

M^a José Fraile, directora de RRHH de Meta4, y Eugenio de Andrés, socio director de Tatum Consulting Group

El liderazgo es una de las asignaturas pendientes para la mejora 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 para los CEO y directivos de Recursos Humanos. Este es el principal motivo por el que desde Meta4 y tatum se plantearon poner en marcha el Barómetro del Compromiso, un informe dedicado a analizar la situación actual de las empresas españolas respecto a la gestión del compromiso de sus plantillas.

Acaban de publicar el Barómetro del Compromiso de los empleados en las empresas españolas. ¿Por qué hicieron este estudio?

María José Fraile (M.J.F.): Queríamos establecer los principales retos y tendencias en este ámbito, además de proporcionar ejemplos prácticos sobre cómo el uso de la tecnología resulta un factor determinante a la hora de afianzar y gestionar el compromiso. En definitiva, buscamos aportar una reflexión basada en datos que permita a las organizaciones aprender y tener más claro cómo abordar este complejo, pero apasionante reto.

¿Cómo definieron el concepto compromiso?

Eugenio de Andrés (E.A.): El Barómetro está basado en el Modelo TEE© (*Tatum Experiential Engagement*), desarrollado por tatum y la Universidad Complutense y aplicado sobre una muestra de más de 50.000 profesionales. El Modelo TEE© entiende el compromiso como el vínculo afectivo y de identificación que establece la persona con la organización para la que trabaja, y que le lleva a desear pertenecer a ella por largo tiempo y a tener altos desempeños profesionales.

¿Cómo se plantean las empresas la gestión del compromiso de sus empleados?

E.A.: Tal y como muestra el estudio, el compromiso de las plantillas en las empresas encuestadas alcanza 64 puntos sobre 100, lo que pone de manifiesto que las empresas tenemos un gran recorrido por hacer en este aspecto. La inversión en el desarrollo del compromiso es una estrategia rentable, cuyo retorno llega en forma de incremento de ventas, mejora en la experiencia de los clientes y en una reducción de costes. Según concluye el informe, los profesionales españoles tienen un vínculo afectivo con sus empresas y estas deben trabajar para aumentar sus niveles de compromiso y para reducir su sentimiento de permanencia en la organización por obligación o por un interés egoísta.

Solo el 42% de los empleados está altamente comprometido. ¿Qué falla?

E.A.: Según el estudio, el liderazgo, la conciliación y la estrategia de negocio son tres dimensiones clave

que las empresas españolas no fueron capaces de movilizar el pasado año para generar compromiso en sus equipos, una situación preocupante al tratarse de elementos clave para la recuperación económica de nuestro tejido productivo.

Los datos dicen que las mujeres están menos comprometidas. ¿Podría ser consecuencia de unas políticas que apuestan más por la conciliación que por la coresponsabilidad?

E.A.: No se trata de que las mujeres tengan menor compromiso sino de que las organizaciones no es-

tradicionales, como el desarrollo de habilidades per se, han demostrado una clara ineficiencia.

Las organizaciones se están centrando ahora en mejorar la experiencia de empleado. ¿Es esta la solución para el incremento del compromiso?

M.J.F.: La gestión del compromiso aglutina diferentes acciones que una empresa debe implementar para conducir a sus empleados hacia la consecución de unos objetivos comunes. Además de la mejora de la experiencia del empleado, las posibles estrategias y prácticas que las organizaciones pueden llevar a cabo para conseguir elevar su nivel de compromiso variarán en función de sus propias necesidades: implantar valores corporativos, alinear a los empleados con la estrategia de negocio, generar retos alcanzables, etc. Asimismo, el uso de la tecnología se ha convertido en un factor determinante en el análisis y afianzamiento del compromiso de los empleados con sus empresas. Las soluciones de

La inversión en desarrollo del compromiso es una estrategia rentable, cuyo retorno llega en forma de incremento de ventas, mejora en la experiencia de cliente y reducción de costes

tán sabiendo vincular a este colectivo, como tampoco están sabiendo cómo hacerlo con las nuevas generaciones.

El informe señala que las mujeres permanecen en mayor grado por un interés pragmático. Este compromiso podría explicarse porque la experiencia laboral que ofrecen las empresas a los hombres es mejor que la que reciben las mujeres, aunque ellas valoran mejor sus posibilidades de conciliación y disfrutan más haciendo su trabajo.

Parece que las empresas españolas tienen por delante el importante reto de reducir la distancia entre la experiencia que viven los hombres y la que viven las mujeres, generando experiencias unisex.

¿Qué papel tienen los líderes en el compromiso o desencanto de sus equipos?

M.J.F.: El liderazgo es una de las asignaturas pendientes de las organizaciones actuales y está estrechamente ligado a la generación de compromiso. Rediseñar la experiencia de los managers para transformarlos en líderes embajadores de marca será fundamental para comprometer a sus equipos con su trabajo y con su organización.

Se necesita trabajar de forma decidida el liderazgo y hacerlo con nuevas metodologías, ya que las

RRHH no solo deben agilizar el día a día de los departamentos de Recursos Humanos, sino que también deben permitir gestionar las necesidades y expectativas de los empleados con sus organizaciones mediante vías de comunicación bidireccionales ■

