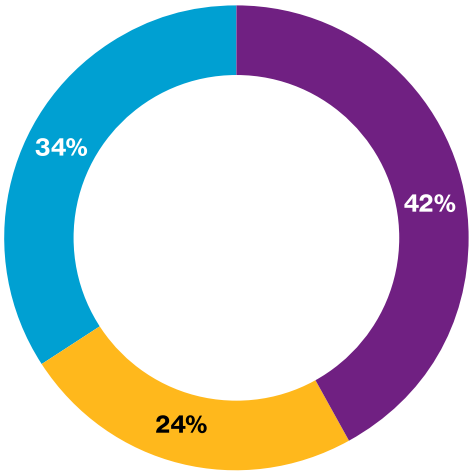
Encuesta de Experiencia del Empleado 2021

Resumen global de las principales conclusiones

Sobre la encuesta

Un total de 1.550 empleadores que representan a 9,45 millones de empleados de todo el mundo han participado en la Encuesta sobre la Experiencia del Empleado 2021. La encuesta se realizó entre el 29 de marzo y el 23 de abril de 2021.



- Operaciones en un solo país
- Operaciones en toda la región
- Operaciones en diversas regiones

Representación de la encuesta:

- **Manufactura (22%)**
- **Servicios financieros (18%)**
- **Servicios en general (16%)**
- **IT y telecom (14%)**
- **Cuidado de la salud (9%)**
- **Venta al por mayor y al por menor (9%)**
- **Energía y servicios públicos (8%)**
- **Sector público y educación (4%)**

Panorama general

Más de

9 de 10

empresas consideran que la mejora de la EX es una de las principales prioridades para el éxito después de la pandemia

Pero pocos están preparados para realizar el cambio.

Los resultados de nuestra Encuesta sobre la Experiencia de los Empleados 2021 confirman que la pandemia generó una tensión en la EX, ya que los empleadores implementaron una serie de acciones, incluyendo la reestructuración, el corte de salarios y beneficios, y la adopción de un modelo de trabajo flexible en respuesta a la crisis. Estas acciones tuvieron un impacto significativo en las personas y las empresas, con una disminución de la productividad, del compromiso y del bienestar, entre otras cuestiones, en muchas organizaciones.

Como resultado, estamos asistiendo a un "gran despertar de la EX", en el que el 92% de las organizaciones consideran la mejora de la EX una prioridad para los próximos tres años. Esta cifra es mucho más alta que el 52% de antes de la pandemia.

Los empleadores reconocen la urgencia de mejorar la EX a medida que se adaptan a su nueva realidad y se enfrentan a los desafíos de la rotación y del compromiso. Sin embargo, 79% de las organizaciones informan que aún no han alcanzado su nueva realidad en términos de retorno al lugar de trabajo y de poner fin a las políticas y procedimientos temporales relacionados con la pandemia.

En otras palabras, la presión sobre la EX persiste, y la mayoría de las organizaciones informan que tienen un largo camino por recorrer. Las conclusiones de nuestra encuesta ayudarán a las organizaciones a tomar las medidas adecuadas para transformar la EX de forma que permita a los empleados y a la empresa prosperar en el mundo post-pandémico.

La EX es la suma de todos los momentos que importan entre un empleado y un empleador. La experiencia que las organizaciones dan al propósito, al trabajo, a la recompensa total y a las personas está directamente relacionada con el compromiso de los trabajadores, la productividad y el desempeño sostenible del negocio.

El despertar de la EX

La concientización de las organizaciones sobre la importancia de la EX aumentó drásticamente durante el año pasado.

- Más de nueve de cada diez empresas (92%) indicaron que mejorar la EX será una prioridad en los próximos tres años, mientras que sólo el 52% dijo que mejorar la EX era una prioridad para su organización antes de la pandemia.
- Este cambio de prioridad refleja la opinión de los empleadores de que la EX impulsa el compromiso (81%) y el bienestar de los empleados (80%), así como la productividad (79%) y el desempeño general de la empresa (78%), creando así valor tanto para los empleados como para la empresa.

Antes de la pandemia

52%

dijo que la mejora de la EX era una prioridad

Hoy

92%

dicen que la mejora de la EX será una prioridad en los próximos tres años

¿Qué fue lo que provocó el gran despertar de la EX?

La pandemia creó una prueba de estrés en la EX, ya que las organizaciones adoptaron medidas rápidas.

- El 56% de los empleados trabajaban totalmente a distancia o en un modelo híbrido, frente a sólo el 9% de hace tres años.
- Casi la mitad de las organizaciones (46%) redujeron personal u horas de trabajo.
- El 44% reestructuraron (el 36% se ha sometido a una reestructuración en toda la empresa).
- Aproximadamente dos quintas partes (39%) redujeron los salarios o los beneficios.

En algunos casos, los empleadores tomaron medidas para preservar su negocio; en otros casos, buscaban captar oportunidades de crecimiento. Independientemente del objetivo, el alcance de estas acciones en un periodo de tiempo tan corto tuvo un impacto significativo en los empleados y las organizaciones.

Los empleadores señalan que la pandemia y las medidas relacionadas con ella tuvieron un impacto negativo en la experiencia de los empleados (30%), así como en su bienestar (37%) y en su compromiso (19%).

Además, el 41% afirma que la pandemia y las medidas adoptadas en respuesta a ella perjudicaron los resultados financieros, mientras que el 20% indica que experimentó un declive de la productividad.

Esta situación generó una urgencia para que las empresas se centraran en la EX, un factor de valor crítico. Pero pocas organizaciones estaban preparadas para ofrecer una experiencia positiva en tiempos de inestabilidad.

Cuando se les preguntó por el impacto de la pandemia y las acciones relacionadas...

52% dijo que perjudicó el desempeño financiero

43% reportó un impacto negativo en la experiencia del empleado

35% experimentó una disminución en la productividad de los empleados

37% dijo que cambió negativamente la cultura organizacional

40% informó un impacto negativo en el compromiso de los empleados

50% dijo que tuvo un impacto negativo en el bienestar de los empleados

Fuente: 2021 Employee Experience Survey - Shaping EX strategies for impact

La perspectiva de los empleados globalmente

Los datos de las encuestas a los empleados recogidos en Willis Towers Watson Employee Opinion Normative Database revelan el impacto de las acciones de las empresas durante la pandemia en los empleados, con más de la mitad (52%) reportando una ansiedad de alta a moderada y dos tercios (66%) reportando algo de distracción laboral. Del mismo modo, en la fase inicial de la pandemia mundial, el 72% de los empleados que respondieron tenían plena confianza en los líderes para proteger la salud y el bienestar de ellos, pero al final del año esa cifra había caído al 57%.

La EX proporciona mejores resultados de negocio y de personas

Pocas organizaciones son capaces de transformar la EX y el modo en que se realiza el trabajo para prosperar frente a los desafíos. Sólo una de cada 10 organizaciones (9%) tiene una EX que es transformadora, y son estas organizaciones las que tienen más probabilidades de lograr mejores resultados para las personas y el negocio.

El proceso continuo de la EX

Nuestra encuesta nos permite identificar diferentes etapas de desarrollo de la EX que forman un proceso continuo y dinámico, que permite a cada organización avanzar en su EX a medida que evoluciona.

Sólo el 9% de las organizaciones tienen una EX Transformadora, la cual es necesaria para ofrecer una EX de Alto Desempeño (*HPEX – High Performance Employee Experience*) y así lograr mejores resultados en el negocio y en las personas.

26%
EX No Definida

- No hay una estrategia específica de EX
- No hay uso de tecnología para impulsar la EX

35%
EX Básica

- Estrategia EX definida de forma independiente, no alineada con la estrategia del negocio
- Tiene la ambición de usar tecnología para la EX, pero actualmente no lo está haciendo

30%
EX Emergente

- Estrategia de EX que está alineada con la estrategia del negocio
- Utiliza la tecnología para la estrategia del negocio, pero no específicamente para impulsar la EX

9%
EX Transformadora

- Estrategia de EX que se integre con la estrategia del negocio

Y

- Utiliza la tecnología para transformar fundamentalmentela EX

Fuente: 2021 Employee Experience Survey - Shaping EX strategies for impact

Las organizaciones con una EX Transformadora tienen más probabilidades de lograr mejores resultados en el negocio y en las personas, incluida una menor rotación anual

- *¿Qué hacen de forma diferente las organizaciones con una EX Transformadora? Estas organizaciones tienen una estrategia de EX que está integrada con su estrategia de negocio, y utilizan la tecnología para transformar fundamentalmente la experiencia de sus empleados y el negocio.*
- *¿Por qué es importante? Las organizaciones que adoptan un enfoque de este tipo tienen más probabilidades de presentar puntos fuertes en áreas críticas para ofrecer una experiencia de alto desempeño a los empleados, lo que nuestra encuesta vincula con resultados financieros positivos.*

El modelo HPEX de Willis Towers Watson identifica las áreas de desempeño críticas para la experiencia del empleado. Las organizaciones que sobresalen en estas áreas superan a sus pares en el crecimiento de sus ingresos, la rentabilidad y el retorno a los accionistas.

Las empresas con una EX Transformadora tienen más probabilidades de reportar mayores fortalezas en las áreas de excelencia de HPEX a través del propósito, el trabajo, la recompensa total y las personas

	Propósito	Trabajo	Recompensa	Personas
Excelencia	Inspiración	Impulso	Crecimiento	Confianza
Énfasis	Inclusión	Voz	Capacidad	Colaboración
Esenciales	Entendimiento	Organización	Pago Justo	Soporte

+7% de diferencia en tres años en el margen de utilidad bruta para los empleadores que logran el nivel de excelencia en la EX*.

Estas áreas muestran una diferencia de +7% en tres años en el margen de utilidad bruta para los empleadores que logran el nivel de excelencia en la EX*.

Fuentes: 2021 Employee Experience Survey - Shaping EX strategies for impact; Identifying the factors that make high- performance employee experience (HPEX), Willis Towers Watson, 2019.

Asimismo, en comparación con las organizaciones que no han definido una estrategia de EX, las organizaciones EX Transformadoras tienen más probabilidades de experimentar un impacto positivo neto en las siguientes áreas de personas: cultura organizativa (+44%), experiencia de los empleados (+40%), compromiso de los empleados (+35%) y bienestar de los empleados (+28%).

También son más propensas a reportar una mayor productividad y una menor rotación anual de empleados en relación con sus pares.

- A pesar de enfrentar el mismo desafío en la EX relacionada con la pandemia, las empresas con una EX Transformadora obtuvieron mejores resultados en áreas clave de liderazgo.

Las organizaciones con EX transformadora:

- Son 32 puntos porcentuales más propensas a decir que tienen líderes de alto nivel que son eficaces en la definición y comunicación de las estrategias, así como en la gestión del cambio
- Tienen 28 puntos porcentuales más de probabilidades de ser eficaces a la hora de ayudar a los empleados a comprender las metas y objetivos de la empresa
- Tienen 27 puntos porcentuales más de probabilidades de ayudar a las personas a desarrollar todo su potencial

Organizaciones con una EX Transformadora tienen más probabilidades de experimentar un impacto positivo neto*...

+40%
en la experiencia de los empleados

+44%
en la cultura organizacional

+35%
en el compromiso de los empleados

+28%
de bienestar en sus empleados

Y son más propensas a informar *

2.7x
productividad significativamente mayor que sus pares en la industria

*Comparado con organizaciones que no tienen una EX definida

90%
más probabilidades de informar menor rotación anual que sus pares en la industria

Superando los desafíos de la EX

Los desafíos de la EX no van a desaparecer.

Aproximadamente ocho de cada 10 organizaciones (79%) afirman que aún no han llegado a su nueva realidad laboral, y cerca del 40% no espera alcanzar este hito hasta 2022 o más. Esto sugiere que estas organizaciones esperan más cambios y retos en la EX en el futuro. Incluso una vez que las organizaciones alcanzan la etapa de la EX Transformadora, es fundamental que mantengan un enfoque sostenido en la EX para seguir siendo transformadora a medida que surgen diferentes desafíos.

63%

reconoce la necesidad de priorizar el bienestar de los empleados para mejorar la EX

Adaptarse a la nueva realidad llevará tiempo y requerirá centrarse en tres áreas:

Trabajo

Más de ocho de cada 10 organizaciones (82%) reconocen que las nuevas realidades de los mercados laborales requieren un modelo híbrido para muchas funciones, pero a menudo no están preparadas para hacer realidad esa ambición.

Bienestar

Seis de cada 10 organizaciones (63%) reconocen la necesidad de priorizar el bienestar de los empleados para mejorar la EX. Esto implicaría apoyar una cultura de bienestar, así como mejorar las ofertas existentes y cambiar otros aspectos de sus programas de bienestar.

Recompensa total

Más de la mitad (54%) señala un mayor impulso para alinear los programas de Recompensa Total con las diversas necesidades que tienen los diferentes grupos de talento.

Dentro de tres años, las empresas esperan que

1 de cada 4 empleados trabaje de forma híbrida, tanto presencial como virtual. Esto se suma al 19% que trabajará principalmente virtual.

EX – Momentos de gran avance

Las siguientes acciones pueden ayudar a los empleadores a lograr momentos decisivos y a posicionarse mejor para afrontar los desafíos actuales y ofrecer una EX de alto desempeño.

Adaptarse al trabajo flexible

Modificar estrategias, programas y políticas para abordar las necesidades emergentes del trabajo flexible

Reequilibrio de los Programas de EX

Centrarse en la importancia de diseñar y ofrecer programas de Recompensa Total, Bienestar e Inclusión y Diversidad (I&D)

Liderar a través del cambio

Preparar a los líderes y gerentes para liderar a través del cambio

Volver a conectar con los empleados

Adoptar los aspectos distintivos de las empresas que tengan EX Transformadoras para comprender, escuchar, comunicarse e involucrar a los empleados

Crear una estrategia de EX integrada

Desarrollar una estrategia de EX que esté integrada con la del negocio e impulsada por la tecnología

Se puede lograr con medidas audaces de priorización, inversión y tecnología

Adaptarse al trabajo flexible

Casi tres cuartas partes de las organizaciones (73%) han identificado el trabajo flexible como una prioridad para mejorar la EX en los próximos tres años. Sin embargo, muchos empleadores no están preparados para este cambio, ya que sólo el 56% afirma ser flexible en cuanto a dónde y cómo se realiza el trabajo, y sólo el 50% indica que está en proceso de reimaginar las carreras en respuesta a los cambios en la forma de realizar el trabajo.

Las organizaciones con EX Transformadora son dos veces más propensas que otras organizaciones a rediseñar los programas y políticas de remuneración para alinearlos con las habilidades de alta demanda así como a añadir nuevos programas para promover la flexibilidad en el lugar de trabajo, como guarderías o el reembolso de los gastos de trabajar desde casa.

Además, las organizaciones con la EX Transformadora tienen más del doble de probabilidades de elaborar estrategias que aborden la reinvención del empleo, la recualificación y la redistribución del talento.

Reequilibrar las ofertas de la EX

Esto implica desarrollar un enfoque claro para ofrecer una remuneración justa, alinear los programas de Recompensa Total con las necesidades de talento diverso, priorizar los programas de salud y bienestar, e integrar la inclusión y la diversidad en las estrategias de capital humano. Es más probable que las organizaciones con una EX Transformadora tomen medidas para abordar estas cuestiones.

La satisfacción de los empleados con los beneficios se encuentra entre las cinco métricas más comunes utilizadas por las organizaciones con una EX Transformadora, lo que refleja una comprensión de la importancia de los beneficios para la EX. Estas organizaciones también son tres veces más propensas a replantearse e invertir en programas de salud y bienestar de los empleados, y a gestionar la diversidad de forma proactiva.

Las organizaciones con una EX Transformadora

3x

más propensas a replantearse e invertir en el bienestar de los empleados y a gestionar la diversidad de forma proactiva

Capacitar a los líderes y gestores para liderar el cambio

Todas las organizaciones apoyan este imperativo y sólo el 22% afirma que la falta de apoyo de la alta dirección es un desafío para llevar a cabo la EX.

La mayoría de las organizaciones parecen reconocer la necesidad de mejorar las competencias de liderazgo. Casi dos tercios (64%) afirman que cambiar las competencias de liderazgo en los próximos tres años para mejorar su EX es una prioridad. Las organizaciones también tienen una brecha en el área de la capacidad de cambio, ya que sólo una cuarta parte de las organizaciones (25%) indica contar con la eficacia de sus líderes senior en la gestión del cambio.

Reconectar con los empleados

La reconexión con los empleados requiere el uso de tecnología y herramientas de comunicación, así como capacidad para escuchar, comunicar y comprometer a los empleados. Las organizaciones con una EX Transformadora son más propensas a comunicar para impulsar el cambio de comportamiento y a utilizar herramientas para ayudar a los empleados a sacar el máximo provecho de sus beneficios.

Construir una estrategia de EX integrada

Para que las iniciativas de las áreas mencionadas sean efectivas, deben estar respaldadas por una estrategia de EX facilitada por la tecnología e integrada con la estrategia de negocio de la organización. Tres de cada 10 organizaciones indican que el uso de la tecnología está transformando la EX y lo que son como empresa hoy en día, en comparación con dos tercios que indican que esperan utilizar la tecnología de esta manera en tres años. Esta estrategia requiere una inversión en tecnología hoy. Dos tercios de las organizaciones con EX Transformadora (66%) ya están invirtiendo en software para construir y ofrecer la EX.

Una nueva mentalidad

Dado que el 92% de las organizaciones consideran prioritario mejorar su EX, es urgente tomar medidas audaces para adelantarse a los acontecimientos. Esto requiere una mentalidad radicalmente nueva centrada en priorizar y mejorar la EX de forma continua.

Las organizaciones que adoptan esta mentalidad se esfuerzan por desarrollar un modelo de EX apoyado por la tecnología y centrado en el propósito, el trabajo, la recompensa total y las personas para impulsar resultados específicos de negocio y de las personas. Utilizan los datos y los análisis para guiar sus acciones de la EX ante los cambiantes desafíos. Además, estas organizaciones realizan inversiones agresivas en la EX para asegurar el retorno de la inversión, el compromiso y bienestar de los empleados; así como productividad y rendimiento del negocio.

Ha llegado el momento de dejar atrás la mentalidad y las prácticas heredadas, y adoptar el cambio y el esfuerzo sostenido necesarios para mantener la EX como prioridad principal para el éxito post-pandémico.

Sobre Willis Towers Watson

Willis Towers Watson a (NASDAQ: WLTW) es una compañía mundial líder en consultoría, corretaje y soluciones que ayuda a los clientes de todo el mundo a convertir el riesgo en un camino hacia el crecimiento. Con raíces que se remontan a 1828, Willis Towers Watson cuenta con más de 45.000 empleados brindando nuestros servicios en más de 140 países e mercados. Diseñamos y brindamos soluciones para gestionar el riesgo, optimizar los beneficios, cultivar el talento y expandir el poder del capital para proteger y fortalecer a las instituciones y a las personas. Nuestra perspectiva única nos permite ver las intersecciones críticas entre talento, activos e ideas; una fórmula dinámica que impulsa el desempeño del negocio. Juntos, maximizamos el potencial. Para más información visite willistowerswatson.com.

willistowerswatson.com/social-media

Copyright © 2021 Willis Towers Watson. Todos los derechos reservados.

willistowerswatson.com

Willis Towers Watson