



La vinculación de los empleados a sus compañías es un tema sobre el que mucho se ha escrito. De hecho, ya en la década de los 50, Frederick Irving Herzberg argumentaba sobre este asunto en su conocida teoría de los dos factores de la motivación, exposición que aún en nuestros días se considera referente en la psicología industrial y organizacional.

Sin embargo, existe menos información sobre los beneficios de trabajar el vínculo emocional de los empleados con sus compañías y lo que puede ser aun más importante en el día a día de las organizaciones, dar las claves de cómo hacerlo y demostrar su reflejo directo y de alto impacto en los resultados financieros. Este artículo versará sobre estas otras cuestiones, proporcionando aquellos aspectos críticos para fortalecer el vínculo emocional de los empleados con sus compañías.

EL VÍNCULO EMOCIONAL O ENGAGEMENT

La primera cuestión que debemos aclarar es a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de “vínculo emocional”. La literatura escrita hasta el momento proporciona definiciones muy diversas en este sentido. Sin embargo, determinados elementos suelen repetirse en todas ellas. Este es el caso del compromiso, el entusiasmo por el trabajo, el sentimiento de orgullo por la compañía, el alineamiento de los empleados con los objetivos de negocio o la voluntad de realizar un esfuerzo discrecional cuando así sea necesario.

Considerando todos estos elementos, elaboraremos nuestra definición de “vínculo

Liderazgo

emocional” como la medida en la que los empleados de una compañía están motivados para contribuir al éxito de la misma, estando dispuestos a realizar un esfuerzo discrecional para alcanzar los objetivos de negocio marcados. La práctica nos demuestra que cuatro elementos forman parte de la ecuación:

- El orgullo de pertenencia a la compañía.
- La satisfacción con el puesto de trabajo.
- La relación personal estrecha con los compañeros de trabajo.
- El compromiso con el superior directo.

LA CUANTIFICACIÓN DEL VÍNCULO EMOCIONAL

Teorías como la Cadena de Valor-Beneficios, desarrollada por la prestigiosa Escuela de Negocios de Harvard, dan respuesta a esta cuestión. En la misma se explica la relación existente entre la creación de beneficios, la lealtad de los clientes y la satisfacción y productividad de los empleados.

Las relaciones que se establecen en la Cadena son las siguientes:

- Los beneficios y el crecimiento de la organización son resultado de la existencia de clientes leales a la compañía.
- La lealtad de los mismos es resultado directo de su satisfacción.
- Dicha satisfacción está directamente influenciada por el valor de los servicios recibidos, que es creado por empleados satisfechos, leales y productivos, o lo que es lo mismo, emocionalmente unidos a la compañía.

Esta teoría crea por tanto una relación directa entre la obtención de resultados financieros favorables y la satisfacción y el buen hacer de los colaboradores.

Pero dejando atrás los enfoques más teóricos y centrándonos en el día a día de las organizaciones, en los últimos años compañías como Gallup o Kenexa han realizado estudios muy exhaustivos en los que se manifiesta la relación existente entre el vínculo emocional de los empleados y algunas de las variables claves en la gestión de los recursos humanos como son la retención o el





El desarrollo del engagement, una apuesta por la retención del talento

absentismo, y en otras altamente estratégicas para la supervivencia del negocio, como la productividad o la rentabilidad de los accionistas. En dichos estudios, este impacto ha sido además cuantificado:

- Los empleados no comprometidos faltan al trabajo 3,5 días más al año que el resto.
- La retención de empleados es un 44% más alta en aquellos con un alto vínculo emocional.
- Las compañías con un alto engagement obtienen una rentabilidad para sus accionistas 7 veces mayor que aquellas con un bajo nivel de engagement.
- Los empleados con un alto vínculo emocional (engagement) con sus compañías son un 50% más productivos y sus empresas doblan en beneficio anual a aquellas con un bajo nivel de engagement.

EN LA PRÁCTICA...

Existen diferentes maneras de tomar el pulso al vínculo emocional existente entre los empleados con sus compañías y ver hasta qué punto los empleados se encuentran comprometidos con los objetivos empresariales. Cada organización debe elegir la forma más adecuada en función de las características propias y los recursos de los que dispone. Una herramienta muy útil (y de fácil implantación) es la encuesta de clima. Esta herramienta ampliamente utilizada por las compañías, puede servir para medir el vínculo emocional de los empleados incluyendo los siguientes ítems derivados de la ecuación del vínculo emocional:

- Me enorgullece decir a los demás que trabajo en mi compañía. >

- > ■ En líneas generales estoy muy satisfecho/a con mi compañía como lugar para trabajar.
- Recomendaría mi compañía como un buen lugar para trabajar.
- Raramente me planteo buscar trabajo en otra compañía.

Una vez analizado el nivel de compromiso que los empleados tienen con la compañía, es el momento de trabajar aquellas palancas que pueden ayudar a fortalecer dicha relación. En el desarrollo de un vínculo emocional sólido y duradero, el papel de las relaciones es clave, ya que difícilmente se podrá obtener un alto compromiso de un empleado que se siente emocionalmente desconectado de sus compañeros y supervisores. Estos son dos de los elementos que las compañías pueden accionar para mejorar los niveles de engagement, pero además es importante trabajar otras dos fuentes de compromiso, como son los elementos relacionados con el puesto de trabajo y con la compañía:

1. Elementos relacionados con la compañía

- Reconocimiento de marca en el entorno del empleado.
- Posición de liderazgo de la empresa.
- Interés en los productos y servicios de la compañía por parte del trabajador.
- Alineamiento con los valores corporativos.
- Estabilidad en el empleo.
- Retribución.

2. Elementos relacionados con el puesto de trabajo

- Contribución del puesto a los objetivos de la compañía y grado de conocimiento que de esto tenga el empleado.
- Disponer de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo apropiadamente.
- Posibilidad de relacionarse con otros en el puesto de trabajo.
- Realización de proyectos novedosos / tareas poco repetitivas.

- Posibilidad de planificación de tareas de forma autónoma.

3. Elementos relacionados con el responsable directo

- Reconocimiento a la contribución.
- Coherencia del superior.
- Desarrollo del talento.
- Fomento de la autonomía y la iniciativa.
- Exigencia del superior.

4. Elementos relacionados con el equipo

- Relaciones de amistad existentes entre los miembros del equipo.
- Compañerismo entre los colaboradores.
- Medida en la que se comparten los conocimientos.

- Participación activa de los miembros del equipo.
- Auto exigencia del grupo.

Trabajar los aspectos anteriormente descritos y potenciar el compromiso de los empleados va a convertirse en un reto para muchas

Estamos en un momento de cambio y potenciar el compromiso de los empleados va a convertirse en un reto para muchas compañías

de las compañías de este país. Estamos, de nuevo, en un momento de cambio en nuestras organizaciones. Así lo indican los resultados de los últimos Índices de Capital Humano, indicador elaborado conjuntamente por IE Business School y PeopleMatters, y que mide con carácter trimestral las prioridades y expectativas en materia de gestión de personas de las direcciones de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35.

En base a los resultados de dicho Índice en los últimos trimestres, se empieza a vislumbrar la tendencia de las grandes empresas españolas a priorizar la retención del talento por encima de otras áreas como el redimensionamiento de plantillas o la reducción de costes. En este sentido, una gestión estratégica del engagement juega un papel decisivo en la retención de los profesionales clave, y ayudará a posicionar a la compañía una vez que la crisis económica amaine y resurja la crisis por el talento. ■

25 AÑOS

CONECTANDO PERSONAS Y EMPLEO Y AYUDÁNDOLES A MEJORAR SU RENDIMIENTO



- 24.000** candidatos atendidos a nivel nacional
- 1.500** empresas han confiado en nosotros en sus procesos de cambio
- 12.000** personas atendidas con dificultades de inserción laboral y/o en riesgo de exclusión social

**LEE HECHT
HARRISON**