

## Empleados fieles, empresa rentable

Publicado el 23-10-2009 por Montse Mateos. Madrid

**Un profesional está 'engaged' o comprometido si le apasiona su trabajo, no tiene intención de dejar la empresa, la recomendaría como lugar para trabajar y se siente motivado. Un lujo que sólo se da en un 6% de los empleados europeos.**

Comprobado. Existe una relación directa entre el índice de compromiso del empleado y los resultados de negocio. Conseguir que los profesionales, de forma voluntaria, aporten más de lo estrictamente suficiente para cumplir su función en el puesto de trabajo es un lujo para las organizaciones, porque es el detonante de su compromiso con los objetivos de negocio: aporta más porque ello contribuye a su enriquecimiento profesional; aumenta su empleabilidad y, en última instancia, contribuye a hacer la organización más rentable. Sin embargo, algo falla en las empresas europeas cuando sólo el 6% de los empleados manifiesta estar totalmente comprometido. Por países, es en Suecia donde más profesionales (9%) se muestran dispuestos a dar más de sí mismos a la organización, seguidos de Irlanda, donde el 7% de los empleados confiesan estar totalmente comprometidos. Por su parte, España se sitúa en la media europea con un 6%.

Éstos son algunos de los resultados que se desprenden de un estudio sobre compromiso que ha realizado la consultora de recursos humanos Penna. Más de 5.500 profesionales de distintos sectores, empresas de diferentes tamaños, jerarquía y salario han participado en esta encuesta. Elisabeth Roux, directora general de Penna, explica que para la elaboración de este informe, "se reunieron grupos de enfoque y se realizaron entrevistas a directores de recursos humanos de varias organizaciones en Reino Unido para explorar sus retos como empleadores, así como las acciones prácticas que han llevado a cabo para tratar a las diferencias generacionales". El estudio se desarrolló en colaboración con el UK's Chartered Institute for Personnel and Development –CIP Instituto Público Británico de Personal y Desarrollo– y People Metrics.

### **Cómo se mide el compromiso**

Para Ignacio de Jorge, responsable del área de consultoría de recursos humanos de Penna, "el compromiso es una medida de vínculo emocional con la organización en la que trabajamos. A diferencia de la satisfacción, que es un concepto estático, el compromiso mueve a las personas a hacer algo más e implica iniciativa. Los empleados tienen un motor individual que les ayuda a sacar lo mejor de ellos mismos. La idea de compromiso va ligada a la voluntad, al querer". Añade De Jorge que este fenómeno suele ser superior en las pequeñas organizaciones, sobre todo en las startup. "Sin embargo, son las grandes las que tienen más recursos para poder gestionarlo y mantenerlo en el tiempo".

Roux afirma que "el grado de compromiso no varía de forma significativa según la industria, tamaño de la organización, género, afiliación a sindicatos o nivel de estudios". No obstante, señala un par de excepciones: la proporción de ejecutivos completamente implicados es significativamente superior que la de los *managers*; y por otra parte, los empleados con alto rendimiento están más comprometidos que aquellos que contribuyen menos a los resultados.

Según este estudio sólo el 26% de los trabajadores españoles están implicados, pero superan la media europea, que se sitúa en el 24%. Sin embargo, atendiendo a los resultados del compromiso, el 43% de los profesionales nacionales recomendaría su empresa a otros y el 48% haría más de lo que se espera de ellos. Éstos dos valores tienen que ver con la prescripción y el esfuerzo discrecional, respectivamente.

En cuanto a la retención, el 61% de los empleados está dispuesto a quedarse en la organización, uno de los porcentajes más altos de Europa junto con Alemania. Son los trabajadores de Reino Unido los que

salen peor parados en este aspecto: sólo un 51% no tiene actualmente intención de dejar su organización.

En lo que se refiere a la pasión, el último de los valores que se analiza para medir el compromiso, el 62% de los suecos manifiestan que les apasiona trabajar en su empresa. Si comparamos los profesionales españoles con sus homólogos europeos en estos cuatro factores clave –prescripción, esfuerzo discrecional, retención y pasión–, éstos dan importancia a tener un sentido de propósito en el trabajo – 89% frente al 69% de la media europea–. "También tienden a sentir que cuando la gente está demuestra un bajo rendimiento la mejor solución es su despido (un 35% frente al 14% de la media europea)", aclara Roux.

Por otra parte, sólo el 26% siente que el paquete global de beneficios se ajusta a sus necesidades; la media europea se sitúa en el 35%. Roux añade que "para los trabajadores españoles tener un equilibrio con su vida personal es más importante que en ningún otro país". El 28% de los profesionales valora este factor, frente al 18% de los europeos. "Sin embargo, sólo el 52% siente que su trabajo le permite la conciliación, mientras que el 55% de los europeos lo consigue", apunta.

### **Qué motiva a los españoles**

Este informe de Penna enumera diez factores de motivación clave en España. Los primeros apuntan a que los profesionales piensan que hay excelentes oportunidades de trabajo disponibles para su desarrollo en la organización y que ésta le brinda una respuesta justa a cambio de lo que el trabajador le ofrece. Les siguen otros factores como que la plantilla es tratada con respeto y que la carga de trabajo es manejable.

Los trabajadores españoles también aprecian que la información que reciben de su empresa es fiable, así como el proceso de *feedback* sobre el rendimiento en su organización que le ayuda a mejorar el suyo propio. En este sentido, De Jorge explica que la actitud de la alta dirección y de los mandos intermedios es determinante: "Los directivos son los responsables de generar confianza en la plantilla llevando a la compañía en la dirección adecuada y también creando un entorno laboral propicio. Por su parte, los mandos intermedios tienen mucho que hacer desde el punto de vista emocional de sus colaboradores, porque mantienen un contacto más estrecho y directo con ellos".

Otros factores que motivan a los profesionales españoles y que impactan en su compromiso es la reputación corporativa de la compañía como lugar para trabajar y su confianza en la alta dirección para que tome las acciones necesarias para el progreso de la organización. Los últimos elementos de motivación están vinculados a su empleabilidad: soy capaz de tener éxito aquí y el trabajo que realizo me supone un reto.

Para el responsable del área de consultoría de recursos humanos de Penna convencer a la alta dirección de la importancia de estos valores que determinan el compromiso de los empleados es clave. De hecho este fenómeno que formaba parte del departamento de recursos humanos ya se ha instalado en el comité de dirección: "En las organizaciones más avanzadas y las de mayor tamaño es el compromiso de los empleados lo que se tiene en cuenta, un paso que trasciende los datos de clima laboral que manejan en otras empresas de menor tamaño".