

# Compromiso LABORAL



Distintivo de  
las mejores  
organizaciones

Junto con la gestión integral del talento, el *engagement* es el foco principal de la función de RR.HH. ya que se manifiesta como un activo cada vez más escaso, pero, a su vez, como la piedra angular de la ventaja competitiva de cualquier organización. ¿Cómo definir una estrategia de compromiso laboral y cómo convertirla en un factor diferencial de nuestra compañía? ¿Cuáles son las variables facilitadoras? ¿Cuáles son los beneficios empresariales de la gestión óptima del compromiso? Éstas son algunas de las cuestiones que se analizan en este artículo.

**DAVID REYERO TRAPIELLO,**

Senior HR Business Partner – Sanofi Iberia

e-mail: [David.reyero@sanofi.com](mailto:David.reyero@sanofi.com) / Twitter: [@davidreyero73](https://twitter.com/davidreyero73) / LinkedIn: [es.linkedin.com/in/reyerodavid](https://es.linkedin.com/in/reyerodavid)

## La vinculación emocional (sentir la camiseta) y trascendente (dotar de sentido y utilidad al trabajo) es cuatro veces más potente para generar compromiso que la racional (compensación adecuada, puesto de trabajo que permite desarrollo) •

En los últimos años observamos un creciente problema de bajo compromiso laboral en muchas empresas, independientemente del sector, tamaño o estructura accionarial. Así, según Gallup, la consultora con mayor experiencia sobre el tema, sólo el 13% de empleados a nivel mundial están claramente comprometidos (véase Gráfico1).

En España, aunque nuestro nivel de compromiso sube al 18%, nos encontramos con indicadores alarmantes como, por ejemplo, que el 60% de los robos en gran consumo los realizan los propios empleados, por un importe anual superior a 1.000 millones de euros, según cifras de la Asociación Española de Codificación Comercial (Aecoc). Pero más allá de estos indicadores que no pueden generalizarse, la preocupación sobre cómo enfocar este reto de gestión y convertirlo en ventaja competitiva está entre las preocupaciones de Directores Generales y directores de Recursos Humanos.

Este desafío requiere un doble enfoque:

- Identificar los elementos concretos de compromiso (positivos y negativos) según la estrategia y cultura de cada organización.
- Implantar iniciativas de gestión de personas a corto y medio plazo acordes a los aspectos detectados, e implicando cada vez más en su diseño a empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

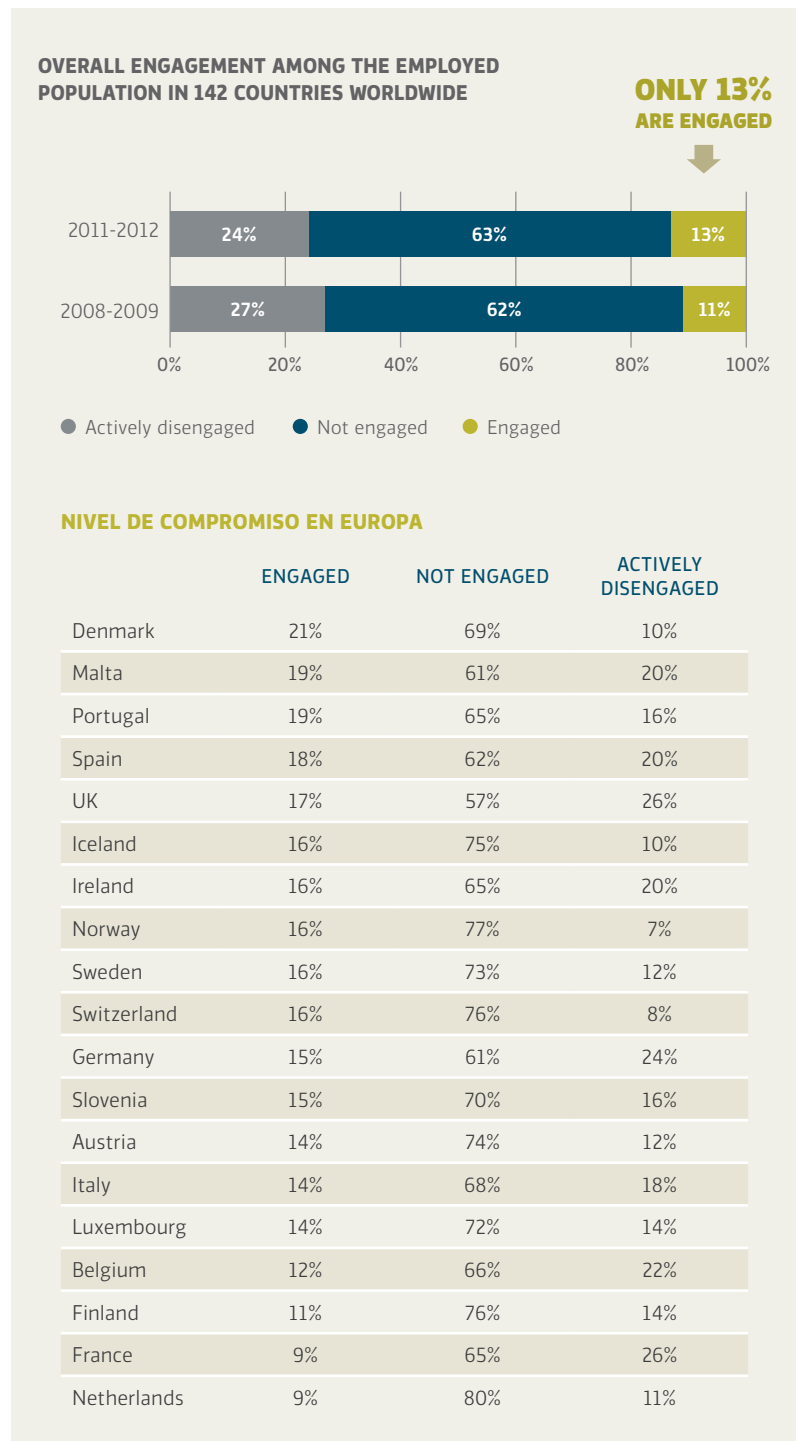
Y todo esto en un entorno VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) que ha llegado para quedarse.

¿Qué hacer entonces? ¿Cómo definir una estrategia de compromiso laboral y cómo convertirla en un factor diferencial de nuestra organización?

### ¿CÓMO SE DEFINE EL COMPROMISO LABORAL? ]

En general, suele confundirse compromiso con motivación o satisfacción, pero éste es un concepto diferente y de mayor impacto en el éxito organizativo por lo que conviene aclararlo.

Gráfico 1. Nivel general de engagement de los empleados



Fuente: Gallup



La **motivación** puede definirse como el conjunto de estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Estos impulsores al logro son multifactoriales e integran componentes de entusiasmo, energía, ilusión, esfuerzo, auto-responsabilidad, orientación a resultados, resiliencia, tenacidad y otros.

La **satisfacción** incluye una sensación de autorrealización, relacionada con el cumplimiento actual de expectativas o necesidades, pero no conlleva necesariamente una implicación a medio o largo plazo, de manera que pueden existir empleados satisfechos y con alto riesgo de rotación voluntaria.

El **compromiso** es la vinculación laboral a nivel racional, emocional y trascendente, con una búsqueda del beneficio mutuo empleado-organización mediante una actitud proactiva por ambas partes para mantener la calidad de este vínculo a largo plazo.

Esta relación da lugar a tres conductas beneficiosas para el éxito de la organización y la felicidad del empleado:

- Realización de esfuerzos extra por parte del trabajador (lo que los anglosajones llaman el *extra mile*).
- Sólida voluntad de permanencia a largo plazo en la organización: bajo riesgo de rotación voluntaria por una fidelización profunda con la compañía, tanto en las épocas buenas como en los malos tiempos.
- Apertura y apoyo a la transformación necesaria de la empresa para seguir siendo competitiva, incluso cuando esto suponga realizar algún sacrificio personal.

Es decir, pasamos de elementos individuales (automotivación, autosatisfacción) a un com-

ponente colectivo y bidireccional (empresa-empleado, gana-gana) con una conexión del trabajador con la organización a tres niveles:

- 01. Racional:** vinculado con las oportunidades de desarrollo, compensación y empleabilidad que ofrece la compañía.
- 02. Emocional:** conexión con los valores corporativos, la credibilidad de la dirección, el jefe directo y los compañeros de trabajo.
- 03. Trascendente:** relacionado con la realización de un trabajo con sentido (autorrealización de los valores personales y sensación de utilidad personal y social).

En este enfoque, el componente racional es la base del compromiso (compensación adecuada, puesto de trabajo que permite desarrollo), pero debe ponerse especial énfasis en el componente trascendente (dotar de sentido y utilidad al trabajo en cada área de la empresa) y en el emocional ("sentir la camiseta", estar identificado con el negocio, el equipo, la forma de trabajar, los valores de la organización).

La consultora e-motiva, experta en temas de compromiso, clarifica de una manera brillante las diferencias entre estos tres conceptos (Véase Tabla 1).

### ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE LA CRISIS ACTUAL DE COMPROMISO? ]

Existen diversos factores que inciden en el compromiso laboral que podríamos resumir en estos cinco:

#### // Comunicación interna de baja implicación:

- Desconocimiento de la estrategia e impacto de su rol en el éxito organizativo.
- Falta de involucración en el futuro organizativo (directrices de "arriba-abajo").

#### // Gestión excesivamente cortoplacista:

- Visión demasiado financiera: personas como meros recursos.
- Se valora más el "qué" que el "cómo".

#### // Políticas de gestión de personas inadecuadas:

- Percepción de inequidad (retribución, desarrollo...).
- Incertidumbre laboral permanente: despidos...

#### // Cultura empresarial y liderazgo que no fomentan el compromiso:

- Baja reciprocidad (falta visión "gana-gana" empresa-empleado).

**Tabla 1.** Satisfacción – vinculación - compromiso

CONCEPTOS	PARA LA EMPRESA	PARA EL EMPLEADO
Satisfacción	En todo caso, un deber moral	En todo caso, un derecho exigible
Vinculación	Necesidad para algunas, carga para otras y problemas para todas	Es una opción, no siempre del todo libre
Compromiso	Es una necesidad y un derecho exigible	Es un deber moral

Fuente: e-motiva

**Gráfico 2.** Facilitadores del compromiso



Fuente:  
Elaboración propia

## Si bien el alto compromiso es deseable a todos los niveles organizativos, debe ponerse un énfasis especial en el colectivo de empleados clave para asegurar el éxito organizativo ●

- Liderazgo jerárquico y poco creíble: empleados que no sienten los colores.

### // "Desprestigio social" del compromiso:

- Insuficiente reconocimiento de las actitudes comprometidas a nivel educativo, profesional, social.
- Búsqueda del éxito fácil y con poco sacrificio.

Una vez detectadas las causas, debemos hacerles frente con una estrategia firme y sostenida en el tiempo.

### ¿CÓMO MEDIR EL COMPROMISO? ]

Existen múltiples modelos y encuestas para evaluar el compromiso. En general, se suelen analizar a través de preguntas cerradas y algunas abiertas para permitir mayor libertad de *feedback* las siguientes variables: gestión del rendimiento, comunicación, cambio/innovación, diversidad, liderazgo/desarrollo, reconocimiento/compensación, jefe directo, puesto de trabajo, conciliación, trabajo en equipo y nivel global de efectividad y de compromiso.

El estudio de Gallup Q12, el más usado a nivel internacional, analiza el grado de compromiso laboral en base a 12 elementos clave:

- Conozco lo que se espera de mí en el trabajo.
- Dispongo del material y recursos necesarios para realizar mi trabajo correctamente.
- En el trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.
- En los últimos siete días, he recibido algún reconocimiento o alabanza por el trabajo bien hecho.
- La persona responsable o alguna compañera o compañero se preocupan por mi bienestar personal.
- Existen personas en la organización que estimulan mi desarrollo.
- Parece que se tiene en cuenta mi opinión en el trabajo.
- La misión o propósito de mi empresa hace que sienta que mi trabajo es importante.
- Mis compañeras y compañeros están comprometidos con la realización de un trabajo de calidad.
- Tengo una buena amiga o amigo en el trabajo.

## Para implantar una cultura de compromiso es necesario dotarse de unos pilares sólidos: una estrategia clara, una comunicación honesta, tenacidad y eficacia para abordar conflictos, y resiliencia para lograr los apoyos internos suficientes que generen los cambios esperados de actitudes y comportamientos ●

- Durante los últimos seis meses alguna persona en el trabajo me ha hablado de mi progreso.
- Durante el último año, he tenido la oportunidad de aprender y mejorar.

Pero no debemos quedarnos sólo aquí. El aspecto clave no es la calidad de los resultados sino qué vamos a hacer con ellos.

### ¿CÓMO MEJORAR EL COMPROMISO? ]

¿Es posible entonces comprometer a medio/largo plazo a l@s emplead@s con una organización en un entorno VUCA? ¿Merece la pena hacer este “esfuerzo”? ¿Qué ganamos?

La evolución socio-económica, educativa y de valores personales (especialmente de las nuevas generaciones) y la actual gestión multigeneracional nos lo pone difícil, pero es posible y deseable.

Debemos encontrar las “palancas” que nos ayuden a poner en funcionamiento la maquinaria del compromiso internamente. He tenido la fortuna de poder implementar varios proyectos sobre gestión del compromiso en compañías de distintos sectores, y he podido constatar

que hay una serie de elementos de gestión que son comunes y actúan como facilitadores del proceso (Véase gráfico 2):

- Organización alineada
- Jefes creíbles
- Equipo de alto rendimiento
- Puesto estimulante
- Renovación periódica

### ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE UNA BUENA GESTIÓN DEL COMPROMISO? ]

Los efectos beneficiosos del compromiso en los resultados empresariales deben observarse desde una doble perspectiva:

- **Empresarial**, con una mejora de diversos ratios clave en cualquier organización (reputación interna y externa como empleador, productividad y nivel de esfuerzo discrecional de los empleados, ventas, beneficios, calidad de servicio al cliente o la cotización de la acción);
- **Personal**, con mayor alineación de los empleados con el proyecto empresarial y como consecuencia mayor nivel de felicidad laboral y orgullo de pertenencia. Los impactos posi-

**Tabla 2.** Efectos beneficios del compromiso

VARIABLE	BENEFICIOS PARA LA COMPAÑÍA
Reputación y orgullo de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la reputación corporativa como empleador</li> <li>• Búsqueda del mayor éxito para la compañía (“cuanto mejor le vaya a la compañía mejor me irá a mí)</li> </ul>
Rendimiento discrecional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados realizan esfuerzos adicionales cuando es necesario y por propia voluntad</li> </ul>
Retención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor rotación voluntaria con dos efectos positivos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Menores costes selección / formación (reemplazamiento)</li> <li>b) Mayor productividad de una plantilla experimentada</li> </ul> </li> </ul>
Impacto en resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor ratios financieros (ventas, beneficios...) por el mayor rendimiento de los empleados</li> </ul>
Innovación, productividad y calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés permanente por buscar nuevas soluciones que mejoren la gestión y la productividad</li> <li>• Reducción del absentismo y actos poco éticos de empleados</li> <li>• Mejor satisfacción del cliente por mayor calidad de servicio</li> </ul>

tivos son numerosos: autorrealización con el trabajo, comprensión del impacto de su trabajo para el éxito colectivo, sensibilidad ante retos corporativos globales, menor estrés y mejor salud de los trabajadores, entre otras, tal como se puede observar en la tabla 2.

En el mundo del *management* está totalmente demostrado que aumentar el compromiso mejora los resultados financieros de una organización. Así, las empresas con alto compromiso registran un beneficio bruto del +19,2% y un beneficio neto del +13,2%, y su rentabilidad bursátil a 5 años es del +20% (Véase Tabla 3).

**¿CÓMO IMPLANTAR UN PLAN PARA MEJORAR EL COMPROMISO? ]**

Como hemos visto, el concepto del compromiso es de gran complejidad y existen múltiples variables a cuatro niveles (organización, jefe, equipo y puesto) que influyen en él.

Para ilustrar este carácter multifactorial basta decir que en algunos estudios se han identificado más de 200 variables que afectan al compromiso en mayor o menor medida y, por tanto, no es realista pensar que podremos mejorar todas a la vez.

Para implantar con éxito una estrategia que potencie una cultura de compromiso es preciso plantearse tres fases básicas: análisis, impacto y gestión del cambio. Veamos cómo actuar en cada una de ellas (Gráfico 3):

**FASE 1. ANÁLISIS: ¿Cuáles son los retos del compromiso en la organización?**

En esta fase se debe analizar cuál es el nivel de compromiso en cada grupo de empleados, revisando las iniciativas de gestión de personas que no funcionan, las barreras del compromiso existentes (tanto visibles como “invisibles”) y qué impacto tendrían los posibles cambios a corto, medio y largo plazo. Para ello es fundamental tener algún proceso recurrente de medición.

**FASE 2. FOCO / IMPACTO: ¿Cuáles son los objetivos a afrontar para maximizar resultados?**

En esta fase se deben definir qué políticas son más efectivas para cada colectivo de empleados y cuál es la prioridad en cuanto a recursos y colectivos a los que enfocarse. En este punto, si bien el alto compromiso es deseable a todos los niveles organizativos, debe ponerse un énfasis especial en el colectivo de empleados clave para asegurar el éxito organizativo.

**Tabla 3.** Impacto del compromiso en los resultados financieros

ELEMENTO	EMPRESAS CON ALTO COMPROMISO	EMPRESAS CON BAJO COMPROMISO
Beneficio bruto (1)	19,20%	-32,70%
Beneficio neto (2)	13,20%	-3,80%
Rentabilidad bursátil a 5 años (3)	20%	0%

Fuentes: (1 y 2): Corporate Leadership Council. (3): Watson Wyatt. Estudio “Rentabilidad del capital humano”

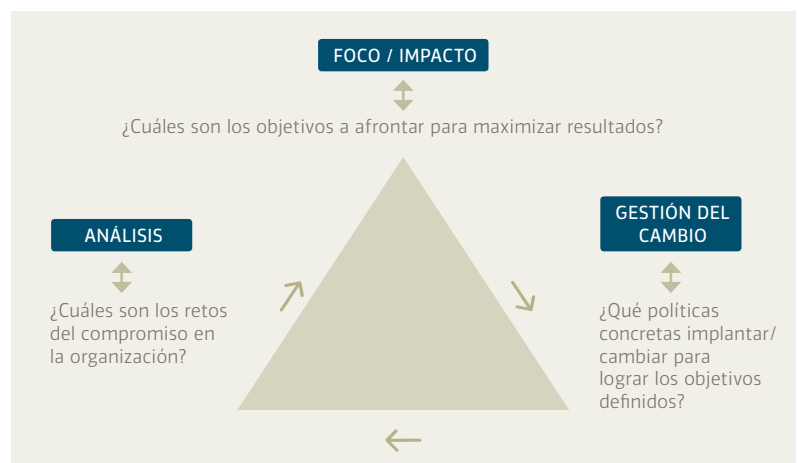
**FASE 3. GESTIÓN DEL CAMBIO: ¿Qué políticas implantar o cambiar para lograr los objetivos planteados?**

La fase de implantación es la más crítica, incluyendo aspectos como gestión de sponsors e influenciadores, comunicación interna o grupos internos de trabajo (si es adecuado). La clave en muchos casos no es tanto la rapidez, sino la consistencia y apoyo a la implantación. Contar con los apoyos internos necesarios para lograr que los empleados valoren positivamente los cambios y se genere un mayor nivel de compromiso con la organización.

**¿QUÉ POLÍTICAS CONCRETAS DE GESTIÓN DE PERSONAS IMPACTAN MÁS EN EL COMPROMISO? ]**

La tabla 4 recoge las posibles políticas a implementar que deben contextualizarse y deben priorizarse según las necesidades de cada compañía, cultura de la organización, profundidad del cambio requerido y los puntos fuertes y débiles del compromiso que se hayan detectado. ]

**Gráfico 3.** Plan de mejora del compromiso



**Tabla 4.** Políticas que fomentan el compromiso

ÁREAS DEL COMPROMISO	VARIABLES CLAVE	EJEMPLOS DE POLÍTICAS QUE FOMENTAN EL COMPROMISO
Organización	<p><b>1.</b> Orgullo de pertenencia (alineación con valores, misión, visión).</p> <p><b>2.</b> Conexión del empleado con valores y dotar al trabajo de sentido trascendente.</p>	<p><b>1.a.</b> Valores culturales claramente definidos, comunicados y aplicados.</p> <p><b>1.b.</b> Política de RSC alineada con valores.</p> <p><b>2.a.</b> Selección y promoción de empleados alineada con los valores.</p> <p><b>2.b.</b> Comunicación interna de la estrategia de compañía y la importancia de cada área en el éxito global.</p>
Jefe	<p><b>3.</b> Credibilidad de líderes (ética, claridad de reglas, comunicar visión y expectativas).</p> <p><b>4.</b> Relación con equipos (empatía y rol de “inspirador”).</p>	<p><b>3.a.</b> Inclusión en criterios de promoción de variable de credibilidad, ética profesional, comunicación eficaz y calidad de gestión de personas.</p> <p><b>3.b.</b> Inclusión en el bonus de aspectos de calidad de gestión de personas (ej. Rotación, satisfacción y compromiso del equipo, grado de alineación con valores del manager en su gestión...).</p> <p><b>4.a.</b> Evaluación del desempeño individualizada por escrito y periódica.</p> <p><b>4.b.</b> Evaluación 360° (solo recomendable en compañías “maduras” en gestión de personas).</p> <p><b>4.b.</b> Medición de encuestas de clima y de compromiso del nivel de excelencia.</p>
Equipo	<p><b>5.</b> Trabajo en equipo y calidad de los compañeros.</p>	<p><b>5.a.</b> No promoción a empleados que no sepan trabajar en equipo.</p> <p><b>5.b.</b> Valoración en la retribución variable la calidad del trabajo en equipo.</p> <p><b>5.b.</b> Medición en encuestas de clima y de compromiso del nivel de excelencia</p>
Puesto	<p><b>6.</b> El puesto permite la autorrealización personal.</p> <p><b>7.</b> Comprensión del impacto del puesto en la empresa.</p> <p><b>8.</b> Oportunidades de desarrollo futuras.</p> <p><b>9.</b> Compensación total competitiva y reconocimiento.</p> <p>10. Autonomía de decisiones, entorno flexible y recursos suficientes</p>	<p><b>6.a.</b> Definición clara de la descripción de cada puesto y el perfil requerido.</p> <p><b>6.b.</b> Evaluación individual del ajuste puesto-persona y detección de potencial.</p> <p><b>7.</b> Formación interna sobre la cadena de valor de la compañía y el impacto de cada área en los resultados.</p> <p><b>8.a.</b> Desarrollo individualizado y transparencia en publicación de vacantes.</p> <p><b>8.b.</b> Plan de formación a varios niveles (técnico y de habilidades de gestión).</p> <p><b>9.a.</b> Compensación con una estrategia de competitividad en el mercado que sea relevante y vinculada al rendimiento.</p> <p><b>9.b.</b> Reconocimiento no monetario para premiar el alto rendimiento.</p> <p><b>10.a.</b> Aprobaciones de decisiones ágiles con baja burocracia y suficiente capacidad de validación en niveles intermedios.</p> <p><b>10.b.</b> Conciliación entre vida personal y profesional que incluya medidas de flexibilidad, nuevas tecnologías y apoyo al empleado.</p> <p><b>10.c.</b> Gestión de recursos y capacidades (volumen de plantilla, presupuesto, nuevas tecnologías, formación...) proactiva para afrontar los retos.</p> <p><b>10.d.</b> Política de cobertura de bajas por incapacidad temporal para no cargar de trabajo a los compañeros.</p>
Renovación	<p>Repensar periódicamente políticas y su funcionamiento para potenciar compromiso y alineación empleado/ empresa</p>	<p>Aplicación de encuestas de clima y compromiso, y compromiso de plan de acción.</p> <p>Implantación de grupos de trabajo con empleados sobre proyectos clave.</p> <p>Implantación de Comités / observatorio con participación de empleados sobre políticas de gestión de personas (ej. Conciliación).</p>

# Conclusiones: decálogo del compromiso

**1.** Existe una **preocupante crisis de compromiso laboral** que tiene sus raíces en factores culturales y en una gestión de personas manifiestamente mejorable. Los cambios en el contrato psicológico que establecen las nuevas generaciones hacen que mantener una plantilla comprometida sea un gran reto actual y de futuro.

**2.** La interrelación entre la crisis económica actual y el nivel de compromiso ha generado dos efectos negativos: una **reducción general del nivel de compromiso** (por la mayor incertidumbre) y un **menor nivel de rendimiento discrecional** por parte de los empleados en todos los niveles jerárquicos.

**3.** El compromiso es un concepto más potente que la mera satisfacción o motivación y se define como una **vinculación bidireccional empleado-organización (emocional, racional y trascendente)**, con una visión de mutuo beneficio, que da lugar a la realización de esfuerzos discrecionales por parte del empleado y a una sólida voluntad de permanencia a largo plazo.

**4.** El **compromiso es beneficioso para las organizaciones porque mejora el esfuerzo discrecional** (mayor rendimiento o *"the extra mile"*), la retención (menor riesgo de rotación voluntaria) y la **"conexión trascendente"** de los empleados con la organización.

**5.** Existen cinco variables clave que hay que considerar para gestionar adecuadamente el compromiso: **organización alineada, jefes creíbles, equipo cohesionado y de alto rendimiento, puesto estimulante y una filosofía de renovación periódica.**

**6.** Las sinergias entre **confianza y compromiso** generan, al menos, dos resultados: **mejores lugares para trabajar y compañías de alto rendimiento.** Existen tres claves para potenciar la confianza: un carácter estable y predecible, el deseo del bien de la otra parte y

la existencia de capacidades personales y profesionales que faciliten la obtención de resultados adecuados a corto y largo plazo.

**7.** La **Alta Dirección y los mandos intermedios** deben apoyar el cambio cultural con la definición de políticas concretas y con la coherencia de sus decisiones diarias.

**8.** En paralelo, deben potenciarse iniciativas de **abajo-arriba** para implicar más a los empleados en el rumbo de la organización y **captar sus ideas y opiniones.**

**9.** Las políticas concretas con mayor impacto en el compromiso se centran en aspectos de **transparencia** sobre la estrategia y lo que se espera de cada empleado (dotar de sentido al trabajo), **coherencia** entre los valores y las decisiones diarias (tanto en decisiones de negocio como de gestión de personas) y **comunicación** interna, compensación por rendimiento, desarrollo profesional a todos los niveles, políticas que facilitan el bienestar de los empleados y una responsabilidad social corporativa creíble. **Con un adecuado nivel de confianza y compromiso lo esperable es contar con empleados comprometidos,** que demuestren actitudes de espíritu de compañía, madurez emocional y optimismo, alta productividad personal, innovación y ejecución y orientación a la gestión del cambio.

**10.** La **gestión del compromiso laboral es, junto con la gestión integral del talento,** dos de los principales focos en gestión de personas de las mejores empresas, según múltiples estudios, y ha sido aceptado como una **gran ventaja competitiva.**

Para construir o potenciar una cultura de compromiso es recomendable seguir tres fases:

**a.** Análisis: ¿Cuáles son los retos del compromiso en la organización?

**b.** Foco / impacto: ¿Cuáles son los objetivos a afrontar para maximizar resultados?

**c.** Gestión del cambio: ¿Qué políticas concretas implantar o cambiar para lograr los objetivos planteados?

Y por último, **la implantación o potenciación de una cultura de compromiso tiene mucho en común con la gestión del cambio.** Por tanto, para llegar a buen puerto es necesario dotarse de unos pilares sólidos: una estrategia clara, una comunicación honesta, tena-



cidad y eficacia para abordar conflictos, y resiliencia para lograr los apoyos internos suficientes que generen los cambios esperados de actitudes y comportamientos. **Al final el compromiso tiene que ver sobre todo con las personas y cómo se sienten.**

A pesar que este tipo de procesos de transformación suelen ser complejos y con impacto a medio plazo, merece la pena apostar por ello. Poner foco en mejorar el compromiso laboral es una gran oportunidad para lograr empleados, clientes y accionistas felices y plenos, lo cual reportará una mejora de la reputación de la compañía y las cifras del negocio.