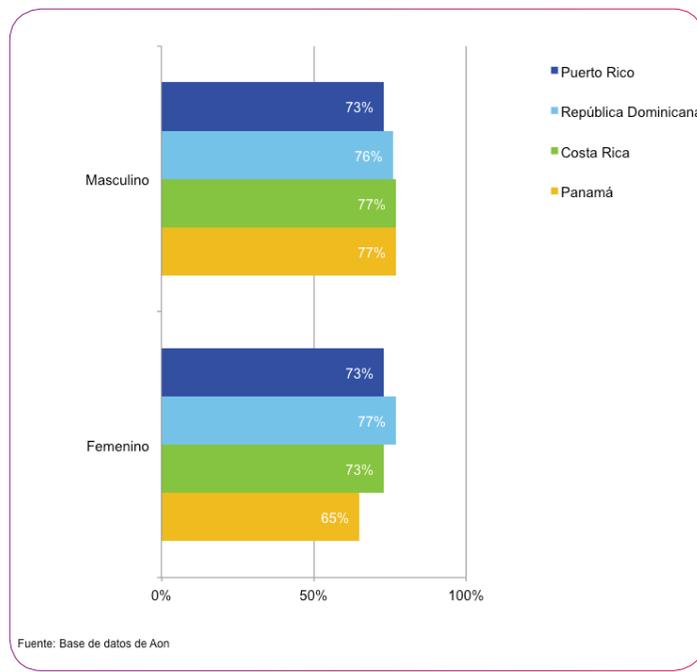
En el compromiso por género, observamos que las tendencias típicas de los estudios globales concuerdan con las diferencias existentes en el Caribe, República Dominicana y Puerto Rico. Sin embargo, la brecha entre los géneros es marcada en Centro América y aún es más notable en Panamá, cuya diferencia es de doce (12) puntos porcentuales, quizás debido a la alta participación de las féminas en los sectores de menor estatus e ingreso y la pobreza⁴.

Según la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM), la definición de pobreza va más allá de la falta de ingresos y se expresa en otras dimensiones, tales como pobreza de oportunidades, de trabajo, de tiempo, de acceso a redes sociales, entre otras. De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la exposición y el riesgo de caer y permanecer en la pobreza son más altos para las féminas en los países donde la brecha es más profunda, Costa Rica y Panamá figuran en este listado.

Compromiso por género regional (2010 - 2014)



Compromiso por género (2010 - 2014)



Un dato observado es la variación en el nivel de compromiso por puesto. Los empleados de primera (1ra) línea en su mayoría están a la par con los niveles regionales de compromiso, entre setenta y ocho (78%) y setenta y cuatro por ciento (74%), excepto República Dominicana que sobrepasa el compromiso del Caribe por cuatro (4) puntos porcentuales y el de Puerto Rico por ocho (8) puntos porcentuales.

Los empleados profesionales en Puerto Rico muestran el mismo nivel de compromiso que los líderes de equipo o supervisores y sus colegas de primera (1ra) línea. Sin embargo, en Centro América los empleados profesionales son el grupo con el nivel de compromiso más bajo, tal vez debido a la cantidad y variedad de oportunidades y ofertas de empleo disponibles para ellos. Se podría inferir que es por la escasez de profesionales cualificados con las destrezas técnicas y niveles de inglés moderado o alto⁵ que requieren las empresas multinacionales que ingresan a ambos mercados.

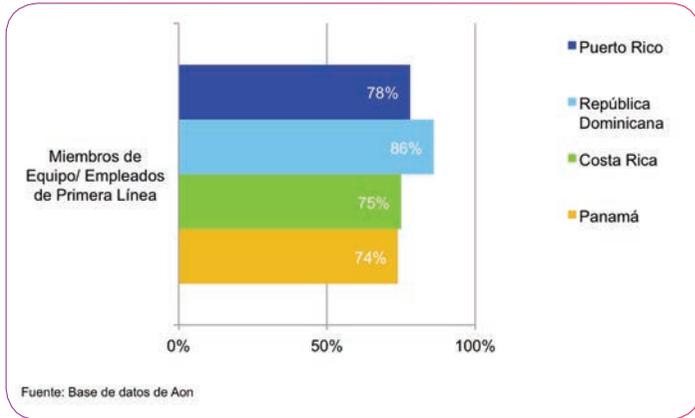
4 CIM y OEA (2011). Avance de la igualdad de género en el marco del trabajo decente.

5 Education First (2014). English Proficiency Index (EF EPI).



Las puntuaciones de compromiso regionales más altas (que aumentan conforme el nivel jerárquico) están entre líderes de equipo, gerencia media, ejecutivos y alta gerencia. Posiblemente influenciado por ambientes de negocio y económicos más favorables. Aunque los ejecutivos y alta gerencia están comprometidos por cosas diferentes es evidente que en el Caribe, estos aplican la regla de que primero (1ro) deben estar comprometidos para comprometer a los demás. Sin embargo, en Centro América el alto nivel de compromiso no está siendo modelado por la gerencia media y líderes de equipo o supervisores donde se observan diferencias de menos diecisiete (-17) y menos diecinueve (-19) puntos porcentuales, respectivamente.

Compromiso por puesto (2010 - 2014)

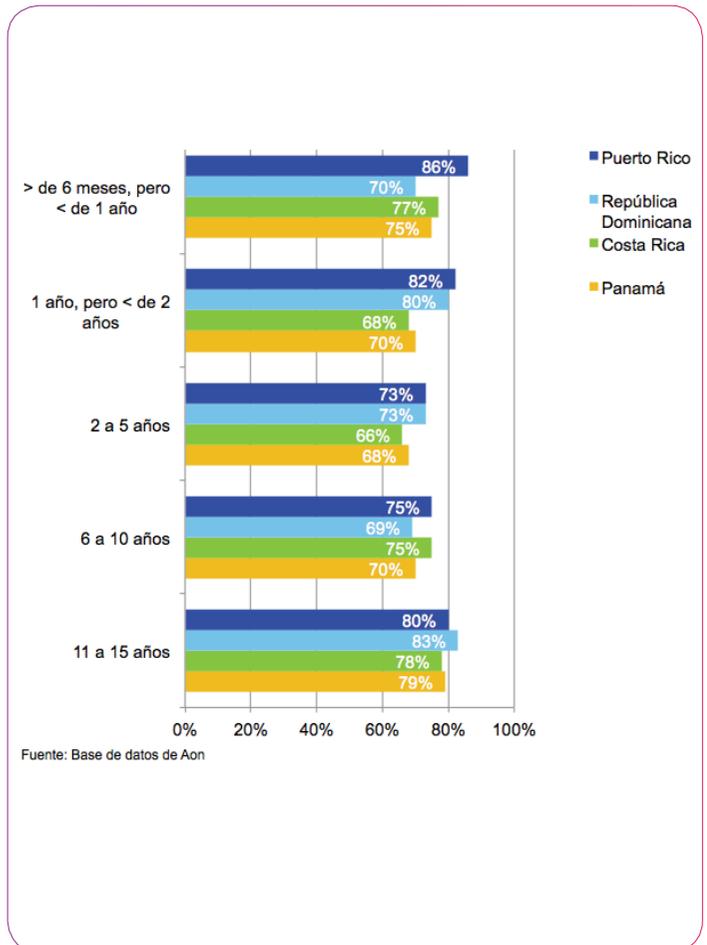


En Puerto Rico, los niveles de compromiso por años de servicio muestran una tendencia típica en la que pasado el primer (1er) año de servicio comienza una ligera disminución de cuatro (4) puntos porcentuales en el compromiso de los empleados, seguido por una disminución mayor de nueve (9) puntos porcentuales entre los dos (2) a cinco (5) años y que a partir de los seis (6) a diez (10) años se recupera escalonadamente con aumentos de entre dos (2) a siete (7) puntos porcentuales.

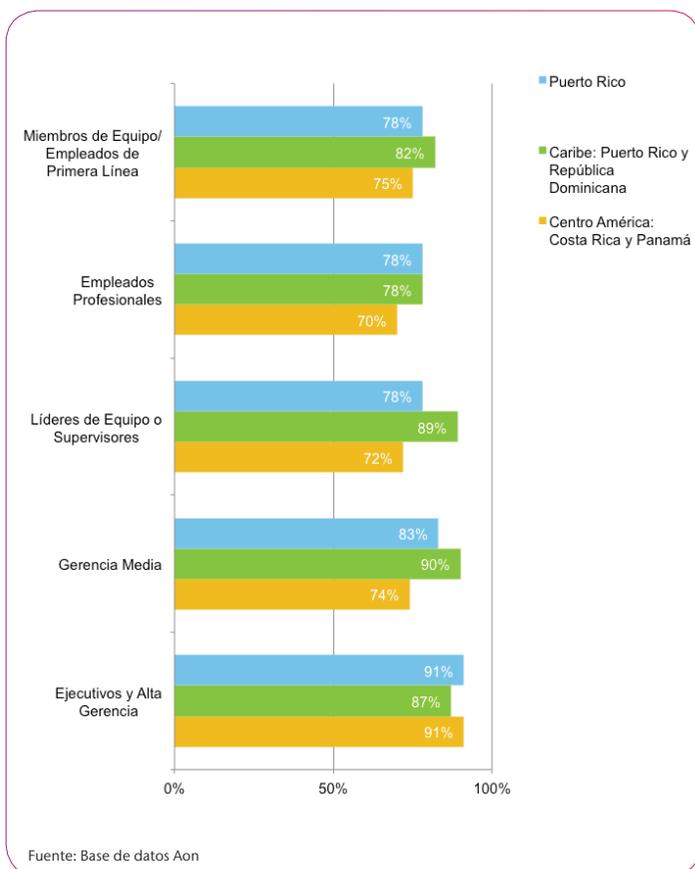
República Dominicana, en comparación con Puerto Rico, presenta un patrón inicial de compromiso distinto, los empleados con menos de un (1) año de servicio son más conservadores al comprometerse con las empresas y pasado el primer (1er) año muestran el nivel de compromiso de ochenta por ciento (80%). El Caribe muestra volatilidad entre los segmentos de años de servicio, quedando abajo por diez (10) puntos porcentuales a los veintiséis (26) años de servicio –en setenta y un por ciento (71%)– frente al inicio de los empleados en la empresa (< de seis (6) meses).

Centro América (Costa Rica y Panamá) sigue la curva estándar, iniciando su experiencia de trabajo entre el setenta y cinco (75%) y setenta y nueve por ciento (79%) de compromiso, después en el primer (1er) año hacia los cinco (5) años de servicio el nivel de compromiso baja entre sesenta y seis (66%) y sesenta y nueve por ciento (69%); y a partir de los seis (6) años mejora nuevamente el compromiso.

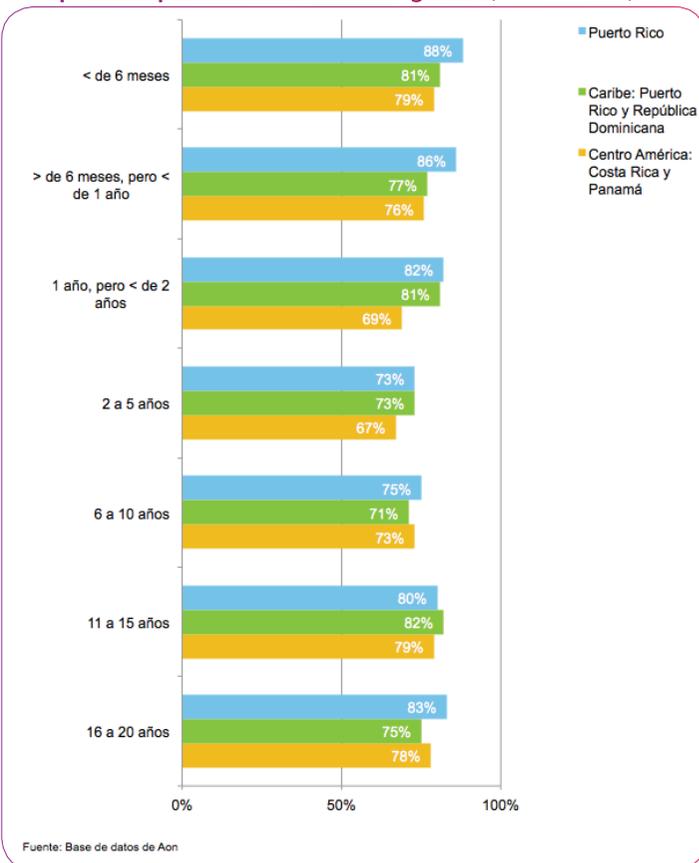
Compromiso por años de servicio (2010 - 2014)



Compromiso por puesto regional (2010 - 2014)



Compromiso por años de servicio regional (2010 - 2014)



Elementos del compromiso de los empleados

La metodología de compromiso de Aon se vale de seis (6) preguntas en que los empleados: se expresan positivamente sobre la empresa (Hablar), quieren ser parte de la empresa (Permanecer) y desean dar la milla extra en su trabajo (Contribuir).

Puerto Rico

Según fuera mencionado anteriormente la puntuación de compromiso de los empleados en Puerto Rico aumentó cuatro (4) puntos porcentuales en el 2014 como resultado de las mejoras en las puntuaciones de estos tres (3) comportamientos. Permanecer y Contribuir mejoraron, aumentando a setenta y siete (77%) y setenta y seis por ciento (76%) respectivamente. Mientras que Hablar, comportamiento que continúa siendo el más favorable, mejoró dos (2) puntos porcentuales, alcanzando el ochenta y siete por ciento (87%).



Esta ecuación del compromiso sugiere que en Puerto Rico nueve (9) de cada diez (10) empleados están diciendo cosas positivas

sobre sus empleadores y que ocho (8) de cada diez (10) empleados están esforzándose más para tener un mejor desempeño, además, se visualizan quedándose por más tiempo en la empresa. Dichas puntuaciones pudieran ser indicativas de cambio en las expectativas de trabajo como resultado de la combinación de las presiones económicas, del negocio y demográficos. La manera en cómo las empresas aborden sus propuestas de valor al empleado para atender las prioridades y necesidades de los segmentos en la población les permitirá ser más exitosos en la atracción y retención del talento que requieren.

Caribe



En el Caribe el compromiso bajó dos (2) puntos porcentuales como consecuencia de los cambios en las puntuaciones de dos (2) de los tres (3) comportamientos. Hablar bajó cinco (5) puntos porcentuales del 2013 al 2014 y Contribuir mejoró ligeramente alcanzando setenta y nueve por ciento (79%). Mientras que Permanecer continuó en setenta y dos por ciento (72%).

Centro América



Centro América, cuyo compromiso aumentó tres (3) puntos porcentuales del 2013 al 2014, mostró mejoras en los comportamientos de Hablar y Contribuir, aumentando a ochenta y dos por ciento (82%) y setenta y uno por ciento (71%), respectivamente. Mientras que Permanecer continúa bajando aún más. Solo seis (6) de cada diez (10) empleados se ven quedándose en la empresa. Lo que pudiera representar un reto de retención de talento a largo plazo en mercados de difícil reclutamiento y retención del talento cualificado.

Distribución del compromiso de los empleados

Al profundizar en los resultados, específicamente en las distribuciones del compromiso de los empleados, los datos revelan que los empleados pueden estar segmentados en diferentes perfiles de compromiso. Dentro de la población de Puerto Rico vemos que el cuarenta y siete por ciento (47%) está altamente comprometido y el treinta y uno por ciento (31%) está moderadamente comprometido.

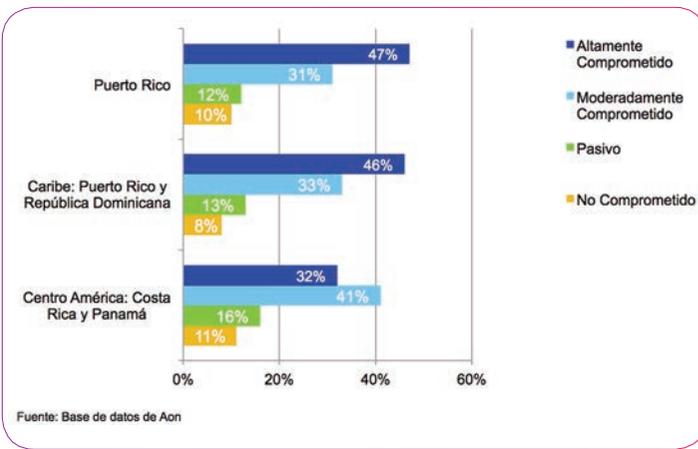
Ambos segmentos del compromiso son valiosos, pero Aon ha encontrado que los empleados altamente comprometidos tienen un valor exponencialmente más grande para las organizaciones en



términos de su contribución para el logro de los resultados del negocio relacionados a talento, operaciones, clientes y financieros. A través de los estudios globales de Aon, se ha observado cómo los empleados altamente comprometidos superan sus metas entre un dos (2%) y seis por ciento (6%) adicional, frente a los empleados moderadamente comprometidos que exceden sus metas entre uno (1%) y cuatro por ciento (4%).

En el Caribe vemos una tendencia positiva en los segmentos de comprometidos y no comprometidos. Alrededor de cinco (5) de cada diez (10) empleados están altamente comprometidos y tres (3) de cada diez (10) empleados están moderadamente comprometidos frente a Centro América donde el grupo de los empleados altamente comprometidos se reduce a tres (3) de cada diez (10) empleados y cuatro (4) de cada diez (10) empleados están moderadamente comprometido. Afortunadamente, los empleados no comprometidos se mantienen en un máximo de once por ciento (11%), lo que es similar a la tendencia en Latinoamérica y que está por debajo del promedio global que se encontraba en diecisiete por ciento (17%) para el mismo período 2010 - 2014.

Distribución del compromiso regional (2010 - 2014)

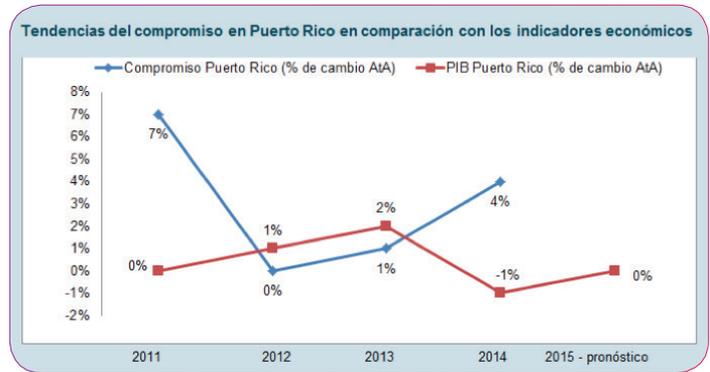


Tendencias económicas y compromiso de los empleados

Aon ha estado observando cómo se relaciona el compromiso de los empleados con las fuerzas económicas globales y, en este caso, Puerto Rico. Ciertamente la falta de crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) en el 2011 ocasionó el estancamiento del compromiso de los empleados del 2012. Cuando el Producto Interior Bruto (PIB) continuó con un ligero crecimiento positivo en el 2013, el compromiso también reflejó mejoras durante el mismo año y en el siguiente. Posiblemente las decisiones de integraciones, cortes en costos e inversiones, el tono que establecen los líderes en las empresas en general y los diseños y comunicaciones de sus programas son algunas de las variables corporativas que afectan el compromiso de los empleados.

Debido a que el crecimiento del compromiso, en parte, fue impulsado por la economía, será importante observar si la caída del Producto Interior Bruto (PIB) en el 2014 pueda tener un efecto

sobre el compromiso y la inversión en el recurso humano que realizan las empresas en Puerto Rico, saber si será similar o menos favorable al observado en el 2012 o si, por el contrario, otras fuerzas no económicas serán las que mantengan o aumenten el compromiso de los empleados.



Fuentes: Datos de PIB: Economic Research Service International Macroeconomic Data – United States Department of Agriculture. | Datos de compromiso: Base de datos de Aon.

Tendencias en las experiencias de trabajo

La experiencia de trabajo está influenciada por varios factores que pueden agruparse en elementos de fundamento o de diferenciación de la experiencia que brindan las empresas a sus empleados. Los factores de fundamento consisten en prácticas de la compañía como la comunicación; procesos e innovación; necesidades básicas como beneficios, equilibrio trabajo/vida personal y seguridad; y áreas del trabajo como colaboración, autonomía y tareas diarias. Los factores diferenciadores han sido observados en marca como reputación de la compañía y propuesta de valor al empleado (EVP, por sus siglas en inglés); liderazgo y orientación al desempeño. Estas tres áreas de diferenciación son esenciales para impactar positivamente el compromiso de los empleados y es en las primeras dos (2) donde los mejores empleadores global y localmente sobresalen.

Los cambios más grandes en la experiencia de trabajo en Puerto Rico



La experiencia de trabajo en Puerto Rico está mejorando, pero no necesariamente en los factores más importantes para el empleado. Las mejorías más considerables en la percepción de los empleados se observan en los factores diferenciadores de reconocimiento y reputación de la compañía, así como en los fundamentos de procesos y beneficios. Afortunadamente, no se observan áreas con deterioro como se ve regionalmente en el Caribe y Centro América.

En las áreas de prioridad para los empleados, Puerto Rico tuvo mejorías que aunque pequeñas pudieron haber causado el aumento de cuatro (4) puntos porcentuales en el compromiso. Compromiso que continúa mostrando crecimiento lento, pero consistente en los últimos tres años, donde ocho (8) de cada diez (10) empleados están comprometidos.

El Caribe tiene una tendencia de decadencia lenta de una base de compromiso alta en donde ocho (8) de cada diez (10) empleados están comprometidos, pero el deterioro en áreas como oportunidades de carrera y la innovación es alarmante, ya que estas son áreas críticas de diferenciación para las compañías de alto desempeño y para el negocio, respectivamente.

En Centro América se observaron los cambios positivos más grandes impulsados por la mejoría en el compromiso de Panamá, país que continúa demostrando potencial de crecimiento económico significativo.

La tabla a continuación muestra las tendencias principales positivas y negativas en las áreas de experiencia de trabajo en general. Refleja los cambios intencionales y no intencionales que han realizado las compañías según la percepción de los empleados.

Cambio en las puntuaciones de percepción positiva sobre la experiencia de trabajo 2013 - 2014

Puntuación de Compromiso 2014	82%	78%	74%
Cambio en puntos porcentuales (2013-14)	4%	-2%	3%
Factores de la experiencia de trabajo	Puerto Rico	Caribe	Centro América
Autonomía/Elección	4%	-3%	-9%
Beneficios	8%	9%	19%
Alineamiento de la Marca	4%	8%	6%
Oportunidades de Carrera	2%	-11%	0%
Colaboración	0%	0%	7%
Diversidad e Inclusión	4%	2%	0%
Innovación	4%	-11%	
Aprendizaje y Desarrollo	5%	4%	0%
Gerente/Supervisor Directo	2%	-1%	2%
Manejo del Desempeño	4%	8%	9%
Reputación de la Compañía	6%	4%	8%
Paga	4%	-2%	8%
Reconocimiento	6%	10%	9%
Recursos	5%	4%	-4%
Seguridad			3%
Alta Gerencia	0%	0%	19%
Sentido de Logro	2%	6%	-4%
Enfoque en Gente	0%	0%	0%
Procesos	17%	12%	-1%
Tareas Diarias	3%	10%	-6%
Equilibrio Trabajo/Vida Personal	3%	-2%	5%

Legenda de gradación de color: Rojo representa el valor de cambio menor y Verde el valor de cambio mayor.

Los factores principales del compromiso de los empleados

Existen factores que son más importantes que otros para mejorar el compromiso. A continuación los factores principales que fueron identificados mediante el análisis que prioriza las áreas de experiencia de trabajo basándose en la importancia estadística relativa al compromiso de los empleados, al igual que la oportunidad para mejorar en el área de la experiencia de trabajo en sí. La tabla a continuación muestra los resultados de una meta-análisis de sobre ciento cincuenta (150) empresas en nuestra base de datos representando a más de cuarenta y nueve mil (49,000) empleados en el Caribe y Centro América. Según los empleados, estos factores son las prioridades para hacer que el compromiso suceda.

Factores claves del compromiso de los empleados (en orden)

Factor de la experiencia de trabajo	Puerto Rico 2014	Puerto Rico 2013	Cambio de percepción positiva del 2013 al 2014	Caribe	Centro América
Reconocimiento	1	1	↑ 6%	1	3
Oportunidades de Carrera	2	2	↑ 2%	2	
Paga	3		↑ 4%	3	1
Alineamiento de la Marca	4	4	↑ 4%	5	2
Innovación	5	5	↑ 4%	4	
Manejo del Desempeño		3	↑ 4%		
Alta Gerencia					4
Procesos					5

En Puerto Rico los factores tradicionales de recompensa y cultura enfocada en el desempeño son claves para aumentar el compromiso de los empleados. El reconocimiento continúa siendo el factor principal de compromiso en el 2014 y muestra un aumento significativo de seis (6) puntos porcentuales en la percepción positiva. Las oportunidades de carrera, otra de las tres (3) prioridades de compromiso, ligeramente mejoró y continúa teniendo la misma relevancia para los empleados. La paga surge como prioridad en el 2014 junto con un aumento en la percepción positiva. Posiblemente por el engrandecimiento del grupo de empleadores enfocándose en estrategias de 'paga por desempeño' para diferenciar los niveles de recompensa en base a los resultados y el compromiso de los empleados en momentos en que los aumentos salariales son menores con relación a años anteriores.

La paga en Centro América es el factor principal del compromiso, quizás debido a la competencia de talento en los mercados de Panamá y Costa Rica. Estas posibles razones revelan cambios en el contrato de empleo en el cual la paga adecuada no solo es crítica para atraer, sino también para motivar el mejor desempeño y retener al mejor talento.

Para hacer que el compromiso suceda es importante entender cómo los factores de compromiso varían entre los segmentos críticos de su población de empleados. Más allá de los segmentos geográficos examinados se recomienda entender y personalizar las acciones con base a otros segmentos demográficos.

Niveles de compromiso y factores claves del compromiso por generación

Puntuación de Compromiso 2014	82%	76%	79%	85%
Factor de la experiencia de trabajo	Puerto Rico 2014	Milenios	Generación X	'Baby Boomers'
Reconocimiento	1	2	1	1
Oportunidades de Carrera	2		2	4
Paga	3	1	5	5
Alineamiento de la Marca	4		4	
Innovación	5	4	3	3
Comunicación		3		
Reputación de la Compañía		5		
Enfoque en Gente				2



El cambio en la composición demográfica de la población por la salida de los ‘Baby Boomers’ y la integración de los Milenios impacta significativamente la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar y retener al talento.

En Puerto Rico, el compromiso de los Milenios está en setenta y seis por ciento (76%) lo que es mejor, frente a la puntuación de compromiso de los Milenios en Panamá y Costa Rica. Sin embargo, frente al compromiso de los ‘Baby Boomers’ es significativamente más bajo, se reduce por menos nueve (-9) puntos porcentuales.

Los Milenios están implantando el tono en la fuerza laboral, tono que probablemente está influyendo en las demás generaciones tanto a nivel local, como regional y globalmente. La innovación, característica de los Milenios, surge como un factor diferenciador de compromiso, además de paga, reconocimiento, comunicación y reputación de la compañía.

Los ‘Baby Boomers’ y la Generación X tienen algunos factores en común, aunque en distinto orden de prioridad. Para ambas generaciones, el reconocimiento es el factor de compromiso principal. A pesar de que a los Milenios se les asocia con avances tecnológicos, es importante recordar que muchas de las compañías de tecnología fueron fundadas y lideradas por ‘Baby Boomers’ o por aquellos de la cúspide de la Generación X (por ejemplo: Apple, LinkedIn, Amazon, Google, Twitter)⁶.

Aunque los ‘Baby Boomers’ son el segmento más pequeño, su participación en el mercado laboral aún no termina. Los vemos trabajando después de la fecha del retiro tradicional. Los de Generación X continúan ubicándose o preparándose para los roles de gerencia media o de alto liderazgo que dejarán vacante los ‘Baby Boomers’ en los próximos cinco (5) a diez (10) años.

A pesar de las diferencias en edad, las prioridades de compromiso entre las generaciones son bastante similares. Todos buscan recompensas atadas a la cultura de desempeño donde las personas tienen metas claramente definidas, se enfocan en resultados y en ser parte de un equipo ganador. A continuación demografías que revelan diferencias.

Niveles de compromiso y factores claves del compromiso por género

Puntuación de Compromiso 2014	82%	73%	73%
Factor de la experiencia de trabajo	Puerto Rico 2014	Masculino	Femenino
Reconocimiento	1	1	1
Oportunidades de Carrera	2	2	2
Paga	3	3	
Alineamiento de la Marca	4		
Innovación	5	5	3
Procesos			
Reputación de la Compañía		4	4
Comunicación			5

El análisis por género muestra que aunque el compromiso es similar en Puerto Rico, ambos géneros están en setenta y tres por ciento (73%), tienen una prioridad distinta por segmento. La paga es un factor de compromiso único de los caballeros. Pese a que la brecha salarial de género, en promedio se mantiene alrededor del veinte por ciento (20%)⁷, este análisis reveló que en Puerto Rico la paga no es factor principal de compromiso para las féminas.

Para las féminas en Puerto Rico es más relevante la comunicación sobre lo que les afecta directamente, el negocio y la industria. Las féminas interesan información oportuna que les permita desempeñarse bien, recibir retroalimentación del supervisor acerca de su desempeño (incluyendo el reconocimiento de sus esfuerzos y resultados), así como una guía sobre oportunidades de carrera y desarrollo. Sin embargo, en Panamá, Costa Rica y República Dominicana la paga se encuentra entre los tres factores principales de compromiso para las féminas.

Niveles de compromiso y factores claves del compromiso por puesto

Puntuación de Compromiso 2014	82%	78%	78%	78%	83%
Factor de la experiencia de trabajo	Puerto Rico 2014	Miembro de Equipo/ Empleados de Primera Línea	Empleados Profesionales	Líderes de Equipo y Supervisores	Gerencia Media
Reconocimiento	1	1	2	4	1
Oportunidades de Carrera	2	2	5	3	3
Paga	3	4	3		2
Alineamiento de la Marca	4	5			
Innovación	5	3	4	1	5
Procesos				5	
Comunicación			1	2	
Enfoque en Gente					4

En general, los puestos en Puerto Rico coinciden con la mayoría de los factores principales de recompensas atados a la cultura de alto desempeño y a la innovación, aunque en orden distinto, con excepción de la paga que no es el factor principal de compromiso para los líderes de equipo y supervisores, lo que concuerda con Centro América. El compromiso de los líderes de equipo y supervisores en Puerto Rico parece que está moldeando el de los empleados de primera (1ra) línea y los profesionales, los tres (3) están en setenta y ocho por ciento (78%). Este dato es único para Puerto Rico en comparación con las tendencias observadas global y regionalmente. Típicamente se observa que los líderes de equipo y supervisores tienen un nivel de compromiso superior a los empleados de primera (1ra) línea y empleados profesionales, estos últimos con puntuación más baja.

Los procesos son un factor principal exclusivo de los líderes de equipo y supervisores en Puerto Rico y Centro América. En Puerto Rico, aunque siete (7) de cada diez (10) reconoce que las organizaciones cuentan con procesos y procedimientos para permitir mayor productividad, sienten que la infraestructura de apoyo tiene oportunidad de mejora en términos de flexibilidad para innovar, burocracia y jerarquía. Otro de los factores únicos de los líderes de equipo y supervisores, y empleados profesionales es

⁶ Aon Hewitt. Tendencias globales del compromiso de los empleados 2014.

⁷ Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor

la comunicación. Esperan candidez en la comunicación de la alta gerencia sobre la dirección del futuro de la organización. Tienen la expectativa de recibir, de quien les supervisa, retroalimentación sobre su desempeño incluyendo reconocimiento de sus contribuciones y la dirección para avanzar y desarrollarse profesionalmente.

El empleado no gerencial, de primera (1ra) línea, está cercano a los niveles de compromiso en Costa Rica y Panamá (75% y 74%, respectivamente) y está igual en los factores típicos de compromiso con una ligera variación en el orden. Las áreas requeridas para subir el compromiso en este grupo están centradas en un paquete de reconocimiento, desarrollo y recompensas. Además, el alineamiento de la marca, donde la propuesta de valor al empleado es cónsona con la marca externa, se cumple.

En el segmento de la gerencia media el nivel de compromiso es más alto, posiblemente por ambientes de negocio más favorables como resultado de las decisiones y acciones tomadas por la alta gerencia para contrarrestar las tendencias macroeconómicas del país. Al igual que en otros segmentos, estos líderes también tienen una prioridad única, el enfoque en la gente. Quieren ser tratados como miembros valiosos de la organización y esperan que la organización vele por el bienestar de los empleados. En la medida que los líderes estén más comprometidos, les será posible comprometer a otros.

Niveles de compromiso y factores claves del compromiso por años de servicio

Puntuación de Compromiso 2014	82%	88%	86%	82%	73%	75%	80%	83%	84%	91%
Factor de la experiencia de trabajo	Puerto Rico 2014	< de 6 meses	> de 6 meses, pero < de 1 año	1 año, pero < de 2 años	2 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 a 25 años	26 años o más
Reconocimiento	1		1	2	3	2	4	1	3	
Oportunidades de Carrera	2	3			5	3	3		4	4
Paga	3		2	1	2	4	5			
Alineamiento de la Marca	4			5		1	2	3	5	3
Innovación	5	5		4	4		1	2	1	1
Procesos		4	5							
Comunicación					1				2	
Enfoque en Gente				3				5		
Reputación de la Compañía		1				5				
Manejo del Desempeño		2								2
Alta Gerencia			3							
Colaboración			4							
Recursos							4			
Aprendizaje y Desarrollo										5

Al inicio de la relación laboral se observa cómo la imagen externa (reputación de la compañía) es esencial para atraer y retener al talento. Junto con el manejo del desempeño que a partir del día cero (0) del empleado persigue llevar el mensaje adecuado sobre las

expectativas que ambos deben tener, incluyendo las recompensas, oportunidades de carrera e innovación.

Cuando el empleado pasa los seis (6) meses hasta cerca del primer (1er) año de servicio, la alta gerencia, la relación con sus compañeros de trabajo (colaboración) y los procesos ganan relevancia. Además de la paga y el reconocimiento que consistentemente son factores principales de compromiso hasta pasados los veinte (20) años de servicio. Es intuitivo que a los veintiséis (26) años o más de servicio, los empleados tengan entre los factores principales del compromiso el aprendizaje y desarrollo, por la cantidad de 'Baby Boomers' aún activos en la fuerza laboral.

Los factores de compromiso en Puerto Rico y entre todos los segmentos anteriores, son una fotografía de lo que buscan los empleados para comprometerse con los líderes y sus organizaciones. Algunas de las enseñanzas provistas son:

- La segmentación por demografía permite entender las diferencias entre el compromiso y cómo atenderlas. Los factores de compromiso no siempre representan una misma solución para todos.
- Conocer el perfil de la población y crear intervenciones sobre el compromiso basándose en la segmentación es importante.
- Personalizar los mensajes, no los programas, para los segmentos basándose en los factores únicos es necesario. Además de asegurar que los líderes que tienen gente a su cargo lleven estos mensajes diferenciados según las necesidades de los segmentos.

Las prioridades de compromiso son tan importantes como el compromiso en sí. Permiten crear una imagen y marca sólida, una cultura estable y orientada al desempeño y un liderazgo que compromete a su gente mediante el modelaje, la comunicación e innovación. ¿Cuáles son las características de los mejores empleadores? Veamos el detalle a continuación.

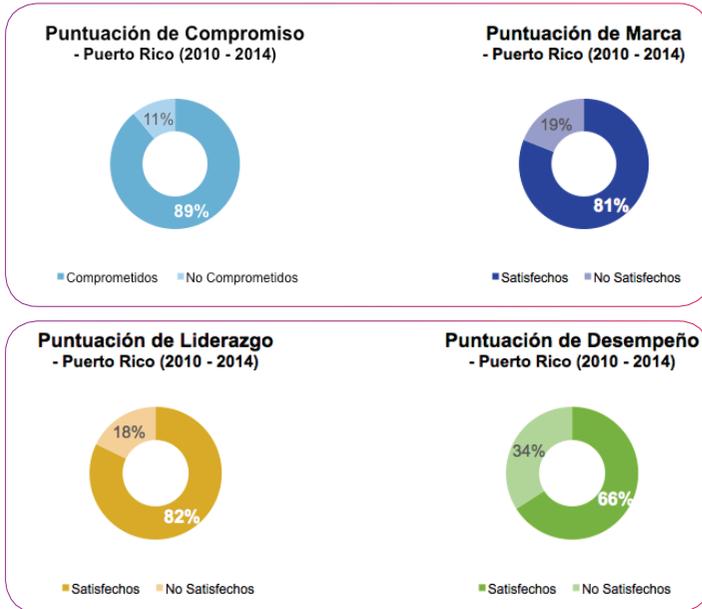
¿Qué diferencia a los mejores empleadores?

Los mejores empleadores tienden a tener puntuaciones de compromiso y satisfacción superiores en al menos dos (2) de los tres (3) generadores principales de compromiso (marca, liderazgo y desempeño) que les distinguen de las empresas que no lo son. Las gráficas a continuación muestran cómo estas empresas destacadas en Puerto Rico, en efecto sobresalen, no solo en compromiso sino también en marca y liderazgo. Se observa que ocho (8) de cada (10) empleados de los mejores empleadores tienen percepciones positivas sobre estos generadores claves, lo que concuerda con la tendencia global.

Las empresas que son reconocidas como mejores empleadores, se posicionan mejor en la competencia por el talento. Atraen a los mejores talentos mediante su sólida reputación, seleccionan y retienen a los mejores empleados a través de una buena propuesta de valor al empleado y se enfocan en facilitar la cultura y el ambiente propicio para lograr el compromiso de los empleados por medio de la orientación y guía que le proveen los líderes en el manejo del desempeño, crecimiento y recompensas.



Los mejores empleadores seleccionados por Aon se destacan en los principales generadores del compromiso



Conclusiones

El compromiso de los empleados y la cultura organizacional son el reto más importante que enfrentan las empresas alrededor del mundo. Es una época en que la marcada 'transparencia', escasez de destrezas críticas y mayor movilidad de la fuerza laboral hacen que el compromiso y la retención de los empleados sea una gran prioridad para todos los líderes, no solamente para Recursos Humanos.

Para que el compromiso suceda en la organización los líderes deben alinear diversos elementos incluyendo colocar la cultura como prioridad en la agenda, fomentar la confianza interna y externa, además de tener como meta lograr altos niveles de compromiso entre sus empleados y modelar la cultura y los valores de la empresa.

Algunas acciones para comenzar a trabajar en el compromiso

- 1. Identifique qué tendencias confluyen y están afectando su estrategia de talento.** Evalúe si se trata de factores tecnológicos, demográficos y/o cambios sociales. Tenga siempre presente los retos económicos.
- 2. Enfóquese en las conductas de compromiso necesarias para lograr el éxito del negocio.** Identifique lo que 'compromete' a los empleados, que los 'conecta' con el negocio y mantiene el compromiso/moral de los empleados.
- 3. Escuche a los Milenios.** Esta generación define lo que será la cultura organizacional a lo largo de los próximos 10 años.
- 4. El compromiso comienza con los líderes.** Haga del compromiso una prioridad corporativa en la que participen todos los empleados de la empresa, modernice y simplifique los procesos para medir y evaluar el compromiso en tiempo real. Compare los resultados

de su empresa interna y externamente con otras compañías en su mercado o industria. Incluso, aspire a obtener la distinción de Mejor Empleador. Pero lo más importante: refuerce en los líderes su responsabilidad primordial de comprometer y retener a su gente.

5. Haga que el trabajo sea significativo para el empleado. Enfóquese o haga que sus líderes se enfoquen en el acompañamiento y en el proceso de manejo del desempeño. Refuerce la importancia de la cultura de orientación y de retroalimentación, capacítelos sobre cómo ser transparentes y auténticos.

6. Muestre aprecio a los empleados y a sus contribuciones a la empresa. Desarrolle una variedad de paquetes flexibles que puedan ser personalizados y permitan diferenciar al talento cualificado, específicamente los gerenciales, puestos críticos y roles técnicos. Incluya elementos como paga por encima del mercado, incentivos a corto plazo, oportunidades de desarrollo de carrera aceleradas y flexibilidad en el empleo.

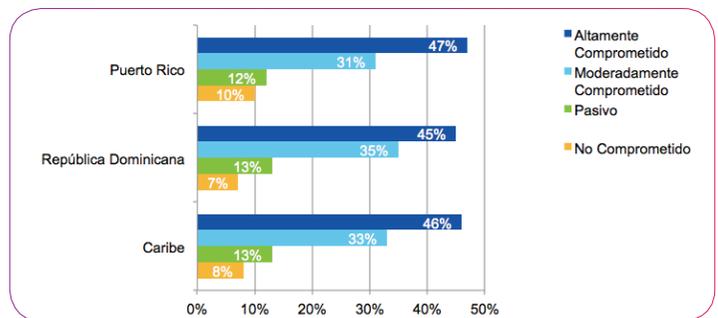
- Alinee la cultura de alto desempeño requerida con la recompensa total: reconocimiento, oportunidades de carrera y paga.
- Cree planes de carrera y oportunidades de trabajo que sean un reto para los empleados, que estén enfocados en la globalización, crecimiento e innovación.
- Desarrolle a los líderes y los planes de sucesión.

Apéndices

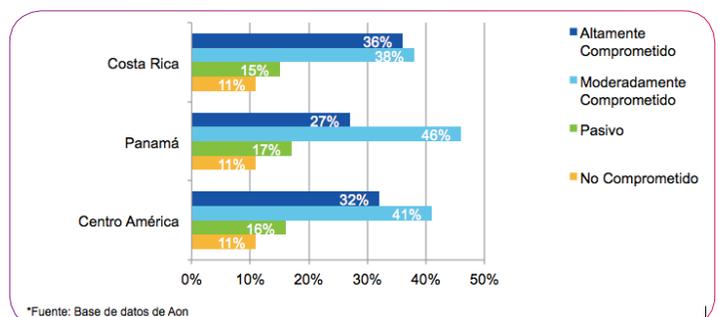
Apéndice A

Distribución del compromiso por país*

Distribución del compromiso en el Caribe (2010 - 2014)



Distribución del compromiso en Centro América (2010 - 2014)

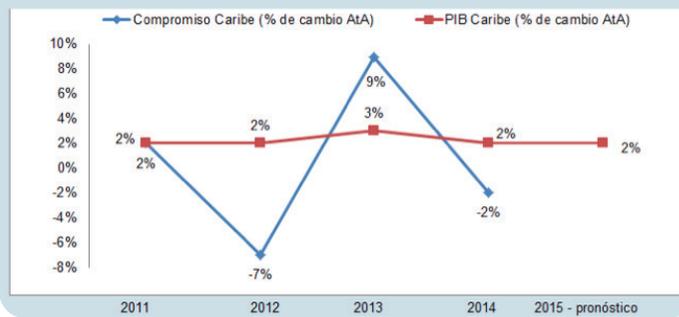


*Fuente: Base de datos de Aon

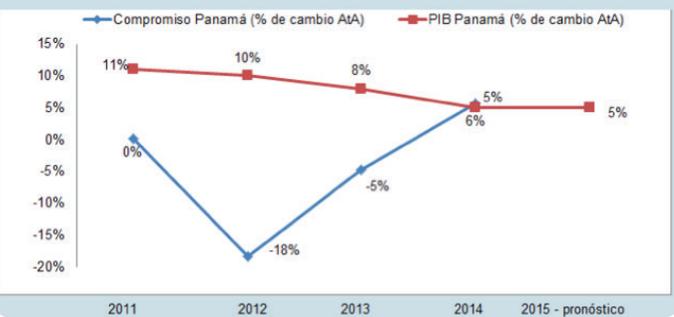
Apéndice B

Tendencias del compromiso en comparación con los indicadores económicos por región^{^*}

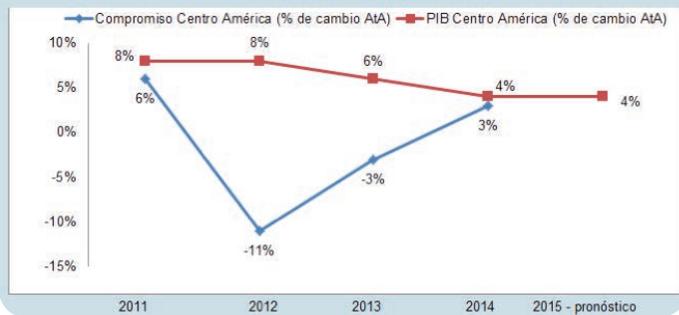
Tendencias del compromiso en el Caribe en comparación con los indicadores económicos



Tendencias del compromiso en Panamá en comparación con los indicadores económicos



Tendencias del compromiso en Centro América en comparación con los indicadores económicos



Fuentes[^]

Datos de PIB: Economic Research Service International Macroeconomic Data – United States Department of Agriculture

Datos de compromiso: Base de datos de Aon

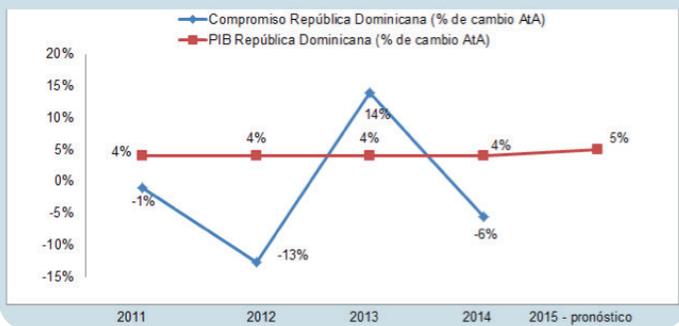
*La región del Caribe representa la combinación de datos de Puerto Rico y República Dominicana. La región de Centro América representa la combinación de datos de Costa Rica y Panamá.

AtA = datos de año tras año.

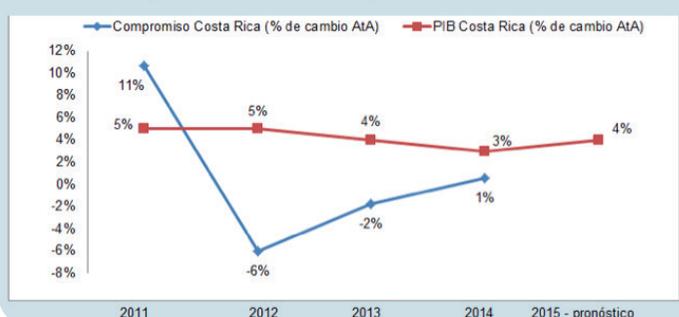
Fecha de publicación: septiembre 2015

Tendencias del compromiso en comparación con los indicadores económicos por país[^]

Tendencias del compromiso en República Dominicana en comparación con los indicadores económicos



Tendencias del compromiso en Costa Rica en comparación con los indicadores económicos





FUENTES DE INFORMACIÓN:

Datos económicos, de empleo y compensación: Economic Research Service International Macroeconomic Data – United States Department of Agriculture and Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor.

Datos de compromiso: Base de datos de Aon.



Sobre SHRM-PR:

La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (SHRM-PR), es una organización profesional que agrupa sobre 1,300 ejecutivos y profesionales de los recursos humanos y áreas relacionadas en el país. Su visión es ser voz ante cambios que impacten el balance entre capacidad empresarial y las necesidades del empleo. SHRM-PR es afiliada a SHRM Nacional y agrupa a más de 250,000 socios a nivel mundial. Para información adicional visita www.shmpr.org o contáctanos a través de 787-767-2141.



Empower Results®

Sobre Aon:

Aon es el líder global en servicios de consultoría y subcontratación (outsourcing) de recursos humanos.

Diseñamos soluciones para atender los retos más complejos que enfrenta el mercado laboral local. Contamos con más de 300 empleados especializados en; manejo de talento, retiro, compensación, salud y bienestar, así como la base de datos más extensa en compromiso de empleados, compensación y beneficios. Para más información sobre Aon, visite aon.com/puertorico.

Puerto Rico HR Trends es una publicación netamente puertorriqueña, desarrollada por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico en unión a Aon.

2015. Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin autorización.



2015

PUERTO RICO
HR TRENDS

