

BARÓMETRO 2015 DEL COMPROMISO EN ESPAÑA: PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RETOS PARA 2016

Marzo 2016



Índice de contenidos

tatum

Introducción. Un nuevo escenario	3
Estudio de clima vs. evaluación del compromiso	5
Modelo TEE© de evaluación y desarrollo del compromiso	6
El compromiso en las empresas españolas en 2015	9
Antecedentes del compromiso: Principales palancas	12
El compromiso como palanca de los resultados	14
¿Cómo son los que ‘tiran del carro’ de nuestras empresas?	16
Cinco conclusiones de 2015 y cinco retos para 2016	21
10 prácticas para reforzar el compromiso	23

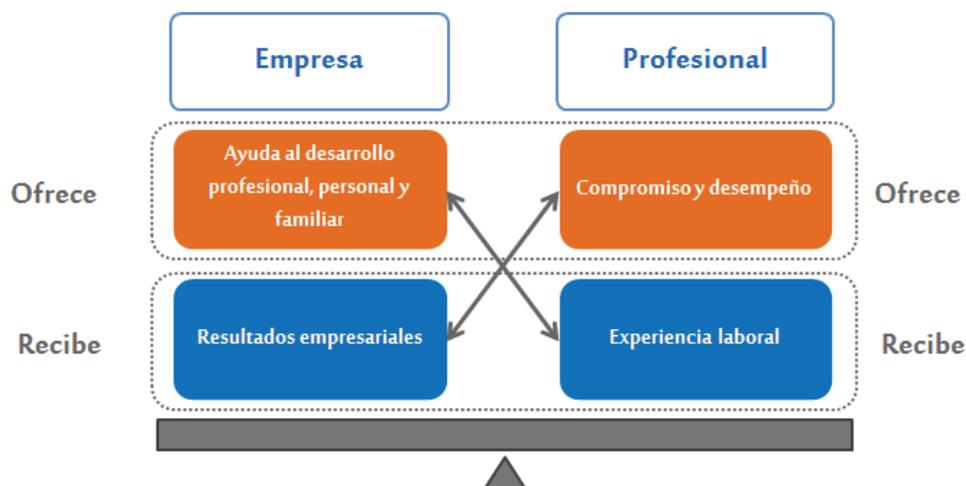
Meta4

La importancia de la tecnología en la gestión del compromiso	26
De la estrategia a la acción	27
10 características imprescindibles de una solución tecnológica de RR.HH. para la gestión del compromiso	30
Soluciones tecnológicas para la gestión del compromiso: 3 ejemplos prácticos	32
Ficha del estudio	36
Equipo del Informe	37

I Introducción. Un nuevo escenario

Asistimos en los últimos años a significativos cambios sociales que, de manera directa y sin apenas habernos dado cuenta, están influyendo en el mercado empresarial. **Han variado las condiciones y expectativas profesionales:** tienen mayores niveles de formación, altos niveles de conocimiento tecnológico y de acceso a la información de empleo del mercado; forman parte de nuevos modelos familiares, en los que la incorporación de la mujer al trabajo es ya un hecho incuestionable; se caracterizan por su diversidad (de generación, de origen, cultural, de capacidades, etc.) con diferentes expectativas en cuanto a su relación laboral (por ejemplo, la retribución económica pierde valor como elemento de vinculación).

En este nuevo entorno, **la fidelidad de los profesionales hacia sus empresas es cada vez menor, y la clave del éxito está en avanzar en una cultura del compromiso mutuo,** consiguiendo el equilibrio entre lo que la empresa ofrece y recibe y lo que sus profesionales ofrecen y reciben porque, como apuntan Sharma & Patterson¹, **“sin personas comprometidas es difícil tener clientes satisfechos”**.



1. Sharma, N. & Patterson, P.G. [2000] "Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services". International Journal of Service Industry Management.

Pero, tras varios años de dificultades, **las plantillas están muy desgastadas**, y las organizaciones que quieren competir en el cambiante escenario actual, deben **conseguir recuperar el compromiso y la ilusión** de sus equipos, generándoles experiencias que fortalezcan su vinculación con la organización.

En el momento actual, el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar el talento.

[Mosley²]

Para ello, **primero deben conocer el nivel de compromiso de sus empleados**, a través de herramientas de medición, para **después poner en marcha las actuaciones** necesarias para incrementar ese vínculo afectivo con la organización que garantice el desempeño adecuado, en cuanto a resultados y en cuanto a comportamientos deseables como profesionales.

2. Mosley, R.W. [2007]. "Customer experience, organisational culture and the employer brand." Journal of Brand Management.

I Estudio de clima vs. evaluación del compromiso

Habitualmente, las organizaciones interesadas en conocer la relación de sus profesionales con la empresa realizan **estudios de clima, en los que preguntan a las personas por su nivel de satisfacción** con diversos aspectos que definen dicha relación: sus superiores, sus iguales, sus tareas, el entorno físico, la formación que la organización ofrece, la retribución y beneficios sociales que perciben, etc. Y, a partir de los resultados obtenidos, ponen en marcha actuaciones encaminadas a mejorar los aspectos en los que los niveles de satisfacción son más bajos. Sin embargo, este tipo de estudios presenta algunos problemas:

- **de carácter práctico:** actuar sobre los aspectos menos valorados muchas veces va en contra de la estrategia o de las posibilidades de la compañía (por ejemplo, la remuneración);
- **de carácter empírico:** la satisfacción es poco estable y está muy sujeta al éxito alcanzado: cuando se cubre una carencia, el “éxito” hace aumentar inicialmente los niveles de satisfacción, pero pronto vuelven a bajar;
- **de carácter teórico:** la satisfacción no correlaciona directamente con los comportamientos deseables por las organizaciones (alto desempeño, asunción de responsabilidades, conducta extra rol, actitud proactiva...), si no es a través del compromiso.

Conscientes de estos problemas, algunas organizaciones están empezando a **sustituir los estudios de clima por evaluaciones del compromiso** de sus personas, ya que el compromiso es un constructo más estable, que se relaciona directamente con el desempeño como profesionales y que correlaciona con KPIs clave del negocio, como: vinculación de clientes, volumen de ventas, tique medio, etc. Y, para ello, existen **escalas validadas de evaluación del compromiso** que obtienen un valor cuantitativo y fácilmente comparable entre colectivos (por ejemplo, entre departamentos).

Esto les permite tener un indicador descriptivo, pero **no explicativo ni, mucho menos, predictivo**. Con estimar cuánto compromiso tienen los profesionales **no basta para decidir qué actuaciones hay que poner en marcha** para mejorarlo.

Primero **hay que conocer los aspectos que impactan sobre él, sus antecedentes**, y después hay que valorar **en qué grado impacta cada uno** de esos aspectos, para estimar cuáles van a tener un mayor efecto en el compromiso, si se actúa sobre ellos.

I Modelo TEE© de evaluación y desarrollo del compromiso

Para dar respuesta a la necesidad de conocer el impacto de los antecedentes sobre el compromiso, y poder actuar sobre aquéllos para mejorar éste, **tatum utiliza un modelo de evaluación y desarrollo del compromiso, denominado Modelo TEE© (Tatum Experiential Engagement)**, desarrollado y validado conjuntamente por la consultora y las profesoras Gavilán, Avello y Fernández-Lores de la Universidad Complutense de Madrid, y aplicado ya a decenas de miles de profesionales, en su mayoría, en España.



El Modelo TEE© descansa sobre tres pilares:

1. La identificación de antecedentes y consecuentes del compromiso.
2. La aplicación del concepto de experiencia cliente al compromiso.
3. Concepto multidimensional del compromiso.

Los antecedentes y consecuentes del compromiso

Diferentes estudios sobre el compromiso han identificado antecedentes y consecuentes, es decir, **variables que influyen en el compromiso** y variables sobre las que influye el compromiso [productividad, iniciativa, absentismo...].

Ya en 2009, **tatum**³ identificaba cinco tipos de vínculos que determinaban el nivel de compromiso de un profesional con su organización: con la cultura de la organización; con la función que desempeña el profesional; con la relación contractual y la oferta de valor; con el superior, y con el equipo. El Modelo TEE© amplía los antecedentes hasta doce dimensiones.

3. "El compromiso en el siglo XXI se escribe con 'C' de Conciliación". Informe elaborado por Fundación Másfamilia y tatum, en el ámbito del Observatorio ef. Octubre, 2010.

En cuanto a los consecuentes, **nadie pone en duda ya que el compromiso genera mejores resultados y un desempeño de mayor calidad**. Pero, solo podremos confirmarlo conociendo el impacto del compromiso sobre el desempeño o sobre los comportamientos de los profesionales. El Modelo TEE© evalúa cuatro tipos de conductas o **comportamientos**.

La experiencia con la marca empleadora

La constatación de que muchos de los estímulos que experimentan los clientes proceden de la marca ha impulsado el concepto de experiencia de marca, una experiencia subjetiva producida por estímulos evocados por dicha marca.

La experiencia con la “marca empleadora” nos remite a los numerosos estímulos que emanan del entorno laboral: el lugar donde se realiza el trabajo, el disfrute con la tarea, la identificación con los valores corporativos... **La experiencia con la marca empleadora es más intensa y prolongada que las experiencias de marca de consumo**, ya que el cliente interno “vive ocho horas al día” la marca. A las doce dimensiones antecedentes del Modelo TEE© nos referimos como **dimensiones de la experiencia**.

La multidimensionalidad del compromiso

El compromiso organizacional es un tema ampliamente estudiado en la literatura académica y para el que se han propuesto diferentes definiciones, modelos explicativos y sistemas de medición. La evolución en los estudios sobre compromiso plantea la multidimensionalidad del concepto, siendo el modelo más utilizado el de Meyer y Allen, que identifica **tres dimensiones del compromiso**:

- **El compromiso afectivo** [o actitudinal o de cohesión] refleja el apego emocional de una persona con su empresa, el “deseo de pertenecer”; y lo podemos relacionar con **una alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización, con ejercer esfuerzos considerables a favor de la organización y con un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización**.
- **El compromiso normativo** [o por obligación] también refleja un apego emocional con la empresa, pero originado en una deuda moral u “obligación de permanecer”: **“ya que la empresa me da ciertos beneficios, o se ha portado bien en el pasado, tengo que corresponderla”**.
- **El compromiso continuo** [o de continuidad o pragmático] revela el apego material que una persona tiene con su empresa, **la “necesidad de permanecer”**: la persona está vinculada porque no quiere perder el salario, beneficios, estatus, etc. que ha alcanzado o porque percibe que tiene pocas alternativas fuera.

Analizando cada una de las dimensiones por separado, **parece que lo más interesante es intentar aumentar el grado de compromiso afectivo de las personas** (involucrarlas más a nivel emocional) y procurar disminuir el compromiso normativo y el continuo. **El Modelo TEE© utiliza el término “compromiso” para referirse únicamente a la dimensión afectiva**, a la identificación de la persona con la organización, con sus proyectos y sus éxitos y a su deseo de permanecer en ella por largo tiempo; y, para referirse a las otras dos, utiliza los términos Deuda e Interés, respectivamente.

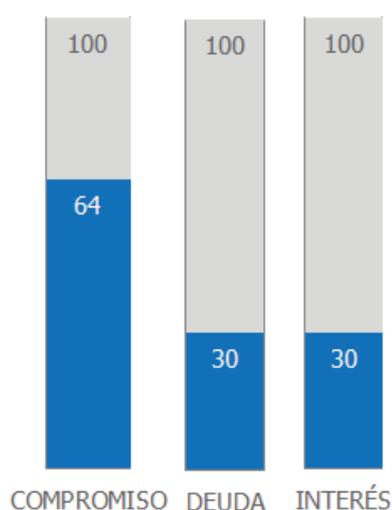
En resumen, **el Modelo TEE© es un modelo descriptivo, explicativo y predictivo** que evalúa el compromiso afectivo de los profesionales, sus antecedentes (la experiencia) y sus consecuentes (comportamientos), y que mide el impacto de la experiencia sobre el compromiso y el del compromiso sobre los comportamientos, lo que permite a las empresas tomar las decisiones adecuadas para mejorar la experiencia de sus plantillas, de cara a aumentar sus niveles de compromiso y, finalmente, su desempeño.

El compromiso en las empresas españolas en 2015

Nivel actual de compromiso de las plantillas en España

Agrupando los resultados de aplicar durante 2015 el cuestionario del Modelo TEE© a compañías de toda la geografía nacional, a nivel multisectorial, y con aplicación del cuestionario en más de 50.000, podemos observar que **el compromiso de las plantillas alcanza un nivel de 64 puntos** (en una escala de 100): siendo un nivel bueno, tiene todavía un gran recorrido.

El compromiso en las empresas españolas en 2015



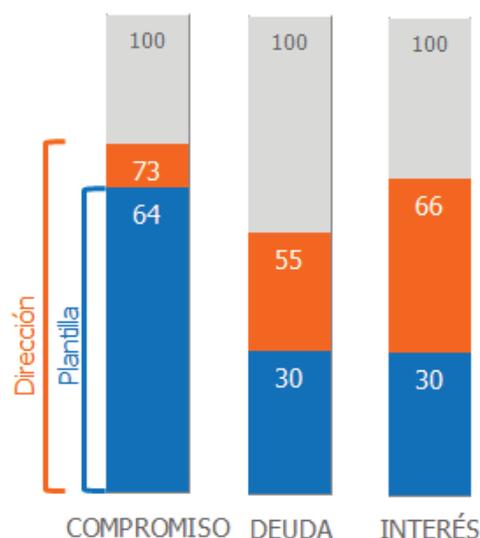
La buena noticia es que **muy por debajo del nivel de compromiso están el nivel de deuda** (el deseo de permanecer por un sentimiento de obligación con la empresa) **y el nivel de interés pragmático** (el deseo de permanecer por evitar los costes de abandonar la empresa) de las plantillas.

Podemos concluir que los **profesionales españoles tienen un vínculo afectivo con sus empresas**, mayor que su sentimiento de deuda y que su interés práctico. Aunque, las empresas deben trabajar para aumentar los niveles de compromiso de sus personas, y para reducir el sentimiento de deuda y, más aún, el interés egoísta por permanecer.

¿Cómo valora la alta Dirección el compromiso de sus plantillas?

Habitualmente, la visión de la alta Dirección de las empresas se aleja de la experiencia “real” que viven sus plantillas, al igual que su percepción sobre el nivel de compromiso.

Compromiso de las plantillas vs. expectativas alta Dirección



En España, **la alta Dirección espera encontrar mayor nivel de compromiso** de sus plantillas [73, casi 10 puntos más]. Pero, sobre todo, **considera que las plantillas permanecen en la organización por un interés egoísta** [66, más de 30 puntos por encima del nivel manifestado por las plantillas] y por un sentimiento de obligación moral [55, 25 puntos por encima del nivel manifestado por las plantillas].

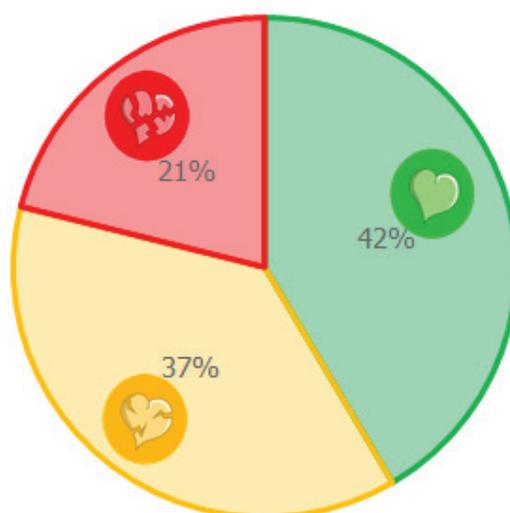
Claramente, **los equipos Directivos tienen prejuicios y opiniones enquistadas**, probablemente, agravados por los años de crisis vividos, que sería bueno “limpiar” para poder afrontar con mayores posibilidades de éxito el nuevo escenario.

Tipos de profesionales en función de su compromiso

Además, a través de un sofisticado análisis estadístico, el Modelo TEE© identifica y dimensiona **tres patrones claves de comportamiento en función de su nivel de compromiso, que conviven en las organizaciones:**

- **los lovemarks** están muy comprometidos con la empresa, como consecuencia de su buena experiencia laboral, y manifiestan un alto nivel en las conductas deseables;
- **los convertibles** están menos comprometidos, pero son sensibles a aumentar su compromiso si perciben mejoras en su experiencia laboral, y
- **los desenganchados** están muy poco comprometidos y son difíciles de re-enganchar, a no ser que la empresa ponga en marcha actuaciones de alto impacto o de efecto prolongado en el tiempo.

En 2015, los profesionales que trabajan en España se distribuyen en las tres tipologías de la siguiente forma:



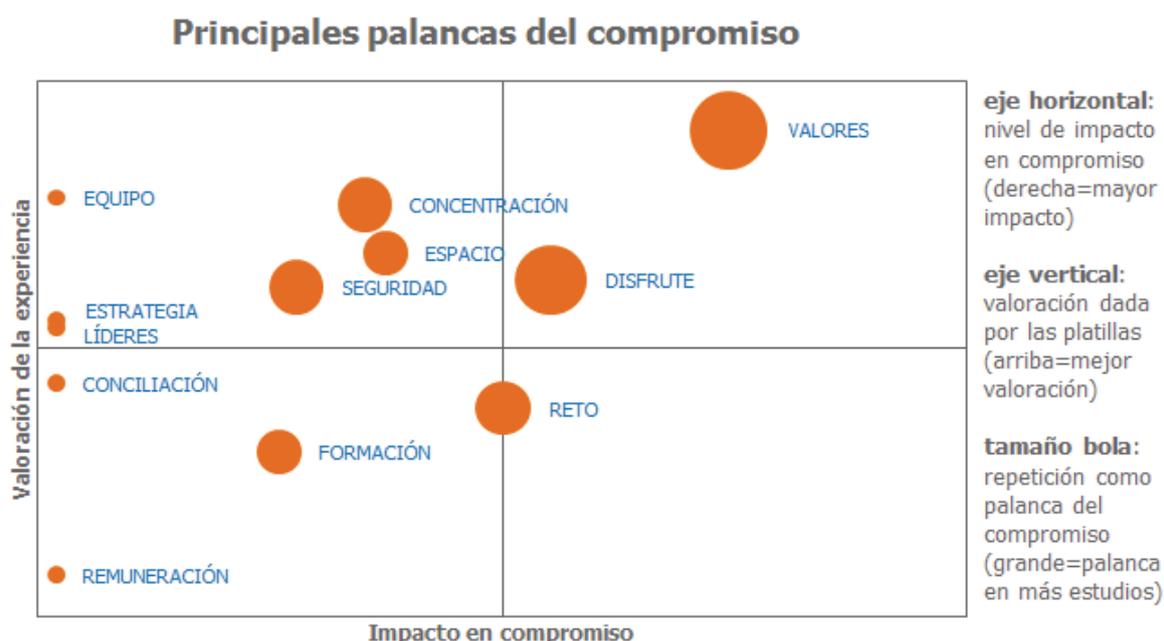
Luego, **menos de la mitad de los profesionales está “tirando del carro” de las empresas** [lovemarks]: sobre esos profesionales recae el peso de sacar adelante los objetivos de negocio y de contrarrestar el lastre de los desenganchados.

Antecedentes del compromiso: principales palancas

Ya se ha comentado que el Modelo TEE© identifica las 12 dimensiones de la experiencia laboral que “viven” los profesionales, y que mayor impacto tienen en el nivel de compromiso con su organización: los valores corporativos, la estrategia de negocio, el liderazgo, los equipos, el espacio de trabajo, la conciliación con la vida personal, la oferta de valor (remuneración), la oferta formativa y de desarrollo profesional, la sensación de desafío o de reto de las tareas, la sensación de disfrutar haciéndolas y de concentración durante su ejecución y la sensación de estabilidad laboral o seguridad.

Impacto de la experiencia en el compromiso

Pero no todas las dimensiones de la experiencia tienen el mismo grado de impacto sobre el compromiso. A lo largo de 2015, las principales palancas del compromiso de las plantillas en España han sido:



Las tres palancas que más han impactado en el compromiso son:

- los **valores corporativos** que, además, es la dimensión de la experiencia laboral mejor valorada y la que ejerce como palanca con más frecuencia,
- la **sensación de disfrute** al realizar las tareas, peor valorada que otras dimensiones, pero también palanca habitual del compromiso, y
- la **sensación de desafío o reto** de las tareas, que genera una experiencia en los profesionales claramente inferior a las anteriores.

En la otra cara de la moneda se encuentran **los líderes y la estrategia: dos dimensiones clave que las empresas españolas no han sabido movilizar** este año para generar compromisos en sus equipos. Esta es una situación preocupante ya que son dos elementos clave para la recuperación económica de nuestro tejido productivo.

Por último, **la conciliación**, uno de los aspectos más demandados por las plantillas y uno de los factores clave para mejorar la reputación corporativa y el reconocimiento como buen empleador, **es la otra gran ausente entre las palancas del compromiso** de las empresas españolas.

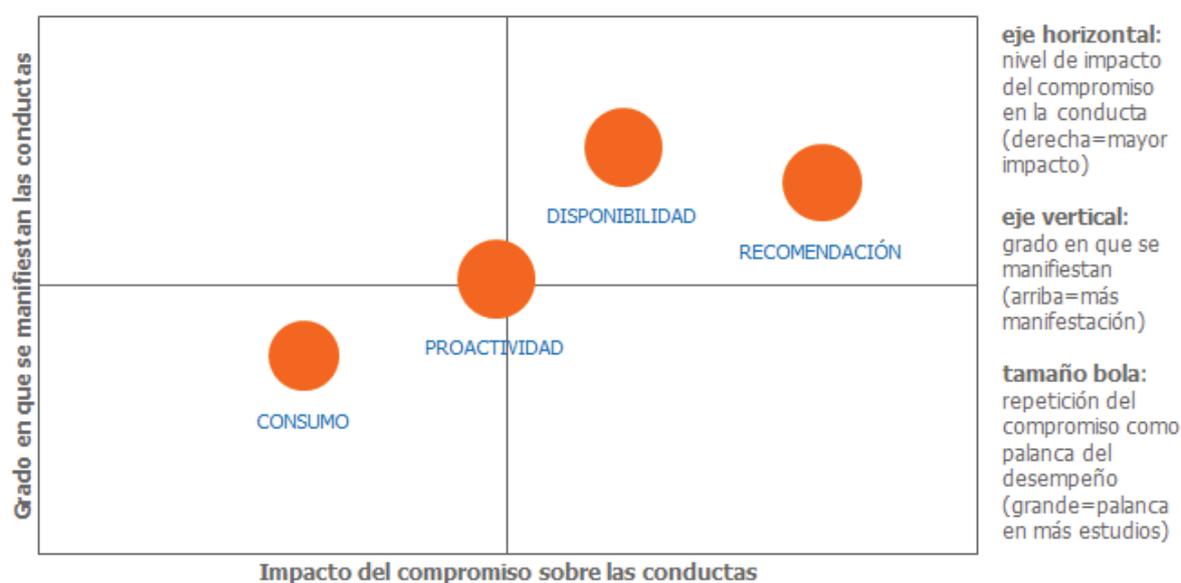
El compromiso como palanca de los resultados

El Modelo TEE© mide el impacto del compromiso en los resultados de forma indirecta: a través de su efecto como palanca de generación de cuatro tipos de comportamientos alineados con un buen nivel de desempeño profesional: la **disponibilidad** a ayudar y a hacer esfuerzos extras; la iniciativa, **proactividad** y el afán de superación; la defensa y **recomendación** de la empresa en el ámbito privado, y el **consumo** de los productos y servicios de la marca.

El compromiso genera los comportamientos que deseamos

El compromiso de las plantillas no ejerce el mismo impacto sobre los cuatro tipos de comportamientos. Como efecto del compromiso, **en 2015, los profesionales comprometidos han recomendado su empresa** y, en menor grado, han mostrado disponibilidad y proactividad. Por el contrario, el consumo de los productos de las propias empresas no se destaca, ni siquiera entre los profesionales más comprometidos. Seguramente, la explicación de este dato la debemos buscar en otras áreas, como Calidad, Producción, etc.

El compromiso como palanca del desempeño

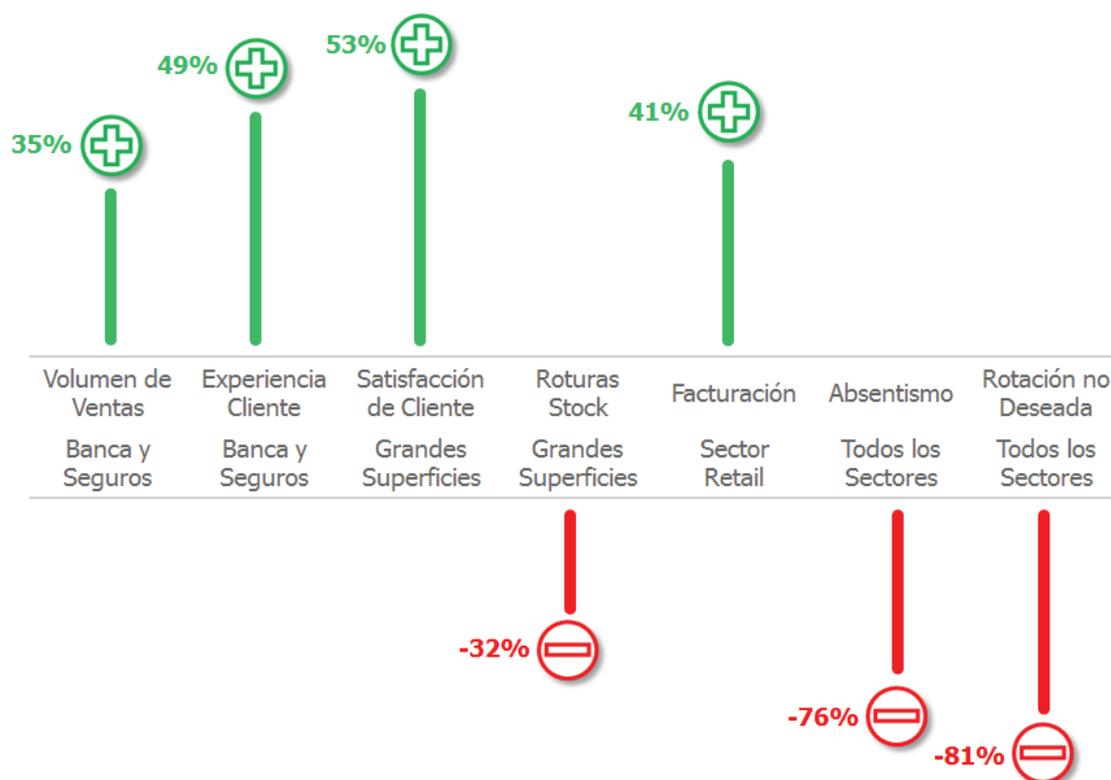


Los propios profesionales se perciben con disponibilidad y tendencia a recomendar la empresa en mayor medida que con proactividad y tendencia a consumir la marca.

Invertir en compromiso es claramente rentable

Los lovemarks devuelven su compromiso en euros a las organizaciones a las que aman.

Impacto del compromiso en KPIs de negocio

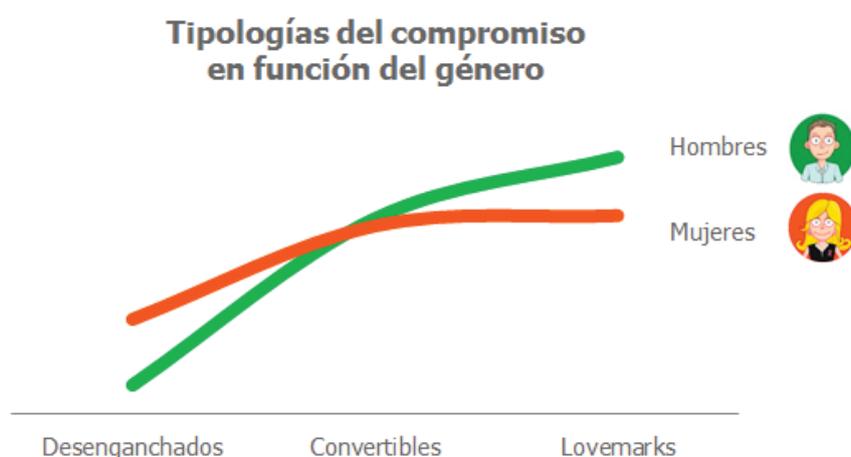


En cada sector, los KPIs de negocio en los que impacta el compromiso de sus profesionales son diferentes. Pero, en todos ellos, se encuentran correlaciones directas entre indicadores clave y un nivel alto de compromiso. Los KPIs más impactados por los lovemarks tienen que ver con la fidelidad y la honestidad (Rotación y Absentismo) pero, en todos los sectores, se encuentran relaciones de impacto con indicadores de relación con el cliente, y en los que tienen amplias redes comerciales se detecta un retorno claro en forma de ventas acordes a la estrategia de la compañía.

¿Cómo son los que ‘tiran del carro’ de nuestras empresas?

Los hombres viven una experiencia de empleo mejor

Los hombres están “enamorados” de sus empresas (lovemarks) en más medida que las mujeres que, en cambio, tienden a estar más desenganchadas.



No solo los hombres tienen mayor nivel de compromiso [y, también, mayor sentimiento de obligación de permanecer], sino que **las mujeres permanecen en mayor grado por interés pragmático.**

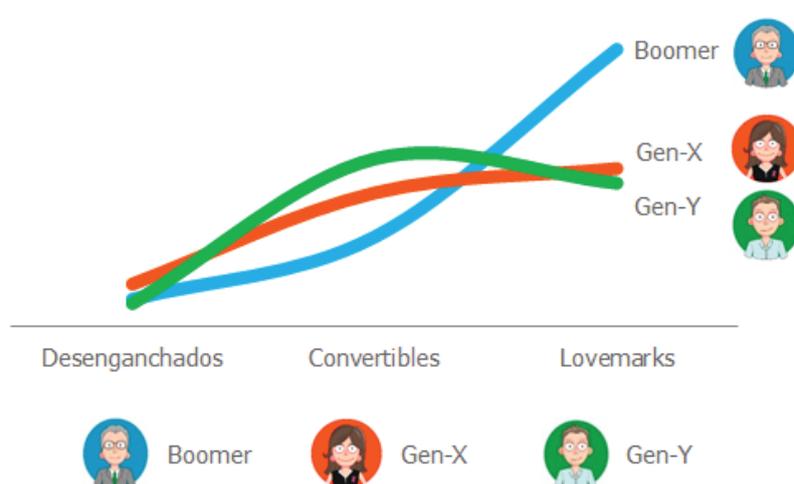


Este compromiso se explica porque **la experiencia laboral de los hombres es mejor** que la de las mujeres; aunque ellas valoran mejor sus posibilidades de conciliación y disfrutan más haciendo su trabajo. Y generan en los hombres más proactividad.

Las empresas son más habitables para la “vieja guardia”

El enganche de los boomers con sus organizaciones es más fuerte que el del resto de las generaciones.

Tipologías del compromiso en función de la generación



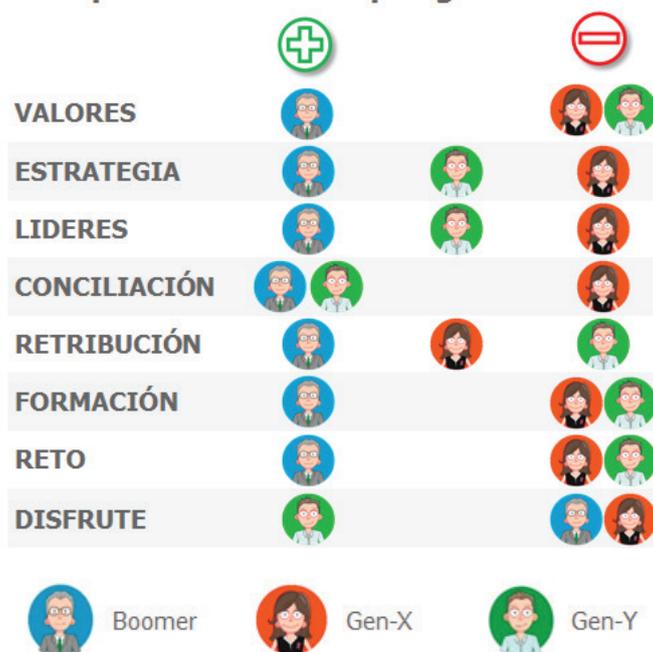
Además de tener un mayor nivel de compromiso y mayor sentimiento de deuda con la empresa [y, como consecuencia, consumir más las marcas], la experiencia global de los profesionales de más de 55 años, los de la generación **baby boomer**, es más satisfactoria.

Porque, en general, **la empresa española es más habitable para aquellas personas a las que les preocupa más el estatus y el prestigio que disfrutar con el trabajo** y que asumen mejor las jerarquías, con independencia de su puesto [estilo que caracteriza a los boomers].

En cambio, los de entre 35 y 55 años, los de la **generación X**, son más escépticos con la estructura tradicional y prefieren liderazgos menos autoritarios y con más participación de los equipos y son los que más conciliación reclaman.

Por último, los que tienen menos de 35 años, la generación Y o **millennials**, no conciben el trabajo sin el disfrute; para ellos, la autoridad es de quien se la gana, el lugar físico no es imprescindible porque saben relacionarse virtualmente y aspiran a una flexibilidad total. Por todo esto, son los que menos recomendación hacen de las empresas en las que trabajan.

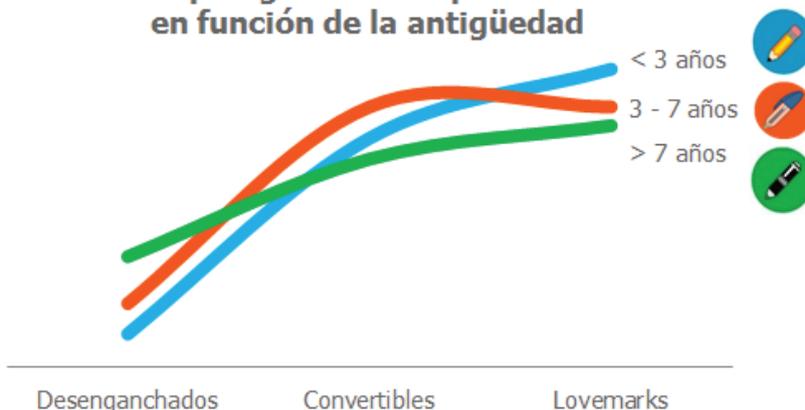
Experiencia laboral por generación



Nuestros entornos de trabajo tienen fecha de caducidad

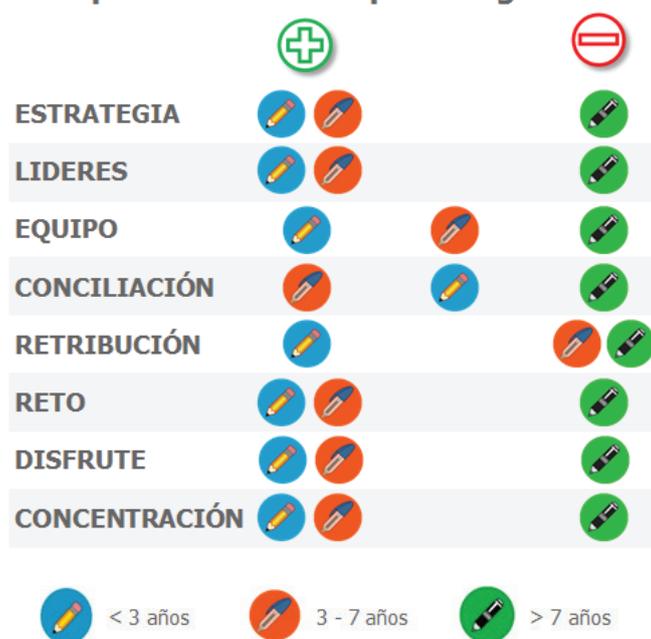
Con la antigüedad, el enamoramiento inicial con el nuevo proyecto se convierte en desilusión y desenganche.

Tipologías del compromiso en función de la antigüedad



En algún momento de la relación laboral, **alrededor de los cinco años**, las empresas **empiezan a decepcionar a sus plantillas**, por el incumplimiento de sus expectativas iniciales en cuanto a la experiencia laboral, lo que acaba reduciendo la iniciativa, la recomendación de sus organizaciones e, incluso, el consumo de sus marcas.

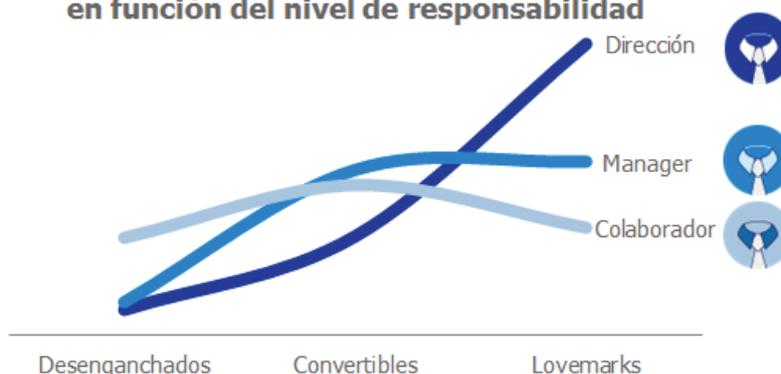
Experiencia laboral por antigüedad



La responsabilidad genera compromiso

El compromiso aumenta al asumir responsabilidad y autonomía en la organización: es mayor en la Dirección que en los Managers y, en éstos, mayor que en los Colaboradores. Y se traduce mostrando más iniciativa y proactividad.

Tipologías del compromiso en función del nivel de responsabilidad



Dicho compromiso es consecuencia de una mejor experiencia según se avanza en la escala profesional, excepto en conciliación, peor valorada por los Managers:

Experiencia laboral por nivel de responsabilidad



Pero, al alcanzar puestos de Dirección también aumenta el sentimiento de deuda con la empresa. Mientras que los Colaboradores tienen un vínculo por interés pragmático, mayor que el del resto; lo que les induce a recomendar menos la organización.

Cinco conclusiones de 2015 y cinco retos para 2016

Conclusiones de 2015

El compromiso es factible y rentable: procede de la experiencia que viven los profesionales en la organización, y promueve conductas favorables para ella.

1. En España, el vínculo principal de los profesionales con sus empresas es el compromiso: un vínculo de carácter afectivo, basado en el deseo de pertenencia.
 - En cambio, el sentimiento de deber con la organización y el interés pragmático por permanecer en ella son vínculos con menor presencia.
 - Evidentemente, los equipos de Dirección esperan más compromiso de sus plantillas. Sin embargo, ciertos prejuicios les lleva a sobredimensionar el interés de sus colaboradores por permanecer.
 - Pero, si pensamos que los profesionales más comprometidos (los lovemarks) son los que asumen, en mayor medida, la responsabilidad de sacar adelante sus empresas, ese esfuerzo está recayendo sobre menos de la mitad de las plantillas.
2. El compromiso de los profesionales de las empresas españolas viene marcado, sobre todo, por el grado de identificación con la cultura de sus empresas y por la experiencia que les generan sus tareas: si se sienten retados y desafiados por ellas y si disfrutan realizándolas.
 - No ejercen el mismo efecto ni las relaciones con las personas, ya sean los iguales, los compañeros de equipo, o los superiores, los líderes, ni el alineamiento con los objetivos de la organización, con su rumbo, la estrategia de negocio.
 - La conciliación, entendida como el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, es un claro aspecto a mejorar por las empresas españolas.
3. Y el compromiso de los profesionales de las empresas españolas les induce a defender y recomendar sus organizaciones y a mostrarse dispuestos a ayudar y a colaborar.
4. La inversión en el desarrollo del compromiso de la plantilla es una estrategia rentable, cuyo retorno llega en forma de incremento de ventas, mejora de la experiencia cliente y reducción de costes.
5. El estilo de management de la empresa española genera una experiencia de empleo mejor y, en consecuencia, mayores niveles de compromiso: entre los hombres que entre las mujeres (aunque ellas valoran mejor la conciliación y disfrutan más); entre los profesionales veteranos (de más de 55 años) que entre los de la generación X, la más numerosa en las empresas; y cuanto más se escala en la jerarquía profesional.

- Todo ello matizado por la antigüedad en la organización, porque a partir de los tres años se empieza a producir un desenganche afectivo, causado por el incumplimiento de las expectativas iniciales.

Retos para 2016

Aumentar el compromiso de las plantillas requiere mejorar la experiencia de empleo que viven. Para ello, los principales retos durante este año de las empresas españolas son:

1. Reducir la distancia entre la experiencia que viven los hombres y la que viven las mujeres, creando experiencias “unisex”.
2. Adaptar la experiencia a las nuevas generaciones, que reclaman políticas de flexibilidad laboral, modelos de liderazgo no basados en el nivel profesional, tareas retadoras y proyectos atractivos, etc.
3. Mitigar la desilusión que se produce “a la vuelta de la luna de miel” (pasados los tres primeros años de relación laboral), evitando generar falsas expectativas en los recién incorporados y diseñando oportunidades de carrera profesional para todos los perfiles.
4. Fidelizar a los profesionales de la tipología convertible que, aunque tienen menores niveles de compromiso, son sensibles a las pequeñas mejoras en su experiencia.
5. Rediseñar la experiencia de los mandos para transformarlos en líderes embajadores de marca, que sepan comprometer a sus equipos con su trabajo y con la organización.

10 prácticas para reforzar el compromiso

Son múltiples las estrategias y prácticas que las empresas pueden poner en marcha para aumentar el compromiso de sus personas, mejorando las dimensiones de la experiencia de empleo que actúan como impulsor del compromiso en su organización.

En cada organización, en función de las principales palancas del compromiso detectadas al aplicar el Modelo TEE© y de la interrelación entre unas palancas y otras, se priorizan las actuaciones, su intensidad a la hora de aplicarlas y los colectivos específicos sobre los que hay que actuar.

Incluimos aquí solo algunas prácticas, que consideramos más interesantes:

1. **Implantar los valores corporativos**

- Diseñar un plan de despliegue que no se quede sólo en la mera comunicación, implicando al Comité de Dirección, y aprovechando las herramientas de RRHH para anclar los comportamientos al día a día.
- Catalizar procesos de trabajo por departamento para que aterricen la implicación de los valores a su propio funcionamiento.

2. **Alinear a las personas con la estrategia de negocio**

- Revisar y redefinir los procesos, para maximizar su alineamiento con la estrategia. La metodología *Balanced Score Card* (BSC) es la más adecuada para crear mapas de objetivos estratégicos, poniendo el foco en los de medio y largo plazo, sin desatender los del corto.
- Acercar a los miembros de la Dirección a la base de la organización, a través de diferentes acciones que creen cercanía y diálogo: desayunos, visitas, apadrinamiento de zonas de negocio, etc.

3. **Gestionar a las personas fortaleciendo su vínculo afectivo**

- Implantar un modelo de liderazgo que defina los comportamientos que deben tener los managers, trabajándolos con ellos y reforzándolos con planes de acción.
- Incluir en el proceso de evaluación del desempeño ascendente KPIs de cumplimiento del modelo de liderazgo, para conocer el nivel de implantación de los comportamientos.

4. Reconocer a los equipos

- Acciones de reconocimiento interno, para destacar públicamente a los equipos y/o las personas que destacan en sus comportamientos del día a día. Los programas de reconocimiento social van ganando terreno.
- Diseño de procedimientos de obtención de feedback de los colaboradores sobre el conocimiento, satisfacción, mejoras, etc. de las acciones realizadas, mediante escucha activa que garantice la confidencialidad.

5. Mejorar la calidad de vida

- Detectar las necesidades no cubiertas en aspectos de conciliación y calidad de vida, analizando las circunstancias vitales individuales (menores, dependientes, etc.).
- Reforzar la cultura de conciliación y calidad de vida, a través de modelos de gestión y de auditorías externas que garanticen su mejora continua (por ejemplo, con la obtención del certificado efr de la Fundación Másfamilia).

6. Poner en valor la oferta retributiva

- Incorporar las ventajas de implantar programas de compensación flexible.
- Plan de comunicación interna que muestre las diferencias positivas del modelo retributivo de la compañía frente a otras compañías del sector.

7. Implicar a las personas en su propia formación

- Implantar un modelo de formación “maduro”, en el que cada equipo identifica sus necesidades formativas, para alcanzar los objetivos de equipo asignados, y se responsabiliza del aprovechamiento de la formación diseñada *ad hoc*.
- *Learning Community Manager* del equipo, que busca, selecciona, clasifica y recomienda contenidos y acciones formativas, en función de las necesidades identificadas.

8. Generar retos alcanzables

- Evaluar la dificultad de las tareas de cada puesto y la capacidad de cada persona asignada a ese puesto para realizarlas, con el fin de diseñar planes de formación, implicar en otro tipo de proyectos, empoderar, recolocar, etc.
- Diseñar contenidos formativos “exigentes”, que generen sensación de desafío en los asistentes, que les estimule y le plantee metas retadoras.

9. Favorecer la sensación de disfrute y de concentración

- Gamificar los procesos más rutinarios y asociarlos con campañas de reconocimiento interno.
- Favorecer momentos de intercambio entre colaboradores de diferentes equipos, para descubrir y adoptar nuevas perspectivas a la hora de afrontar sus tareas.

10. Trasladar sensación de seguridad

- Mejorar el modelo de comunicación vertical (bidireccionalmente) para mejorar la transparencia y asegurar que la información llega con la menor distorsión posible.
- Apostar por la transparencia como estrategia de comunicación interna para minimizar los celos y la rumorología.

I La importancia de la tecnología en la Gestión del Compromiso

La gestión del compromiso ha resurgido en los últimos tiempos recobrando un protagonismo fundamental en las organizaciones y se ha convertido en una de las principales preocupaciones y retos para los CEOs y directivos de Recursos Humanos.

Las compañías encuentran verdaderas dificultades para mantener a sus empleados comprometidos y que estos contribuyan de forma activa en la consecución de sus objetivos de negocio.

La fuga de talento, el incremento en los niveles de rotación de las plantillas o el presentismo laboral, son algunas de las consecuencias que la pérdida del compromiso trae consigo y que finalmente se traducen en un aumento de costes y en la pérdida de productividad y eficiencia para las empresas. Aún así según muestra este estudio, las empresas españolas tenemos un gran recorrido y grandes posibilidades de mejora en éste ámbito.

La incorporación de soluciones tecnológicas y procesos de retroalimentación como instrumentos para mejorar el compromiso, será una de las prioridades para los próximos años. Estas herramientas permiten a los empleados manifestar sus opiniones de forma continua, proporcionando a las empresas información muy valiosa acerca de sus prácticas laborales y detectando posibles problemas en la marcha de su actividad.

El uso de soluciones tecnológicas resultará un factor determinante a la hora de analizar y afianzar el compromiso de los empleados, ya que estas soluciones no solo agilizan el día a día de los departamentos de recursos humanos en sus funciones de formar, evaluar, seleccionar, retribuir o desarrollar a sus empleados, sino que también les permite interaccionar de forma directa, gestionando sus necesidades y expectativas y creando vías de comunicación bidireccionales.

I De la estrategia a la acción

En esta sociedad de intercambio de valor y alta competitividad, el tener organizaciones dirigidas al unísono hacia un mismo objetivo se convierte en un factor clave de éxito. Y no sólo dirigidas hacia un punto común, sino con la capacidad de poder corregir el rumbo con rapidez si es preciso, siendo capaces de mantener dicha unidad en el tiempo. Para conseguirlo es clave prestar atención a tres elementos básicos:

1. **Tener claro el objetivo:** “no hay buen viento para el que no sabe dónde va”.
2. **Saber qué elementos son necesarios para conseguirlo:** con quién o con qué cuento y a quién necesito.
3. **Conocer el grado de avance:** cómo saber que lo estoy consiguiendo.

En resumen, resulta necesario definir una meta clara y las personas adecuadas para ejecutarla, determinar una medida del progreso y tener la capacidad de cambiar de rumbo con agilidad si este progreso no se está consiguiendo.

Aterrizando estos elementos, a nivel táctico será necesario:

1. Hacer explícito ese objetivo en mis procesos y actividad diaria, desmenuzándolo hasta llegar al último rincón de la organización y transmitirlo para que se convierta en el criterio que se utilice en cualquier tipo de decisión.
2. Detectar, dentro y fuera de mi organización, las personas con las capacidades necesarias para realizar dicho objetivo, atrayendo a las que las tengan esas capacidades y desarrollando a las que todavía no las hayan alcanzado.
3. Vincular a estos profesionales adecuados con el objetivo que estamos persiguiendo, detectar dónde no se está produciendo esta vinculación para poder actuar sobre ello y fortalecer a aquellos empleados que si están comprometidos con el reto.
4. Establecer diferentes analíticas que nos permitan medir el grado de avance en la consecución de ese gran objetivo y sus componentes.
5. Establecer procedimientos de retroalimentación que me permitan revisar los requisitos formulados para la consecución del objetivo y que me permitan hacer cambios en los pasos definidos para su rápida consecución.

¿Y cómo puede ayudarnos la gestión del compromiso en todo esto?

En este contexto podríamos definir la **Gestión del Compromiso** como “aquel conjunto de acciones que nos ayudan a vincular los profesionales adecuados a la consecución de los objetivos marcados por la organización, para conseguir resultados excepcionales de una manera sostenida en el tiempo”.

En este sentido gestionar el compromiso supone:

1. Conocer y explicitar las expectativas/objetivos de la organización.
2. Conocer y explicitar las percepciones de los empleados.
3. Como consecuencia de este análisis de expectativas y percepciones, determinar su grado de coincidencia e identificar el GAP existe entre ambas. Dicho análisis deberá acometerse teniendo en cuenta diferentes variables, tanto demográficas como de pertenencia a grupos, determinando lo que podemos llamar “Poblaciones”.
4. Determinado este GAP por poblaciones podemos establecer qué tipo de acciones podemos llevar a cabo para superarlo:
 - a. Clarificar los objetivos de la compañía haciéndolos explícitos en aquellos procesos de RR.HH. que supongan una valoración de los empleados: selección, evaluación de competencias, evaluación del potencial, evaluación de objetivos, compensación: el reconocimiento y la valoración de un empleado dentro de la organización deberá estar en función de aquellos objetivos que sean importantes para conseguir el objetivo global de la compañía.
 - b. Conocer que palancas de reconocimiento tengo que utilizar en cada población para conseguir una vinculación real y ejecutarlas.
5. Establecer un sistema de medición que nos marque el grado de mejora en estos elementos, e incluso su impacto en ciertos indicadores de negocio.

Proceso de gestión del compromiso



Gracias al Modelo TEE© propuesto por **tatum** anteriormente podremos diagnosticar y analizar el estado del arte del Compromiso dentro de una organización, obteniendo información sobre qué colectivos deben ser objeto de nuestra atención para mantener y mejorar esa implicación con el objetivo. A su vez dicho modelo nos sugiere determinadas palancas que podemos utilizar para conseguirlo.

10 características imprescindibles de una solución tecnológica de Recursos Humanos para la Gestión del Compromiso

Resulta un hecho incuestionable que la **gestión del compromiso** en las organizaciones requiere del uso de la tecnología para llevarlo a la práctica con éxito. Las **soluciones tecnológicas de Recursos Humanos**, deben cubrir una serie de aspectos, que serán fundamentales a la hora de servir como facilitadores en la puesta en marcha de los diferentes procesos. Según nuestro punto de vista **10 son las características esenciales que una solución tecnológica de RR.HH. debe cubrir:**

1. **Almacenar toda la información relativa a los empleados/colaboradores que forman parte de una organización:** datos organizativos, salariales, profesionales, formativos, etc. de manera que esto permita gestionar a los diferentes colectivos/poblaciones de forma unificada. Resultará clave contar con este historial de información integrada que cubra todo el ciclo de vida del empleado y que evite tener silos de información para realizar análisis de datos integrados.
2. **Segmentar poblaciones de actuación con los que trabajar,** mediante la información obtenida del Modelo TEE©, utilizando las palancas detectadas por el modelo de una manera segmentada. Por ejemplo, trabajar con los empleados “convertibles” utilizando como palanca la redefinición de sus objetivos para hacer su trabajo más retador.
3. **Crear flujos de comunicación continua** que permitan recoger las expectativas de los empleados. Gracias a estos flujos de comunicación permanente entre todos los miembros de la organización y áreas de negocio, se podrá detectar con rapidez necesidades o GAPS, estableciendo vías de retroalimentación continua.
4. **Explicitar en cada proceso de RR.HH. los objetivos de la compañía,** tanto en las descripciones de los puestos de trabajo, como en los criterios de evaluación y reconocimiento, haciéndolos visibles automáticamente a todas las poblaciones implicadas con un mínimo esfuerzo. Esto supone tener no sólo una gran potencia de comunicación, sino también la capacidad de poder gestionar cambios con rapidez y agilidad.
5. **Medir el grado de adhesión a dichos objetivos de manera individualizada** mediante cuestionarios de autoevaluación, dato que se pueda convertir en un “input” más de decisión en aquellos casos que nos resulte interesante como por ejemplo, en movilidad interna o potencial.
6. **Enriquecer los estudios de potencial introduciendo una variable adicional actitudinal** que nos ayude a situar con mayor precisión los diferentes perfiles en una matriz de talento.

7. **Establecer planes de acción adecuados a cada colectivo en función de las expectativas y GAP detectados:** planes de reconocimiento, compensación, formación, carrera, etc.
8. **Clarificar los perfiles de selección** de tal manera que los candidatos puedan entender claramente el tipo de organización a la que están postulando. Definición de la marca de empleador de forma que resaltemos dentro de nuestra marcas para cada colectivo target, aquello que les pueda resultar más interesante.
9. **Determinar KPIs [Indicadores Clave de Desempeño] concretos que nos ayuden a determinar el ROI de estas intervenciones más allá de la propia mejora del compromiso:** disminución del absentismo, mejora de la adecuación al puesto, reducción de costes de selección, o reducción de la rotación.
10. **Contar con cuadros de mando dinámicos,** que permitan mantener a todas las partes claves de la Organización al día sobre el grado de evolución de las acciones.



Soluciones tecnológicas para la gestión del compromiso: 3 ejemplos prácticos

1. Cómo adaptar la experiencia de empleado a las nuevas generaciones.

Tal y como pone de manifiesto este informe, las diferentes generaciones que conviven actualmente en las organizaciones, tienen preferencias y prioridades distintas en cuanto a horarios de trabajo, modelos de liderazgo, motivaciones respecto al tipo de tareas y proyectos a desempeñar, etc.

Para gestionar el compromiso de cada uno de estos perfiles adecuadamente y con el objetivo de diseñar planes de acción concretos, lo primero que debemos hacer es **contar con un sistema de información maestro denominado (Core HR)** que recoja los datos básicos de todos los empleados de la organización, y que nos sirva para conocer cuestiones fundamentales como ¿dónde se ubica cada persona dentro de una compañía? dato fundamental en el caso de empresas multinacionales ¿cuál es su puesto y salario? o ¿cuál es la antigüedad de ese empleado?

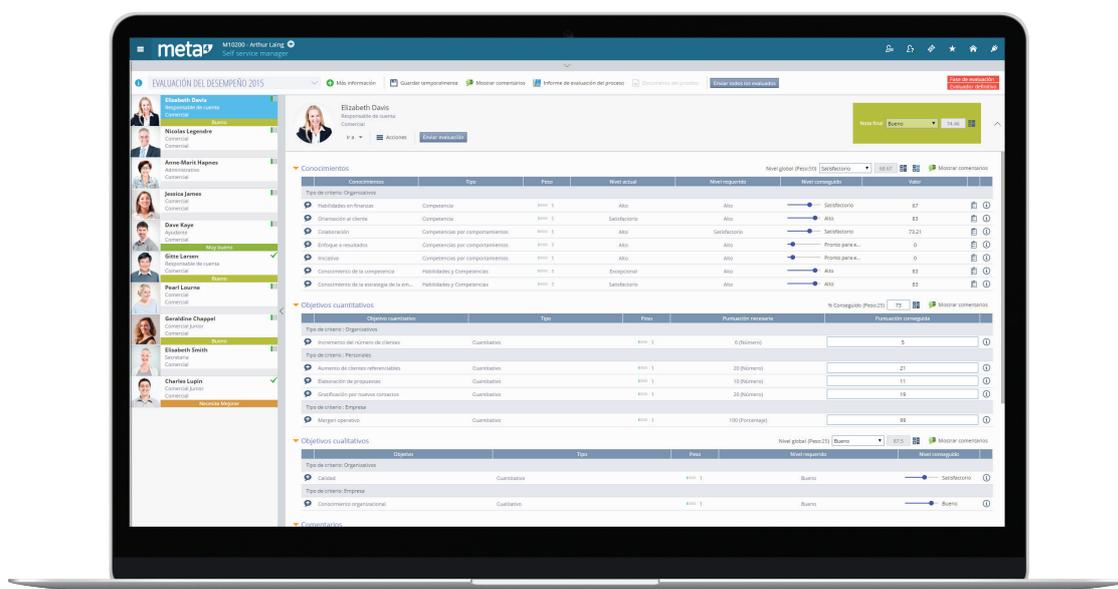


2. Cómo mitigar la desilusión que se produce “a la vuelta de la luna de miel”

Del mismo modo que en el caso anterior, definir una población que nos agrupe a los empleados de nuestra Organización con una antigüedad laboral determinada, en este caso hemos establecidos 3 años, puede ayudarnos a combatir esa desilusión propia de este colectivo y poner en marcha determinadas medidas que hagan que sus puestos sean retadores y que finalmente recuperen ese nivel de compromiso.

Describir los puestos de trabajo y funciones a desempeñar en la organización, con sus conocimientos, competencias y responsabilidades asociadas, y hacerlos visibles en un **portal del empleado**, es un primer paso para que cada empleado sea consciente de las expectativas de su Organización respecto a su labor profesional.

Establecer procesos de **medición del desempeño** y consolidar estos resultados en el perfil de los empleados, permite sumado a lo anterior trabajar en la adecuación persona-puesto, lo que significa **ir desarrollando al empleado**, potenciando sus puntos fuertes y trabajando sus áreas de mejora.



Contar con planes de carrera definidos, proporciona una herramienta al empleado que le permite tener visibilidad sobre los posibles caminos hacia los que se puede ir orientando profesionalmente en la compañía y conocer cuál es la distancia que tiene hasta el siguiente punto del recorrido, **proporcionándole una hoja de ruta** donde poder verse reflejado.

Las **entrevistas de desarrollo profesional** y los **planes individuales** son por último, prácticas que ayudan a seguir manteniendo la ilusión profesional pasada la primera etapa de “luna de miel”. Una solución tecnológica de RR.HH. **automatiza estos procesos**, simplificando su ejecución y aumentando su eficacia.

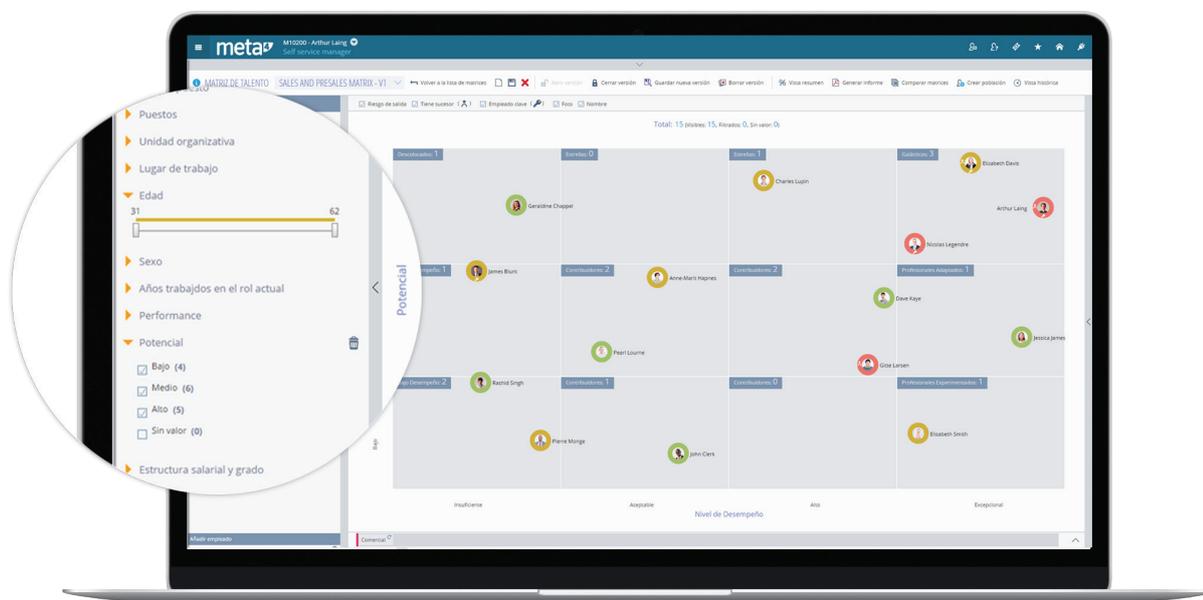
3. Cómo integrar el compromiso en el desarrollo directivo

Del mismo modo que hemos comprobado la importancia de medir el compromiso de un determinado colectivo de empleados y su distribución en la organización, resulta clave disponer de una medida del compromiso individual de aquellas personas llamadas a ser consideradas como los “líderes” de nuestra compañía para tenerlo en cuenta en los procesos de gestión de talento.

Una manera de llevar a cabo esta práctica, es integrar el grado de compromiso como una variable más dentro del conjunto de factores que definen el potencial de una persona: competencias, habilidades, etc. de tal forma que a la hora de posicionar a ese empleado dentro de una **matriz de talento** esa variable sea tenida en cuenta.

De esta forma obtenemos una visión tanto del desempeño como del potencial de crecimiento del colaborador, asegurándonos que las personas consideradas como parte de nuestra población de talento, tienen el nivel de compromiso adecuado.

El uso de una solución tecnológica que nos permita realizar ese posicionamiento, nos permite analizar el potencial y desempeño de ese colectivo seleccionado, con el objetivo de diseñar planes de acción personalizados, en este caso para los considerados como líderes de mi organización: planes de sucesión, mentoring, formación en habilidades directivas, etc.



Como parte de las acciones que el comité de talento lleva a cabo con este colectivo clave, estarán las encaminadas a una mejora de compromiso sugeridas en este informe, centrándonos en aquellas personas que teniendo un correcto nivel de desempeño, no estén a la altura en potencial por estar clasificadas como “convertibles”.

Ficha del estudio

Los datos de este informe se han extraído de los resultados de los estudios de evaluación del compromiso realizados por la consultora **tatum**, aplicando el Modelo TEE© (Tatum Experiential Engagement), entre diciembre de 2014 y noviembre de 2015, en compañías de toda la geografía nacional, a nivel multisectorial, y con aplicación del cuestionario en más de 50.000 personas distribuidas a grandes rasgos:

- **Por género:**
 - Hombres: 40%
 - Mujeres: 60%
- **Por edad:**
 - Baby Boomers: 10%
 - Generación X: 70%
 - Generación Y: 20%
- **Por antigüedad:**
 - Menos de 3 años: 15%
 - Entre 3 y 7 años: 15%
 - Más de 7 años: 70%
- **Por categoría profesional:**
 - Colaboradores: 60%
 - Mandos: 30%
 - Directores: 10%

Equipo del Informe

- **Equipo tatum**
 - **Eugenio de Andrés.** Socio Director de tatum
 - **Pedro Martínez Jover.** Product Manager del Modelo TEE©
 - **Ana Peñaranda.** Gerente. Directora técnica del Modelo TEE©
 - **Francisco Bermúdez.** Assisstant
 - Equipo técnico en la Universidad Complutense de Madrid:
 - **Diana Gavilán.** Profesora
 - **María Avello.** Profesora
 - **Susana Fernández-Lores.** Profesora
- **Equipo Meta4**
 - **Carlos Pardo.** Director General Iberia y Latinoamérica
 - **Carlos Castellanos.** Global SaaS HR Operations Director
 - **M^a José Fraile.** Directora corporativa de Recursos Humanos
 - **Guadalupe García-Soto.** Iberia Marketing&Communication Manager

Para ampliar la información sobre el informe:

tatum: Pedro Martínez Jover [Product Manager del Modelo TEE©]
pjover@tatum.es
91 598 39 00 // 902 01 31 91

Meta4: Guadalupe García-Soto [Iberia Marketing&Communication Manager]
guadalupeg@meta4.com
91 634 85 00

