

LA PREGUNTA DE LOS $815.5k MDP

¿EL COMPROMISO DE EMPLEADOS ES EL IMPULSOR DEL ÉXITO?

Reporte de investigación: la opinión de la gente que importa

WORKFORCE INSTITUTE AT KRONOS

COLEMAN PARKES RESEARCH

El compromiso es crítico para generar los niveles correctos de motivación para los empleados para que ellos estén dispuestos a hacer un esfuerzo adicional.

INTRODUCCIÓN

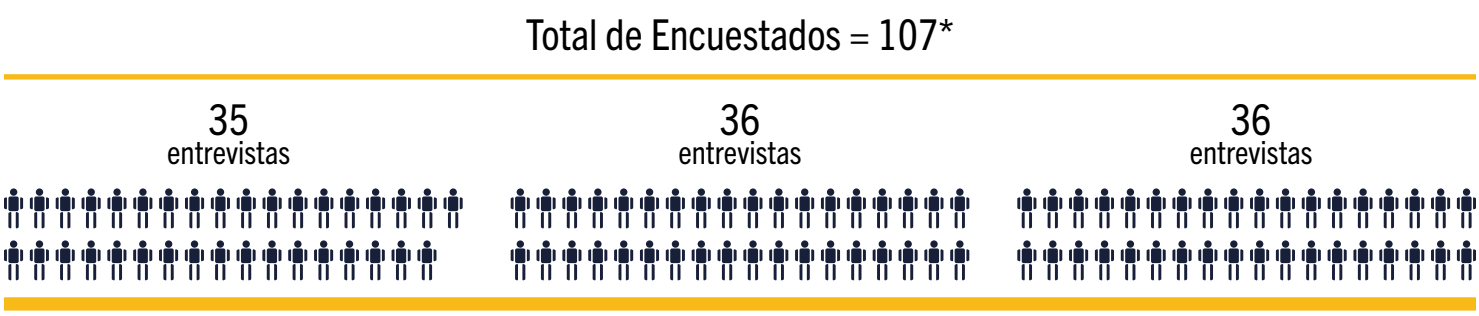
Para muchas organizaciones, incluyendo a aquellas que han tomado parte en el extenso programa de investigación aquí reportado, las personas son uno de los activos clave que impulsan el crecimiento de negocios y la prosperidad. El evitar hacer que las personas sean vistas como mercancía es esencial para un verdadero compromiso y también para generar niveles más altos de productividad general e individual. Pero existe evidencia que el día laboral se está volviendo cada vez más complejo, con demasiado tiempo invertido en actividades administrativas que no agregan valor. La tecnología, frecuentemente anticuada, está teniendo un impacto, pero no siempre uno positivo y las compañías se están esforzando para crear el nivel correcto de compromiso con sus empleados para maximizar la productividad.

El compromiso es crítico para generar los niveles correctos de motivación para los empleados para que ellos estén dispuestos a hacer un esfuerzo adicional. Pero el crear ese nivel de compromiso requerido representa un desafío para muchas compañías, particularmente cuando el equipo de la alta dirección parece estar demasiado preocupado con las finanzas y no con las personas. El equipo de RR.HH. también está siendo encasillado en un rol enfocado a mitigar riesgos, en oposición a un verdadero rol de desarrollo de personas.

Todo esto presenta una panorámica de grandes empresas en México que necesitan crear un verdadero nivel de compromiso individual de empleados que hasta ahora no ha sido observado previamente en la mayoría de las compañías. Los altos directivos en las empresas más grandes necesitan analizar cuidadosamente aquellos aspectos que hacen que sus empleados se sientan comprometidos con la empresa y que estén dispuestos a esforzarse para lograr un crecimiento futuro. No es tan sólo el aspecto de remuneración – esto se está volviendo rápidamente un factor higiénico. Es más acerca de optimizar los roles que las personas tienen, eliminando tareas administrativas no deseadas, administrando a la fuerza laboral de mejor forma y aprovechando la tecnología para obtener una empresa verdaderamente comprometida.

El Reporte Compromiso Laboral de Kronos resalta, desde las bases de un extenso programa de investigación enfocado en México, algunos de los problemas importantes que las compañías están enfrentando y algunos descubrimientos sorprendentes en relación a la falta de generación de un compromiso real en organizaciones muy conocidas públicamente y el gran costo de oportunidad incurrido a través de tareas administrativas crecientes.

Ilustración 1: Desglose de Encuestados



ALGUNOS DATOS ACERCA DE LA ENCUESTA

Esta evaluación exhaustiva acerca del nivel de compromiso existente en organizaciones mexicanas está basada en 107 entrevistas detalladas con duración entre 20 y 25 minutos con Gerentes de Línea de Negocios/Operaciones, Gerentes de Recursos Humanos y Empleados en una mezcla heterogénea de organizaciones con más de 600 empleados basadas en México. En aquellos casos donde se consideró apropiado, se han hecho comparaciones con la Encuesta General de América del Norte en la cual México participó.

La Ilustración 1 proporciona el desglose por tipo de persona encuestada.

Los encuestados trabajaron para un amplio rango de tamaños de organización como se muestra en la Figura 1 y también solo en 6 sectores específicos (Figura 2).

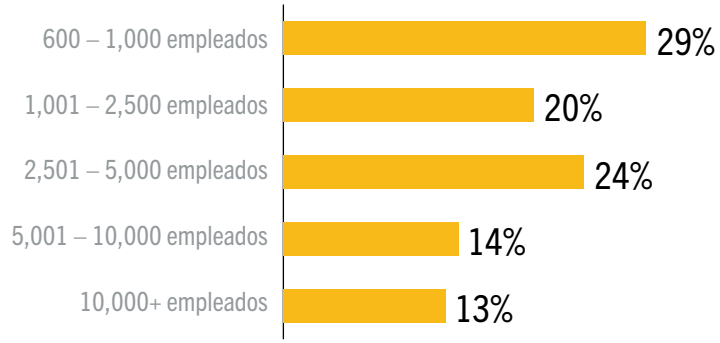


Figura 1 – Tamaño de organización tomando parte

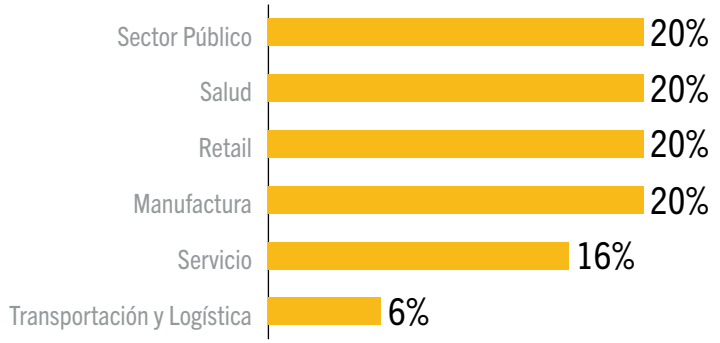


Figura 2 – Sectores incluidos en la encuesta.

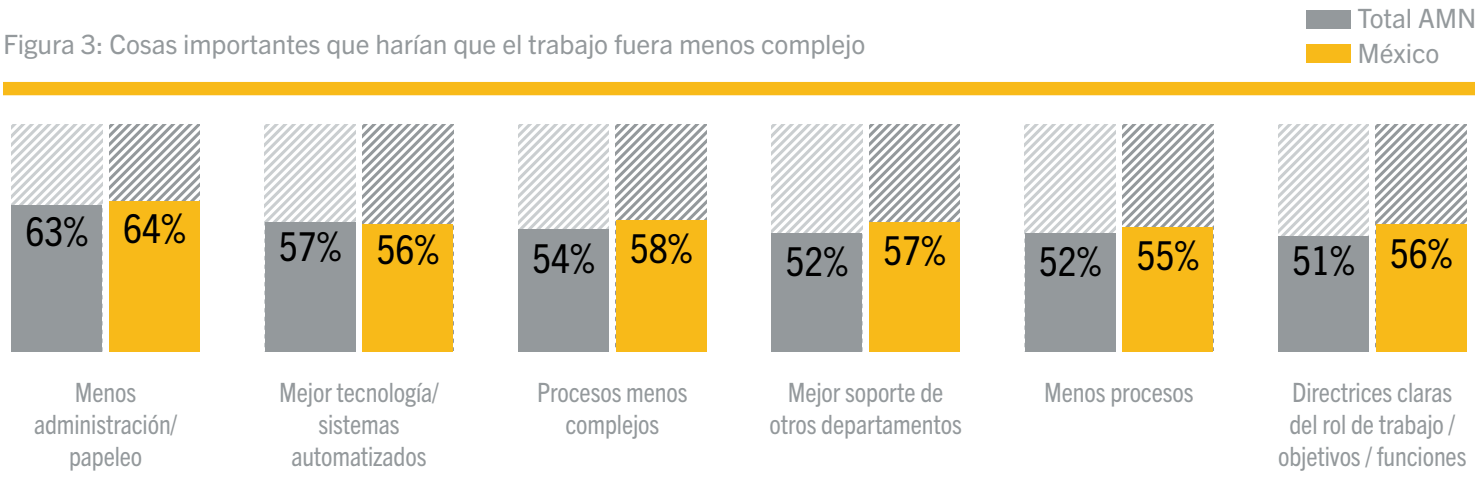
Los Gerentes de Línea de Negocios representaron las siguientes funciones clave de negocios:

Operaciones	Producción	Recursos Humanos
Administración de Retail	Políticas	Finanzas
Estrategia		

La investigación se efectuó en Marzo y Abril de 2016 por la compañía independiente de investigación Coleman Parkes Research Limited.

**Note que los empleados provinieron de las mismas organizaciones que las entrevistas de gerentes.*

Figura 3: Cosas importantes que harían que el trabajo fuera menos complejo



La eliminación de las limitantes generará una fuerza laboral más altamente motivada y dispuesta a hacer un esfuerzo adicional.

ATORADOS EN MEDIO

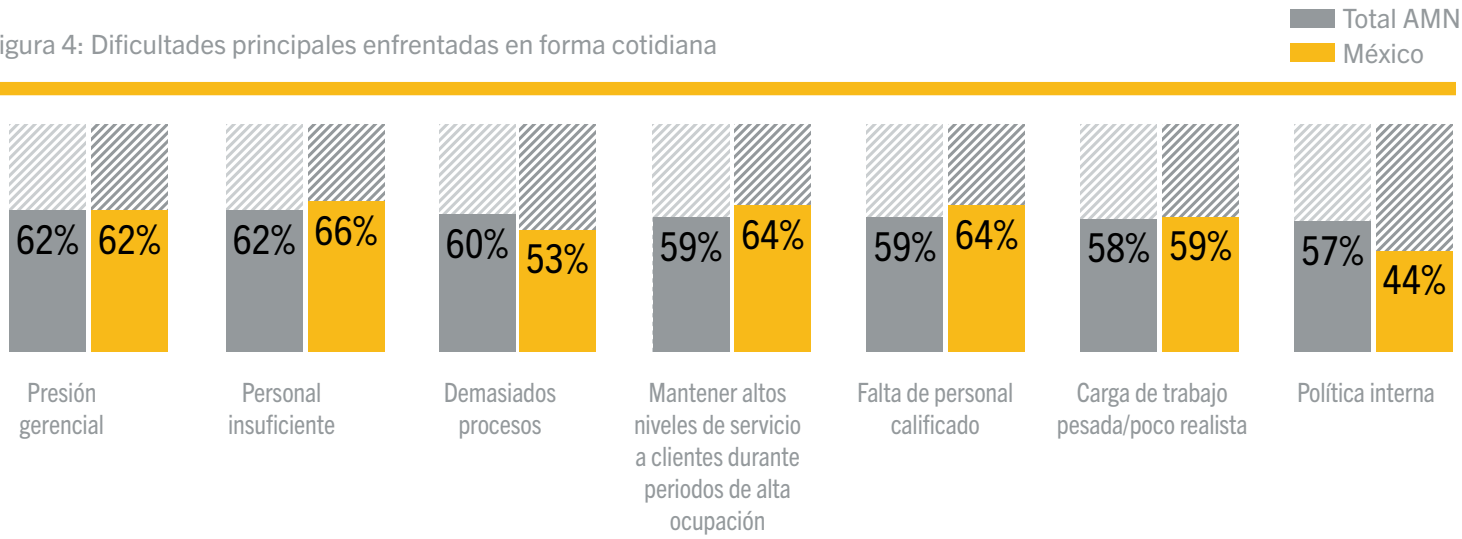
Al ser cuestionados, únicamente el 24% de los encuestados en México encuentran que es muy fácil completar todas sus tareas en cualquier día dado. En general, México también tuvo un porcentaje ligeramente más bajo de personas que dijeron que es muy fácil completar sus tareas diarias (24%) en comparación a Canadá (27%) y los Estados Unidos (35%).

Entonces, ¿qué puede ayudar? Es claro que en general, existe un deseo de menos papeleo, menos administración y menos procesos – así como un enfoque más colaborativo para trabajar con mejor comunicación entre departamentos. En resumen, los trabajadores desean enfocarse más en hacer un trabajo bueno y menos complicado que agregue valor al negocio en lugar de enfrentar presiones de administración, política y burocracia. La eliminación de las limitantes generará una fuerza laboral más altamente motivada y dispuesta a hacer un esfuerzo adicional. En México, los Gerentes de Línea de Negocios sienten claramente que necesitan más soporte de otros departamentos en la empresa con el 67% citando esto como una solución para reducir los niveles de complejidad en el negocio y dentro de sus roles. En una época con extensa automatización y tecnología, más de la mitad de las personas sienten que una mejor tecnología podría reducir la complejidad en el trabajo.

Las respuestas mexicanas también son muy similares a aquellas observadas en el mercado completo de América del Norte (Figura 4), con marginalmente más encuestados mexicanos mencionando que directrices claras en su trabajo/rol reducen la complejidad de la fuerza laboral.

En cualquier caso, es muy claro que el lugar de trabajo actual es uno en donde la complejidad reina y los empleados están impedidos para proporcionar el verdadero nivel de productividad esperado.

Figura 4: Dificultades principales enfrentadas en forma cotidiana



Entonces, ¿qué es lo que está complicando la vida laboral? En general en México, Canadá y los Estados Unidos, los encuestados seleccionaron siete diferentes desafíos que hacen que sus vidas laborales sean más complicadas, siendo presión gerencial y personal insuficiente los que encabezan la lista. Con demasiados procesos, falta de personal calificado, problemas para mantener consistentemente altos niveles de servicio a clientes durante periodos de alta ocupación, una carga de trabajo pesada y política interna y usted tendrá una tormenta perfecta de presión. Aún con altos niveles de tecnología en uso para optimizar ciertos procesos, la vida es compleja para el gerente o el empleado promedio.

En México específicamente, la falta de personal es un problema que agrega dificultad en forma cotidiana en conjunto con la falta de personal calificado, pero la política interna tiene menor impacto en comparación con el resto de las empresas basadas en AMN. Lo que también es muy interesante es que los desafíos y presiones son comunes a cada función dentro de las organizaciones mexicanas con muy poca variación. Marginalmente, más gerentes de Línea de Negocios / Operaciones se quejan por la falta de tecnología impactando su capacidad de hacer sus trabajos.

> "El trabajo es más complejo por muchos motivos: uno es porque existe mucha competencia, otro es porque existe mucha información; también, porque las cosas cambian continuamente con el desarrollo de mercado diferente y por lo tanto, las personas tienen que aprender a adaptarse al cambio, o de otra forma se quedarán atrás; tienes que estar aprendiendo y poniéndote al día permanentemente."
>
> **Gerente de Producción, Servicios, México**

Figura 5: Calificación de área clave del negocio —
% calificación 10, 9 u 8 en una escala de 10 puntos, 10 siendo muy fuerte y 1 muy débil



En promedio por semana, los empleados mexicanos invertirán 3.4 horas en tareas que no están relacionadas a sus trabajos, 2.6 de las cuales son administrativas puras.

PEQUEÑOS CAMBIOS PUEDEN COSECHAR GRANDES PREMIOS

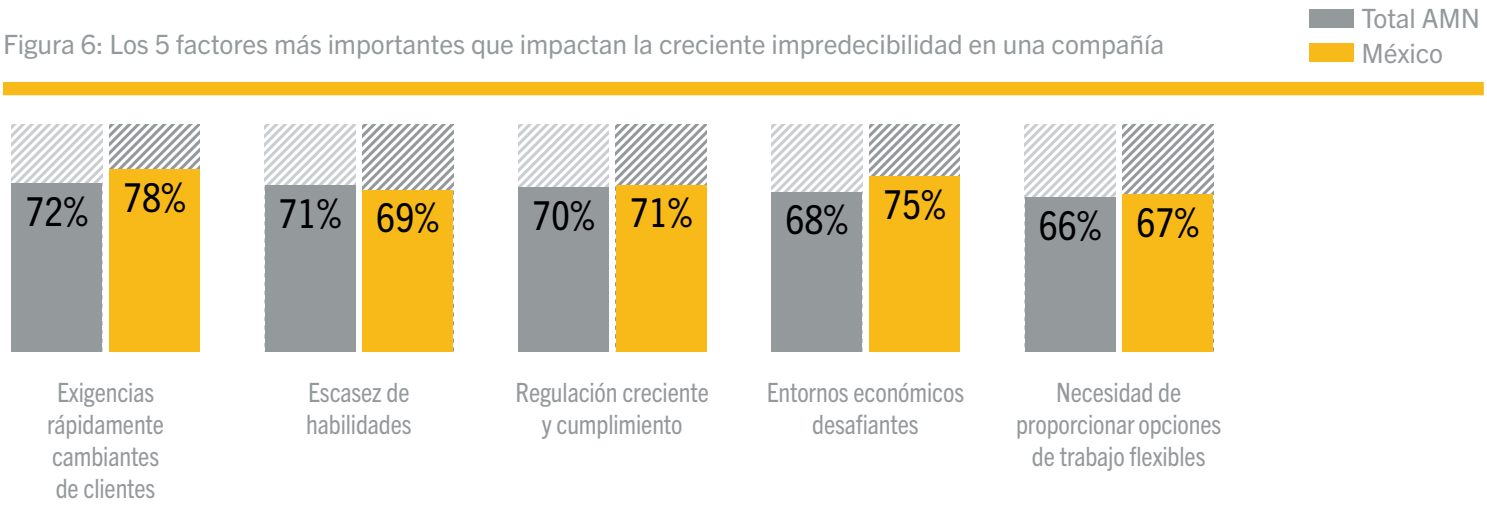
Claramente, existe fuerte evidencia que sugiere que la vida laboral es demasiado compleja. Y también parece que existe la necesidad de mejorar la productividad y el compromiso de los empleados. Es correcto decir que las organizaciones en la región califican la productividad y el compromiso de sus empleados como mucho más fuertes que en Europa. 54% de todas las organizaciones basadas en AMN y 62% en México calificaron el nivel de productividad de empleados como muy fuerte (calificándola 10, 9 u 8 en una escala de 10 puntos, 10 siendo muy fuerte y 1 muy débil).

En la misma escala, únicamente 52% de firmas basadas en AMN ven la capacidad de la operación de responder a las necesidades cambiantes de clientes como muy fuerte y 50% ven el compromiso de empleados como muy fuerte. Sólo en México, el 62% de los encuestados calificaron el nivel de productividad de empleados como muy fuerte y el 54% calificaron el compromiso de empleados como muy fuerte; esto es más alto que en muchos otros mercados encuestados, pero aún existe espacio para mejorar.

En México, muchas menos firmas de manufactura dijeron que la productividad de empleados era muy fuerte en comparación con organizaciones basadas en servicios.

Adicionalmente, en general en AMN, los trastornos medulares mencionados que están teniendo un impacto sobre el negocio incluyen la incapacidad de retener y de reclutar al talento correcto (67%), aumento en ausencias de empleados (66% — y frecuentemente un síntoma de una fuerza laboral no comprometida) y la necesidad de responder mejor al balance de trabajo/vida (65%). El nivel de trastorno citado fue sorprendente con un promedio de 6 diferentes fuentes de trastorno mencionadas por cada encuestado, lo cual por su propio peso claramente está agregando al nivel de complejidad laboral.

Figura 6: Los 5 factores más importantes que impactan la creciente impredecibilidad en una compañía



Específico a México, las fuentes de trastorno más importantes son:

- La necesidad de responder mejor al balance de trabajo/vida de empleados (70%)
- Aumento en ausencias de empleados (66%)
- La incapacidad de retener y de reclutar al talento correcto (64%)
- Nueva tecnología creando nuevas formas de trabajar (64%)

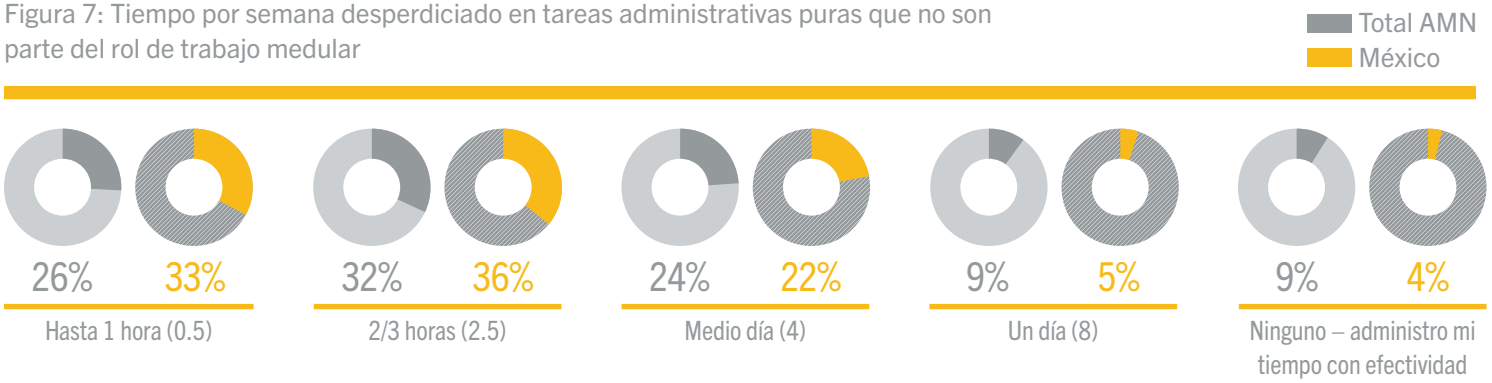
Agregando aún más a la complejidad, existe un rango de factores que han impulsado la creciente impredecibilidad dentro de una organización (Figura 6). En la parte más alta de esta lista en México están las exigencias rápidamente cambiantes de clientes (78%) y entornos económicos desafiantes (75%).

El aumento en la regulación y cumplimiento (71%) y la escasez de talento (69% — un tema común encontrado a lo largo de la encuesta en términos de una verdadera escasez de talento y administración de talento) fueron los siguientes factores más comunes que impactan el nivel de impredecibilidad en las organizaciones mexicanas. Con un promedio de 6 diferentes factores jugando un rol, ¡no es sorprendente que los empleados y los gerentes por igual estén esforzándose para cumplir con sus objetivos y estén encontrando complicado el trabajo!

El nivel de trastorno observado y la creciente impredecibilidad están impactando la capacidad de completar tareas a tiempo y no es ninguna sorpresa encontrar que, en promedio por semana, los empleados mexicanos invierten 3.4 horas en tareas que no están relacionadas a sus trabajos (3.4 en AMN también) y de esas, ¡2.6 horas (2.9 para AMN) son tareas puramente administrativas! Reflexionemos un minuto sobre esto; no parece mucho, únicamente 2.6 horas por semana, pero eso representa el 6.5 por ciento de una semana laboral de 40 horas. Considere un salario mexicano promedio de $246,000 pesos por año y eso equivale a un costo de oportunidad por empleado de $15,990 pesos por año desperdiciados en

> $815,490 millones de pesos de costo de oportunidad incurrido — equivale a $15,990 pesos por empleado por año.

Figura 7: Tiempo por semana desperdiciado en tareas administrativas puras que no son parte del rol de trabajo medular



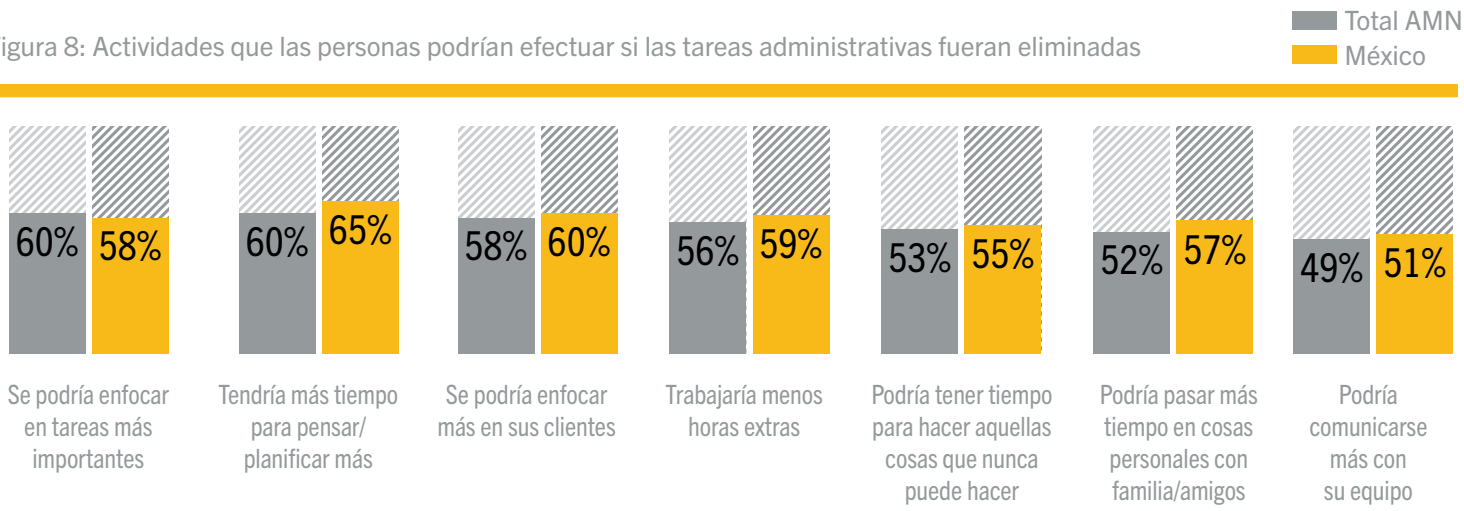
> 79% de los encuestados en México concuerdan que los "gerentes necesitan mayor visibilidad sobre sus equipos".

administración. Con 51 millones de personas empleadas en México, eso crea un potencial de $815,490 millones de pesos de costo de oportunidad anualmente para las empresas mexicanas. El reducir el tiempo desperdiciado en una hora, por empleado, por semana, ahorraría $6,150 pesos por empleado, por año - o $313,650 millones de pesos a las organizaciones mexicanas.

Existe un gran deseo entre todos los empleados – desde el piso de la planta a la gerencia – para recuperar este tiempo. A su vez, en los 3 mercados en AMN, tendrían más tiempo para pensamiento estratégico y planificación (60%); la capacidad de enfocarse en tareas más importantes (60%); enfocarse en clientes (58%) y trabajar menos horas extras (56%). Lo mismo es cierto para los encuestados basados en México, pero en una escala aún más alta. Estas actividades clave son los cimientos de verdadera innovación y crecimiento futuro para una empresa que claramente está siendo ahogada por tareas administrativas. Entonces, el costo de oportunidad de administración también tiene que ser visto en términos de oportunidades perdidas y reducción del potencial de competitividad en un mercado global, que cambia rápidamente y que es altamente competitivo.

57% de los trabajadores mexicanos desearían invertir el tiempo recuperado con la familia y con amigos, lo cual nuevamente conduciría a una fuerza laboral más motivada y comprometida que no solamente está trabajando horas extras para cumplir con el trabajo del día. 59% de las personas en México también dijeron que trabajarían menos horas extras, lo cual tiene un doble impacto sobre una empresa, ¡ya que no estarían pagando la prima de horas extras para que las personas trabajen!

Figura 8: Actividades que las personas podrían efectuar si las tareas administrativas fueran eliminadas



POR QUÉ SU ACTIVO MÁS VALIOSO NO DEBERÍA SER UNA CARGA

El problema y su solución residen en las manos del equipo gerencial. Los gerentes no tienen el nivel de visibilidad correcto sobre sus equipos para poder administrar mejor. 79% de todos los encuestados en México concuerdan que los "gerentes necesitan mayor visibilidad sobre sus equipos". Adicionalmente, 59% de los encuestados mexicanos también concuerdan que "el CEO no está enfocado en los empleados, solamente en las finanzas" indicando una falta clara de enfoque hacia las personas en las organizaciones en México.

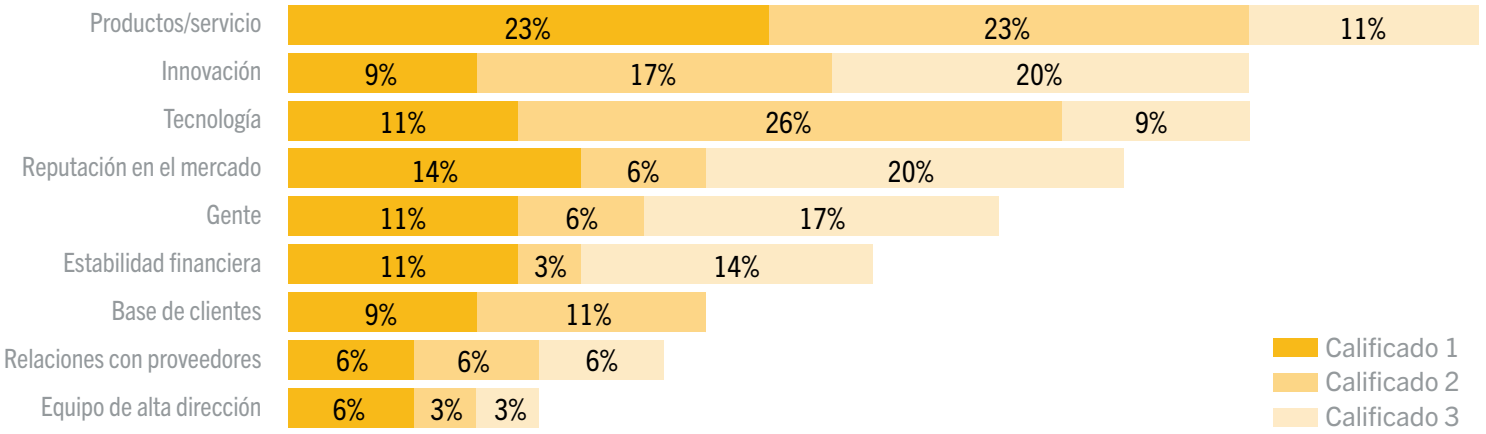
Si el enfoque no proviene desde arriba, entonces inevitablemente la compañía fallará en crear una fuerza laboral verdaderamente comprometida. 82% de los encuestados en México (77% de todos en AMN) concuerdan que los empleados necesitan sentirse más comprometidos con el negocio y 77% también sintieron que "los empleados necesitan mayor control sobre sus vidas de trabajo".

Pero, como se observa en la encuesta, la realidad es que 78% de los empleados y 83% de los Gerentes de Línea de Negocios/Operaciones en México concuerdan que los empleados necesitan sentirse más comprometidos con el negocio. Agregue a esto que solamente 54% de los encuestados (Figura 5) sienten que el compromiso de los empleados es muy fuerte en su negocio; es claro que el compromiso de los empleados es un desafío para las empresas mexicanas.

También es preocupante que 65% de los encuestados en los 3 mercados y 61% en México concuerdan que existe una falta de preocupación gerencial en su organización "siempre y cuando el trabajo se haga". Cuando se les solicitó identificar a los mejores activos de su organización, únicamente 47% de los encuestados en México identificaron al personal dentro de los tres más importantes. Esto fue ligeramente mayor en comparación a Canadá (34%) y los Estados Unidos (42%).

> "Yo diría que es más de 2.5 horas para ser honesto, pero depende del puesto. Existen algunos puestos que tienen más carga administrativa que otros. Estamos buscando homogeneizar procesos y hacerlos más eficientes."
>
> **Gerente de Producción, Servicios, México**

Figura 9: Puntos de vista de encuestados de RRHH sobre los 3 activos más importantes de la compañía

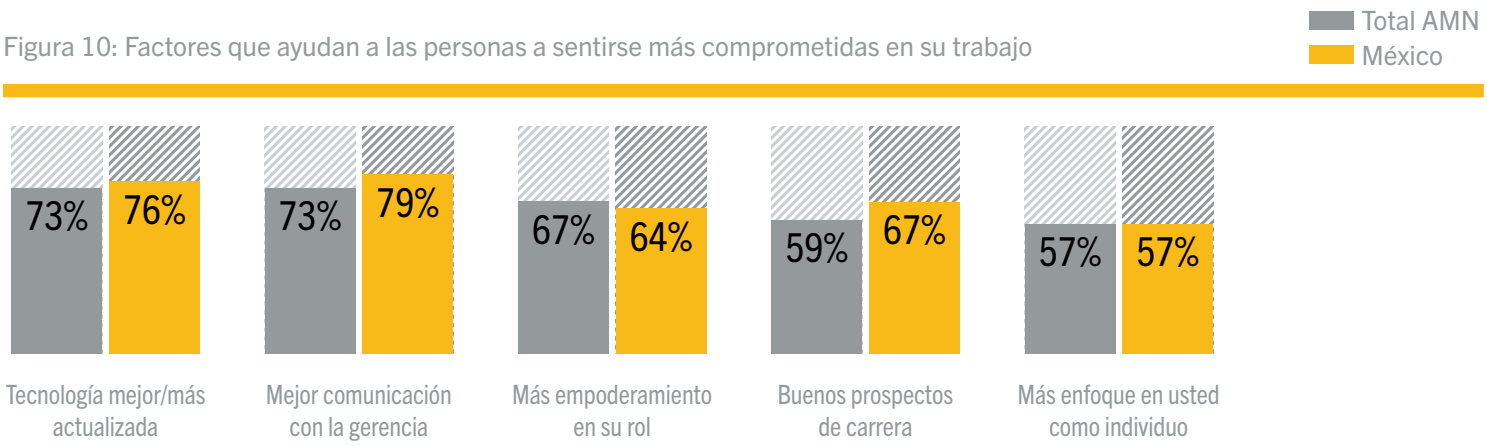


> "Lo que ocurre es que los gerentes se olvidan de las personas y cuando la hora de la verdad llega, se ponen nerviosos y exigen que todos obtengan resultados, pero sin la gente, no hay nada. Cada compañía que persigue márgenes tiene que pensar en los resultados económicos y cómo lograrlos; tienen que hacerlo con personas. RRHH tiene que estar ayudando a los empleados a contar con las herramientas necesarias y los gerentes tiene que facilitar esos recursos a los empleados."
>
> **Gerente de Producción, Servicios, México**

Lo más sorprendente fue que esto fue cierto solamente para 34% de los profesionales de RRHH encuestados en México, ¡quienes ven producto/servicio, tecnología e innovación como activos más importantes que las personas! Con 69% de empleados mexicanos diciendo que dejarían una compañía si no se sintieran valorados, parecería ser que las organizaciones están corriendo el riesgo de ver a su personal como una mercancía. Pero esto va en contra de las preocupaciones relacionadas con administración de talento y reclutamiento de recursos. Las compañías deberían de estar esforzándose para lograr un aumento en el compromiso y en la retención de empleados, así como en la administración de sus activos de personal para evitar limitaciones de recursos y de habilidades en el futuro. Si el reclutamiento de talento es un problema, el enfoque debe estar en administrar mejor al equipo actual con un aumento en el compromiso.

RRHH juega un papel fundamental para tender puentes con las personas. Pero los profesionales de RRHH en las empresas dicen que están sobrecargados con tareas administrativas y con las mecánicas de administrar una fuerza laboral y no son capaces de proporcionar el valor agregado verdadero que se requiere en el rol. Saben que tiene que cambiar su rol – y está cambiando – pero los profesionales de RRHH deben de ser liberados – como una prioridad – de la carga administrativa y de apagar fuegos, con el objeto de reenfocarse en el compromiso con empleados y de poder comunicar claramente los valores desde la sala de Consejo al piso de producción.

Figura 10: Factores que ayudan a las personas a sentirse más comprometidas en su trabajo



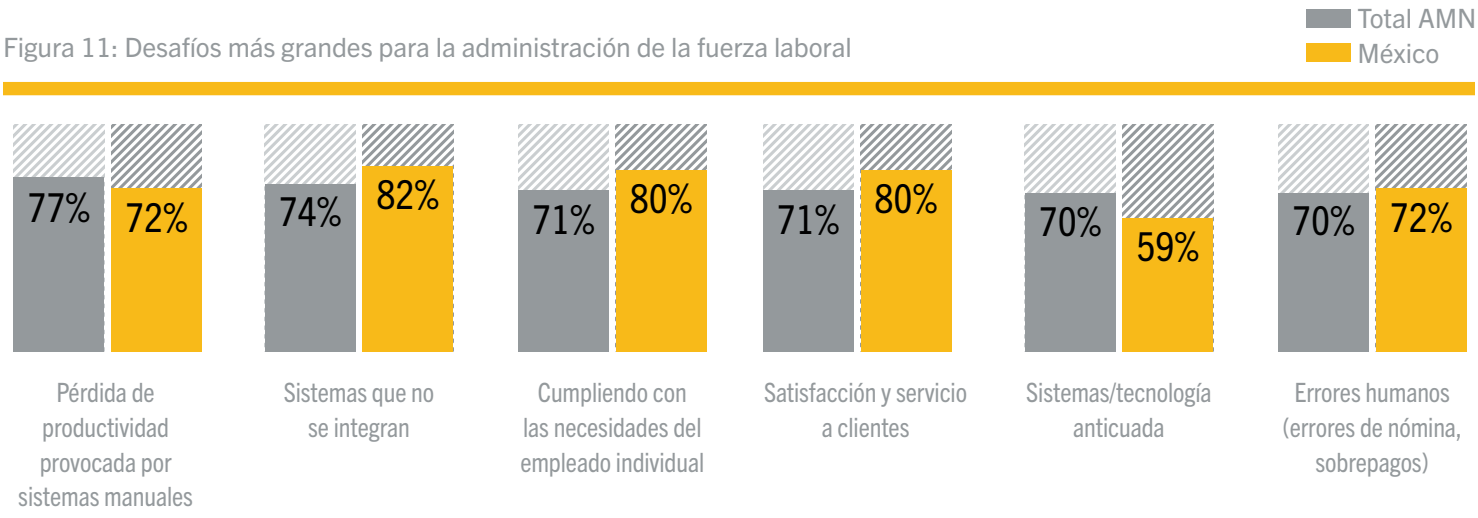
72% de todos los encuestados de AMN y 71% en México convinieron que el rol de RRHH está cambiando y 84% en México (80% de todos los encuestados) también convinieron que el rol del equipo de RRHH necesita modificarse para responder a las necesidades cambiantes del negocio.

Aun cuando 69% de los encuestados en México consideran que la compañía para la cual trabajan tiene una fuerte marca de empleados, observan una gran necesidad de que RRHH se adapte al ambiente de trabajo cambiante. Más de la mitad de las personas también dijeron que un departamento de RRHH enfocado en el individuo reduciría la complejidad en el lugar de trabajo, por lo que es claro que, si se puede encontrar más tiempo para que el equipo de RRHH administre a un nivel individual, el impacto podría ser significativo.

¿Y qué ocurre en Operaciones y en las Líneas de Negocios en México? Frecuentemente trabajando en la línea frontal del negocio, Operaciones tiene directamente que administrar el impacto de las presiones cotidianas de satisfacción y servicio a clientes, respondiendo a las necesidades individuales de los empleados, de sistemas que no se integran y de ausencias de empleados no planificadas. Adicionalmente, frecuentemente tienen que buscar nuevo talento para proporcionar el nivel correcto de servicio requerido y cumplir con sus propios Indicadores Clave de Desempeño (KPIs por sus siglas en inglés). No debe sorprendernos entonces que los deseos más fuertes de Gerentes de Operaciones y de Línea de Negocios son mejor comunicación con la alta gerencia, más tecnología actualizada y más empoderamiento en su rol (Figura 10). Existe un alto riesgo en suponer que Operaciones están ahí simplemente para mantener las ruedas girando — desean agregar verdadero valor y ser liberados de la lucha cotidiana. Claramente desean buenos prospectos de carrera – probablemente para ellos mismos y para sus empleados, ya que reconocen que cuando se muevan hacia arriba en la organización estarán liberando puestos para futuros gerentes. La falta de talento dentro de la organización limitará su propio crecimiento, por lo cual necesitan asegurarse que se atraiga al perfil correcto de personas al negocio.

> "Debe haber cambios en RRHH. Están muy atrasados aquí. Necesitamos administrar los cambios generacionales. No estamos actualizados; no hemos sido capaces de entender cómo debemos interactuar con los Millenials y como trabajan."
>
> **Gerente de Estrategia, Manufactura, México**

Figura 11: Desafíos más grandes para la administración de la fuerza laboral

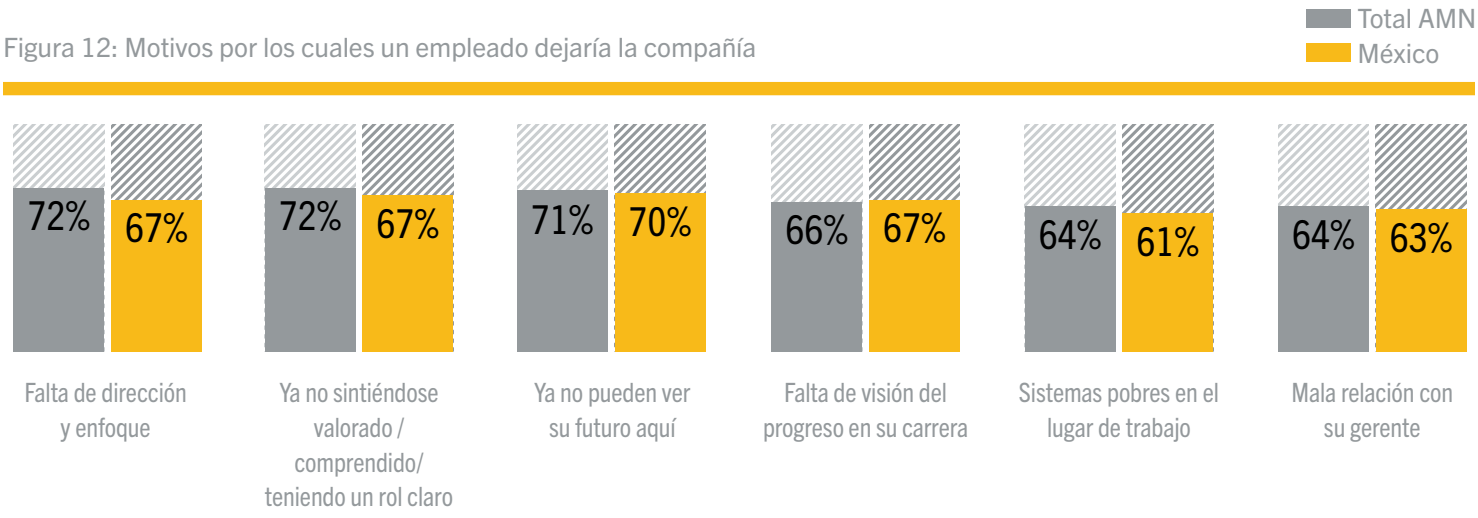


TENDIENDO PUENTES A TRAVÉS DE LA BRECHA DE PRODUCTIVIDAD

Cuando se les cuestionó si sintieron que la tecnología para la fuerza laboral ayudó en sus roles, 42% de todos los encuestados mexicanos con acceso a un sistema (49% en AMN general) dijeron que la tecnología de hecho era un obstáculo o que no hacía ninguna diferencia en absoluto en sus trabajos. Esto puede ser porque los sistemas son anticuados y no son adecuados para el propósito, pero también es probable que sea porque la tecnología sin compromiso en el proceso de cambio no es efectiva. Una compañía necesita trabajar con todas las partes del negocio para entender las necesidades y los comportamientos de los empleados y de los gerentes para implementar sistemas que trabajen para todos – removiendo la carga administrativa y los desafíos medulares que aparecen tan fuertemente en las organizaciones, como se detecta en la encuesta.

Sin embargo, existe evidencia para decir que las soluciones implementadas no son tan eficientes como podría ser el caso. En México, 59% de todos los Gerentes de RRHH y de Línea de Negocios calificaron a los sistemas/tecnología anticuados como uno de los desafíos de administración de la fuerza laboral más fuertes para ellos. 82% de los encuestados en México también mencionaron soluciones que no se integran como un desafío mayor. Otros desafíos en México incluyen responder a las necesidades de empleados (quizás porque no las entienden) y satisfacción y servicio a clientes.

Figura 12: Motivos por los cuales un empleado dejaría la compañía



56% de los encuestados ya han reportado que mala tecnología/falta de sistemas automatizados contribuye a sus dificultades principales en forma cotidiana y 59% de los encuestados (56% en AMN) mencionaron que mejor tecnología/ automatización para la fuerza laboral ayudaría a mejorar la productividad organizacional. Claramente se requieren cambios.

Más de la mitad de los encuestados en México (56%) también dijeron que mejor tecnología/sistemas automatizados eran parte de la solución para reducir la complejidad en el lugar de trabajo. También, 60% de los encuestados (64% de los Gerentes de Línea de Negocios) reportaron que la falta de buena tecnología/ sistemas en la compañía provocan cargas de trabajo adicionales indebidas. Finalmente, 76% de los encuestados citaron tecnología mejor/actualizada como un método de mejorar el compromiso de empleados dentro de la empresa. Por lo tanto, aun cuando ha existido inversión en tecnología, todavía le falta responder a las necesidades requeridas.

“En México, el factor más importante es reconocimiento. El factor económico siempre está presente, pero no es lo más importante. El crecimiento y las oportunidades de crecimiento lo son.”

Gerente de Estrategia, Manufactura, México

NO ES UNA CARRERA POR DINERO

En la encuesta de investigación, remuneración ciertamente es menos importante para los empleados mexicanos que otros factores, como falta de dirección y enfoque, en lo que respecta a los aspectos que provocarían que los empleados dejen sus trabajos. El motivo más importante de por qué un empleado mexicano dejaría su trabajo es si ya no pudiera ver su futuro en la empresa, seguido por ya no sentirse valorado. Esto enfatiza aún más la necesidad de contar con buen compromiso de empleados en toda la organización.

La remuneración estaba más abajo en la lista y se colocó en el lugar 7 de 11 diferentes factores, pero existe un vínculo claro entre premios/incentivos y productividad, ya que 63% de todos los encuestados en México dijeron que más incentivos/premios para el personal ayudarían a hacer que la organización fuera más productiva. Entonces los premios no necesitan enfocarse en remuneración per se, pero en otros premios clave que motiven a un empleado a darle más a la organización. Pero esto también se puede lograr mediante un mayor compromiso al inicio, con más y mejores procesos optimizados.

CONCLUSIÓN

Este extenso análisis de actividades en el lugar de trabajo y de compromiso en México ha descubierto muchos de los problemas medulares que están cocinándose en la actualidad en grandes compañías mexicanas.

- Existe una falta de compromiso que está siendo observada en todos los empleados e impulsada por comunicación inadecuada, sistemas anticuados y procesos pobres y complejos.
- El mundo laboral se está volviendo más complejo y no está pudiendo responder al cambio en el balance de trabajo/vida que tantos buscan. Esto igualmente impactará en forma negativa la productividad y el compromiso.
- La tecnología actual no es un habilitador, mayormente es un obstáculo y agrega complejidad, ya que no es adecuada para el propósito.
- Existe el peligro de que los empleados estén siendo vistos como mercancía para ser explotados sin ningún enfoque real en su bienestar, compromiso y desarrollo a nivel individual.
- La administración de talento continúa siendo una preocupación medular, pero aun cuando las personas estén siendo vistas como un activo de negocios dentro de los tres más importantes, las compañías están siendo lentas en implementar un sistema y procesos que impulsen mayor motivación y compromiso. Como tal, están perdiendo la oportunidad de que los empleados verdaderamente inviertan de buena gana ese esfuerzo adicional para agregar valor al negocio.
- Las tareas administrativas están creando un alto costo de oportunidad para las empresas mexicanas de muchos millones de pesos.
- Existen altos niveles de impredecibilidad en conjunto con trastornos mayores dentro de la empresa y también desafíos que agregan a la complejidad del negocio y de las tareas.

Con el uso cuidadoso de tecnología, una estrategia clara, una apreciación del cambio cultural y del compromiso directo de empleados a través del viaje de negocios, las organizaciones pueden aumentar sus probabilidades de responder a los desafíos y a la impredecibilidad continua en sus negocios. También tienen una enorme oportunidad de construir resiliencia en su organización, desde arriba y desde abajo — todo a través de un mayor compromiso. La transformación cultural y la tecnología estarán a la vanguardia del cambio, pero ese cambio necesita ser adoptado por todos en la empresa, comenzando por el equipo de alta dirección.

©2016, Kronos Incorporated.

WORKFORCE INSTITUTE AT KRONOS

COLEMAN PARKES RESEARCH