

ESPERTA



eBook

DESCIFRANDO EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Las 4 presiones del entorno
que hacen que disminuya el
compromiso

¿Qué es el compromiso?

En la gestión del talento, el compromiso lo abarca todo. La mayoría de empresas consultoras o tecnológicas del talento prometen aumentarlo. Pero, ¿qué es el compromiso? ¿Es sólo otro término de moda? O tal vez sea algo que, si se enfoca correctamente, aporta valor al negocio.

Hablemos primero de lo que no es el compromiso. Hay muchos mitos y conceptos erróneos sobre el compromiso que solo aumentan la confusión. La más común es que el compromiso trata únicamente de la felicidad de los empleados. Otro concepto erróneo es que el compromiso trata de la satisfacción laboral. Seguro que es así, la satisfacción laboral impacta en el compromiso de los empleados, pero es mucho más que eso. Entonces, ¿qué es el compromiso?

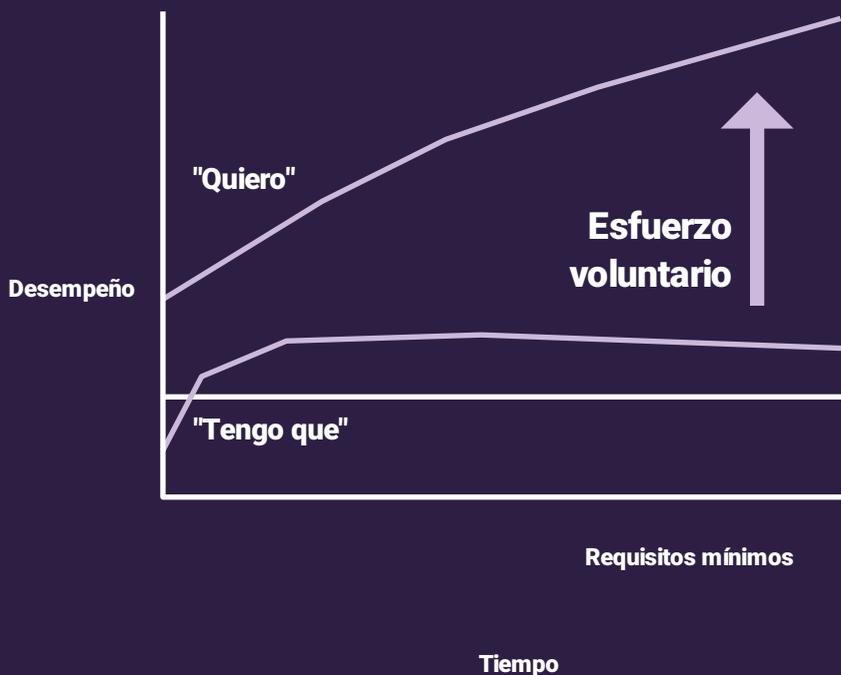


El compromiso de los empleados implica una conexión emocional profunda tanto con la compañía como con sus objetivos

Se trata de un estado psicológico en el que el empleado se siente emocionalmente vinculado a la empresa, su misión, la visión, la estrategia, las personas y los clientes. Profundicemos. Cuando los empleados sienten un fuerte compromiso emocional y de conexión con su empresa, observamos algo llamado esfuerzo voluntario.

El esfuerzo voluntario es aquel esfuerzo que va más allá del beneficio personal, es decir, aquel que se hace realmente por el bien de la empresa.

Un compromiso bajo, tiene como consecuencia un esfuerzo voluntario también bajo. Los empleados con bajo compromiso generalmente hacen lo mínimo, solo lo que estrictamente requiere su puesto; evidentemente esto no contribuye en exceso al crecimiento de la organización. Por otro lado, los empleados con un compromiso alto quieren ir más allá: están activados, apasionados y comprometidos con la prosperidad de la empresa. Cuando esto ocurre, comenzamos a ver comportamientos realmente interesantes asociados con ese esfuerzo voluntario.



Cuando el compromiso y el esfuerzo voluntario son altos, las personas trabajan por mucho más que un sueldo. Están dispuestas a dedicar el tiempo que haga falta, a hacer un esfuerzo adicional y realmente quieren que los clientes tengan la mejor experiencia posible. Los empleados comprometidos tienden a trabajar más y de manera más eficiente. Tener empleados altamente comprometidos aporta grandes beneficios.

Cuando se hace bien, el compromiso de los empleados conduce a mayores beneficios

Las empresas con empleados altamente comprometidos superan a las demás en aspectos importantes como son los beneficios y el valor de las acciones. La investigación ha demostrado que el compromiso aumenta la productividad y las ventas y disminuye la rotación. Es difícil de entender que tan pocas empresas tengan iniciativas para aumentar y mantener el compromiso de sus empleados, dada la evidencia de su relación con los resultados. Según Motivosity Inc., sólo el 55% de las empresas cuenta con una estrategia para identificar y solucionar los problemas de compromiso de los empleados y hasta el 98% de los CEO's ni siquiera presta atención a estos datos.



Solo 1 de cada 50 CEO's tiene el compromiso de los empleados como una prioridad.

En un esfuerzo por hacer seguimiento del compromiso de los empleados, muchas empresas realizan encuestas, sondeos o pulsadores a tiempo real. Sin embargo, si analizamos las empresas que realizan este tipo de seguimiento año tras año, probablemente descubriremos que su nivel de compromiso está estancado. No se puede obtener un cambio significativo en el compromiso utilizando un enfoque único que no tenga en cuenta las personalidades, comportamientos, necesidades y empujes únicos de los empleados. Cada persona tiene diferentes necesidades, motivaciones y experiencias de trabajo. Si nos tomamos en serio el compromiso, es fundamental reconocer la necesidad de comprender esas diferencias. Dicho de otra manera, el compromiso solo ocurre a nivel individual de cada persona.



No hay una campaña o mensaje general que pueda comprometer a toda la fuerza laboral.

En cambio, se puede mejorar el compromiso del empleado cuando éste se aborda a nivel individual. Una vez comprendes a una persona, entiendes cómo encaja realmente en su puesto de trabajo, en su equipo y en un rol específico. Para entender por qué alguien ha perdido compromiso, se tienen que explorar las presiones del entorno y cómo éstas afectan negativamente.

Las 4 presiones del entorno que hacen que disminuya el compromiso



Job fit



Manager



Organization



People

Hay muchas presiones del entorno que pueden afectar al compromiso general de los empleados. Las hemos resumido en cuatro: la adecuación de la persona al puesto, el impacto del manager, la cultura de la organización y la vivencia dentro del equipo.



La adecuación al puesto

Falta de alineación entre el estilo natural de la persona y los requerimientos de su puesto.

El ajuste al puesto es el elemento más importante en la gestión del talento. La falta de compromiso aparece cuando alguien no encaja en su puesto de trabajo. Una forma de asegurar la alineación entre la persona y su rol, es comprender sus tendencias de comportamiento antes de contratarla o promoverla para determinar el grado de alineación.

Cuando se contrata a la persona adecuada para el trabajo adecuado se observa un mejor desempeño, una mayor satisfacción en el trabajo, una mayor permanencia y, en general, un mayor compromiso. Además, debido a que el entorno cambia constantemente, a menudo los trabajos conllevan nuevos roles y responsabilidades. La función para la que se contrató a una persona puede cambiar con el tiempo.



Aunque es importante contratar bien, también lo es seguir de cerca la evolución de los requerimientos conductuales del puesto de trabajo

Es posible que, si el rol cambia mucho, éste ya no se ajuste al estilo de comportamiento del empleado. Para evitar la falta de compromiso, los managers deben estar atentos a cómo están cambiando los trabajos y guiar a sus colaboradores para que utilicen mejor sus fortalezas en su esfuerzo de adaptación al cambio. A pesar de lo importante que es entender y acertar en la adecuación al puesto de trabajo, es increíble la cantidad de directivos que fracasan en este aspecto, lo que nos lleva al impacto del manager, la segunda presión de la falta de compromiso.



El manager

Falta de alineación entre el manager y sus colaboradores

Como se ha dicho a menudo, la gente no se va de las empresas, sino que deja a sus jefes. Aunque no siempre es cierto, lo es la mayoría de las veces. Al fin y al cabo, si un directivo no se centra en inspirar a sus empleados para que den lo mejor de sí mismos, no está liderando en absoluto. Los managers deben adaptar su estilo de dirección a las necesidades, empujes y preferencias de comportamiento de cada empleado para obtener el máximo impacto, compromiso y productividad de cada uno de ellos. Para hacerlo con éxito, tiene que entender cuáles son las necesidades y motivaciones de sus empleados. Sí, esto es más fácil decirlo que hacerlo – liderar es un trabajo difícil.

Como líderes y como profesionales del talento, es nuestro trabajo entrenar a los managers para que desarrollen autoconsciencia y entiendan cómo sus propios comportamientos impactan en los demás. E igualmente importante, si no más, el manager tiene que entender las necesidades de sus empleados y gestionarlas en consecuencia. Recuerda esa vieja regla de oro: “trata a los demás de la misma forma que te gustaría que te trataran a ti” Pues bien, esta regla no aplica aquí.



Aquí tienes una nueva regla de oro: "trata a los demás de la forma que ellos necesitan ser tratados para sentirse más motivados y comprometidos"



La cultura de la organización

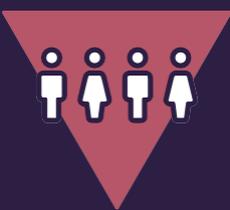
Falta de alineación con la cultura de la organización.

Todo el mundo sueña con una fuerza laboral perfectamente alineada con la cultura de la empresa. Una empresa en la que las decisiones, acciones y comportamientos de las personas a todos los niveles de la organización son recompensados y valorados por la dirección y la cultura organizativa general. ¿Existe realmente esta utópica empresa? No, realmente no hay una cultura de empresa perfectamente alineada con todos y cada uno de sus empleados. Sabiendo esto, una importante fuente de falta de compromiso surge cuando la empresa espera cosas de sus empleados que son muy diferentes a lo que realmente son. Si los empleados sienten esta presión, tendrán la sensación de no estar adaptados, estar desconectados y, en última instancia, una buena razón para marcharse.



El objetivo es encontrar soluciones y hacer las cosas de tal manera que la gente pueda hacer un trabajo increíble en lugar de sentir que no encaja en la empresa.

Si piensas en tu propia organización, es probable que haya un buen número de empleados que encajan perfectamente y avanzan en la dirección esperada. Pero también es probable que haya colectivos de empleados que no necesariamente actúen y se comporten de acuerdo con las expectativas culturales. De hecho, muchas veces se requiere que departamentos enteros de una empresa funcionen a su manera para tener éxito en sus funciones principales. Piensa en un departamento de contabilidad en una empresa con cultura de ventas o en un equipo creativo en un entorno de producción. Es probable que los empleados que trabajan en estas funciones sientan la presión de la cultura de la empresa y, aunque desearían sentirse más alineados, simplemente ellos no son así. Para prevenirlo, los líderes y directivos deben identificar estos colectivos y dedicar tiempo a trabajar el compromiso a nivel individual.



El equipo

Cuando un empleado siente que no pertenece al equipo.

Los sentimientos de falta de pertenencia a un equipo pueden provocar fricciones y conducir al aislamiento y a la falta de compromiso. Piensa en alguien con baja extroversión rodeado de personas muy sociables o en una persona detallista rodeada de un equipo de personas con grandes ideas y poca atención a los detalles. Cuando existen estas diferencias de comportamiento puede resultar difícil encontrar puntos en común, entablar relaciones y encontrar la forma adecuada de trabajar juntos. Es importante que tanto el equipo como la persona "atípica" sean conscientes de sus diferencias y aprendan a utilizarlas como una ventaja para hacer avanzar al equipo en su conjunto, y no como algo que las separa.



Si crees que tienes algunas ovejas negras o potenciales ovejas negras en el equipo, necesitas descubrir y liberar su valor para que no sientan que no pertenecen al equipo.

Entendiendo el comportamiento humano

Solucionar el problema del compromiso es posible cuando se entiende el comportamiento.

Cuando el compromiso de los empleados es alto, la empresa prospera. Al contrario, los costes derivados de la falta de compromiso de los empleados son muy altos.

Los managers poco comprometidos suponen entre 77.000 y 96.000 millones de costes anuales.

Se calcula que cada año se pierden 11.000 millones de euros debido a la rotación de empleados, que a menudo es consecuencia directa de un bajo nivel de compromiso. Miles de millones de euros al año se malgastan porque las empresas no entienden bien el compromiso de sus empleados y no utilizan métodos eficaces para implicar a su talento. Conseguir el compromiso de los empleados puede parecer un reto de enormes proporciones, pero no conseguirlo tiene consecuencias muy negativas para la empresa.

El problema fundamental es que las empresas dedican muy poco tiempo a comprender realmente como son sus empleados y cómo repercute esto en su experiencia laboral. De hecho, muchos empleados se enfrentan a fuertes presiones para cambiar la manera en cómo son de forma natural para ajustarse y satisfacer las expectativas de su puesto de trabajo, las expectativas de su superior, de su equipo o de la cultura de la empresa. Esta presión puede causar una gran tensión, desconexión y una eventual rotación.

Saber cómo son los empleados y cuál es su experiencia laboral es lo que se necesita para que la falta de compromiso sea cosa del pasado. Sólo cuando se dedica tiempo a comprender el comportamiento a nivel individual y se utiliza esta información para considerar el diseño del puesto, la cultura y el estilo del manager versus las necesidades del empleado, se ve aumentar el compromiso. El compromiso es algo contagioso y, a medida que las personas se comprometen más, empieza a aumentar exponencialmente en toda la organización, lo que se traduce en resultados positivos y en una empresa más saludable en general, capaz de lograr más y alcanzar nuevas cimas.