



ANA LOSTALÉ

Consultor Senior de PeopleMatters.

CAMILLA HILLIER-FRY

Socia de PeopleMatters.

Crear una Cultura de Compromiso que funcione

Más del 90% de los ejecutivos y el 88% de los empleados sienten que la cultura es parte integral del éxito empresarial según los resultados de una encuesta de *Harris Interactive* realizada a más de 1.000 personas de compañías de más de 100 empleados.

Directivos de empresas de todo tipo son conscientes de que la cultura corporativa está intrínsecamente vinculada con el éxito empresarial y que aquellas organizaciones impulsadas por valores son las organizaciones con más éxito, puesto que son capaces de generar altos niveles de compromiso por parte de los empleados. Sin embargo, la cultura sigue percibiéndose como algo intangible y difícil de gestionar.

El contexto actual se caracteriza, entre otras cosas, por una mayor movilidad y, por tanto, menor permanencia del talento en las compañías, lo que requiere trabajar en el compromiso, mantenido una visión de futuro. Trabajar el compromiso como una estrategia de negocio con políticas de gestión resulta indispensable de cara a obtener mejor rendimiento. Es decir, las organizaciones tienen más éxito cuando existe compromiso y mejoran el rendimiento cuando tratan a los empleados como partes con interés en su propio futuro y el futuro de la compañía. Esto significa: centrarse en actividades concretas de gestión del rendimiento, como aclarar las expectativas de trabajo, proporcionar desarrollo y promover relaciones de trabajo positivas.

En muchas ocasiones, nos quedamos en la superficie cuando hablamos de compromiso, es decir, en la medición de la satisfacción o los niveles de felicidad de los trabajadores, y esto, a menudo no logra el objetivo subyacente de la participación de los empleados: obtener mejores resultados, mayor sostenibilidad y compromiso con el proyecto.

Así mismo, la investigación de Gallup en 2017 nos dice que tan sólo el 15% de los empleados a nivel mundial es-

tán "altamente comprometidos" y un sorprendente 24% están "activamente desvinculados".

El apego emocional e intelectual que los empleados tienen con su compañía tiene un impacto directo en la cantidad de entusiasmo y compromiso que aportan a su trabajo.

Esto, a su vez, hace que dediquen un alto nivel de energía discrecional a su trabajo. Las personas comprometidas son personas que están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para, además de hacer su trabajo con calidad, busquen maneras de mejorar su propio rendimiento.

Los empleados de hoy esperan una mejor experiencia en el trabajo, buscan una razón para inspirarse. Sin embargo, muchas empresas siguen utilizando estrategias obsoletas e ineficaces para abordar el compromiso y la retención. Los empleados desean más conexión, un sentido más profundo del significado de su trabajo, la capacidad de impactar en otros y sentirse valorados por las compañías para las que trabajan.

Conseguir inclinar su balanza a favor de la empresa debería ser una de las principales razones de ser de Recursos Humanos y de la Dirección de la compañía. Con esta inspiración le devolverán a su empleador una mejor productividad, mayor retención y mejor experiencia del cliente que redundan en mayores ingresos y ganancias.

La mejor manera de conseguirlo es a través de acciones concretas que fomenten una cultura de compromiso. Algunas de estas iniciativas son:

// Diseñar Programas de reconocimiento público sobre los valores de la empresa

Según SHRM (Society for Human Resources Management), llevar el reconocimiento un paso más allá e incorporar valores centrales en una plataforma pública de reconocimiento amplifica tanto el reconocimiento como los valores. Genera mucho compromiso por parte de los empleados, algo que se ve exponencialmente aumentado cuando sus líderes muestran



estos valores muy a menudo en sus comportamientos.

// Proporcionar seguridad psicológica

En su Proyecto Aristóteles, Google demostró, a través de un estudio realizado, las características de sus equipos con el mejor rendimiento. ¿El atributo más común? La seguridad psicológica. Si los empleados se sienten seguros asumiendo riesgos o compartiendo nuevas ideas, todo el equipo se desempeña mejor, adquiriendo mayor compromiso. En este caso, los *managers* juegan un papel fundamental para ser capaces de crear esa cultura de escucha y opinión.

// Medir las referencias de empleados a otras personas sobre la compañía como lugar para trabajar

La matemática aquí es muy simple. Si al empleado le gusta una organización en la que trabaja, es muy probable que la recomiende a sus amigos y familiares. Este dato es un buen indicador de una cultura sana de compromiso y tiene fácil medición. Sería óptimo que las referencias de empleados constituyeran al menos el 25% del total de contrataciones de la compañía.

// Diseñar un Programa de Asistencia al Empleado (PAE)

El PAE se trata de un servicio que ofrece la compañía al empleado diseñado con el fin de simplificarle la vida y la de su familia. Consiste en orientación y asesoramiento ante las dificultades o problemas que les surjan, con el objetivo de mejorar su conciliación, su calidad de vida y, por tanto, contribuye directamente a aumentar su compromiso. Hoy en día, se sabe que los PAE ofrecen un retorno de la inversión alto, aunque su utilización continúa siendo sorprendentemente baja, lo que permite diferenciar a las empresas que cuentan con este servicio.

En resumen, crear una cultura de compromiso requiere mucho más que lanzar una encuesta anual a los empleados. Requiere que la organización defina, comunique, actúe y mida. Sin olvidarse de hacer partícipes a los empleados de su propio futuro en la compañía, otorgando significado a su trabajo.

En un contexto de incertidumbre y cambio como el actual, actuando así, las compañías pueden crear una cultura de compromiso que les lleve a la diferenciación.]

El apego emocional e intelectual que los empleados tienen con su compañía tiene un impacto directo en la cantidad de entusiasmo y compromiso que aportan a su trabajo. Esto, a su vez, hace que dediquen un alto nivel de energía discrecional a su trabajo •