

ROSA CARVAJAL

No es lo mismo estar comprometido con la empresa que estar enganchado. Durante la crisis económica, el Gobierno británico entendió que para recuperar la competitividad perdida, los empleados tenían que estar enganchados a su empresa, el conocido como «engagement», que va mucho más allá del compromiso tradicional del empleado con ella. Es hablar de sentirnos felices con lo que hacemos, de estar enamorado de nuestro trabajo, de hacer bien las cosas cuando nadie nos ve. «El «engagement» es la motivación al extremo, cuando la persona casi se extralimita en sus funciones y es algo que no se puede comprar, sino que se tiene que cultivar. No consiste en poner cestas de fruta a la entrada del ascensor o de construir oficinas modernas para conseguir el compromiso de los empleados. Es algo intrínseco, que hay que promover al trabajador. Hay que pasar del antiguo paradigma «crecer a través de las personas» al de «crecer con las personas», explica Montse Ventosa, directora general de Groooooow. Las autoras del libro «El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión» Salanova y Schaufeli (2009) lo definen como la suma de la implicación, el compromiso organizacional, la dedicación y el apego a la compañía. Para

«Los estilos de dirección, la calidad del directivo y la cultura de la empresa juegan un papel fundamental»

alcanzar este estado de «enganching», como lo llama Ventosa, recomienda cuidar la relación con nuestro trabajo, con nuestro jefe (confiando en él), con nuestros compañeros (generando buen ambiente), con la empresa (a través

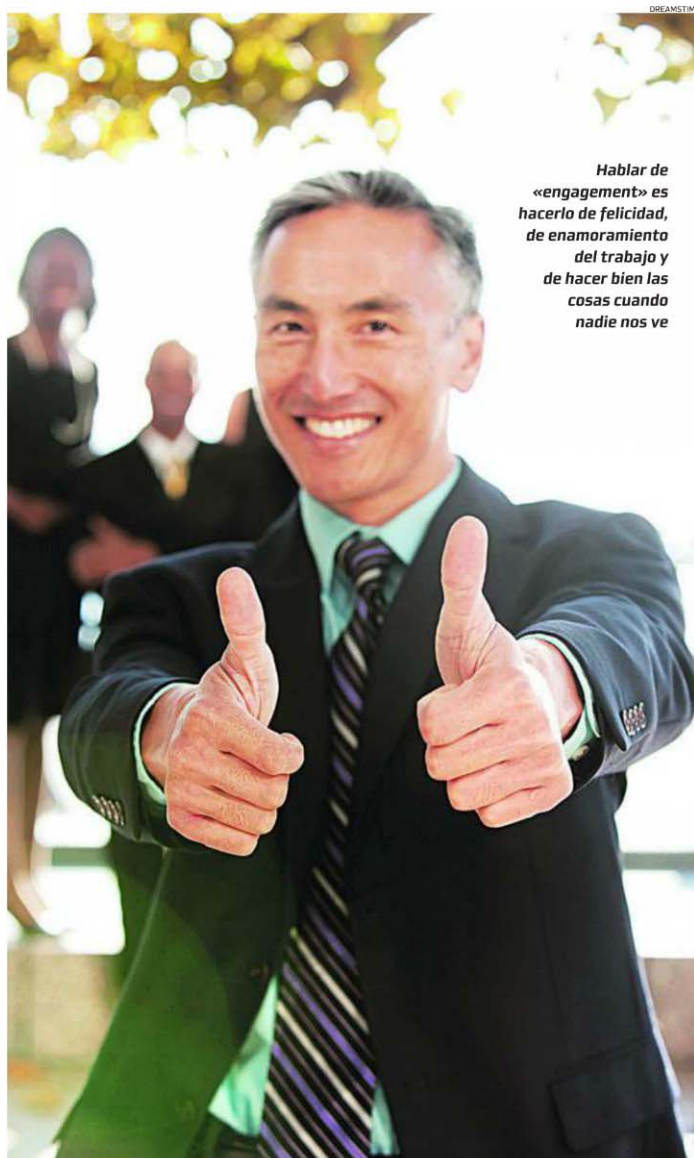
del compromiso) y con los clientes.

Los estilos directivos, la calidad del directivo y la cultura de la empresa juegan un papel fundamental en el «engagement» de los empleados, sostiene Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters. «Los empleados más enganchados suelen dar un plus en cuanto a rendimiento, suelen tener mejor desempeño, van más allá de las tareas respecto a lo que tienen que hacer por norma o contrato. Es importante crear círculos virtuosos de compromiso, pero cuando un empleado lo ha perdido es muy difícil que lo recupere, por ello es importante que cuidemos el compromiso porque es «vírico». Contar con una estructura directiva sana es imprescindible para disponer de un equipo de empleados comprometidos, que transmitan entusiasmo y defiendan a su empresa».

Los factores que restan «engagement», son, según Jiménez, «los compañeros poco comprometidos, puesto que son abrasivos y los jefes tóxicos, aquellos que no aportan valor, que no reconocen las contribuciones de sus empleados. Curiosamente es más fácil tener muchos empleados enganchados cuando se prescinde rápidamente de aquellos otros que no lo están. Y eso es así, porque hay un factor de contagio». Pero

«Engagement», más que un compromiso

Estar enganchado al trabajo es disfrutar con lo que haces y extralimitarte en tus funciones. Es, en definitiva, que el empleado esté motivado al máximo



Hablar de «engagement» es hacerlo de felicidad, de enamoramiento del trabajo y de hacer bien las cosas cuando nadie nos ve

conseguir ese «engagement» no depende sólo de la empresa. En opinión de Marta Romo, socia directora de Be-Up, «un trabajo que nos motive va más allá de los planes de gestión de personal que una empresa pueda tener, depende de uno mismo. Es una decisión nuestra, tiene que ver con la energía personal y física y con compartir los valores de la organización. Hay gente que por mucho que la empresa haga no se va a enganchar, mientras que otras darán siempre el 130%».

BENEFICIOS

Tener empleados contentos aporta muchos beneficios. «Son perfiles tan versátiles que siempre estarán dispuestos a prestar su ayuda. Empatizan y son capaces de entender sus decisiones», añade Romo. No sólo eso, también tienen una tasa de permanencia muy superior, lo que se traduce en un ahorro importante en costes de reclutamiento, selección, formación y oportunidad. «La proporción es geométrica, ya que el efecto del compromiso no es sumativo sino multiplicador», sostiene Jiménez.

Pero ¿qué pasa cuando no estamos enganchados? La empresa está a medio gas y los resultados son mediocres, añade Romo. Montse Ventosa piensa que «la falta de motivación y «enganching», que es algo muy intangible, tiene un impacto muy tangible tanto en la organización como en la persona. El caso extremo de estar desenganchado, desmotivado puede llegar a suponer tanto el «síndrome de estar quemado», por defecto, es decir por ausencia de motivación, apatía, e incluso dar lugar al estrés». Pasar del compromiso al «engagement» es uno de los desafíos de las organizaciones y según opina Nekane Rodríguez, directora de Lee Hecht Harrison, «las organizaciones están teniendo un problema de compromiso que las impide hacer crecer y desarrollar el talento».

Productividad y rendimiento

Una encuesta de Gallup con datos de 140 países, recoge que el 63% de los trabajadores no están motivados a la hora de acudir a su puesto de trabajo y no se muestran dispuestos a ofrecer un esfuerzo extra. La encuesta revela también que el número de días de baja pasa de dos a seis en el caso de los trabajadores desencantados, mientras que sólo un 13% de los empleados desmotivados recomiendan sus productos, frente a un 67% de los empleados estimulados. El que fuera secretario de Estado para Industria y Comercio de Gran Bretaña, Peter Mandelson, mantiene que «sólo las organizaciones que enganchen e inspiren a sus empleados, de verdad producen los niveles necesarios de innovación, productividad y rendimiento».