

## CAPÍTULO III |

Factores que influyen

# Empleados con bajo nivel de compromiso

*Más allá de los vaivenes de la macroeconomía, de la preocupación por los resultados económicos del negocio, de subas o bajas en las expectativas, encontramos a buena parte de los hombres y mujeres de negocios visiblemente atentos a lo que entienden es una degradación del compromiso de sus empleados respecto del nivel al que los tenían acostumbrados.*

Por Miguel Cortina y Andrea Linardi (\*)

Tratan de adaptarse a los nuevos tiempos, sin embargo cada vez que definen un perfil para búsqueda de personal enfatizan las características que el candidato debería tener atinentes al viejo y consabido “ponerse la camiseta”.

Durante el 2014 nos propusimos investigar los *drivers* relativos al compromiso en la comunidad de “empleados en relación de dependencia” de nuestro país para obtener información estadística que nos ayudase a comprender aspectos subyacentes de dicho fenómeno. Con independencia de que el presente universo de trabajadores es más volá-



Andrea Linardi. Factores de atracción.

til al que teníamos 20 años atrás, nos preguntamos qué factores influyen más fuertemente en la propensión a permanecer en una organización o a buscar mejores rumbos. 350 personas aceptaron completar una encuesta anónima *on line* que nos llevó a las siguientes conclusiones.

El 57% de los consultados evidenció un bajo *engagement* con su empleador. Son aquellos que, a dos años vista, se ven buscando un nuevo empleo, creen lo habrán encontrado o que habrán sido despedidos. El 43% restante se ve, en cambio, en la misma empresa en el mismo puesto o promovida.

Las diferencias sustanciales entre las opiniones de un grupo y otro se evidencian en los siguientes factores:

	Alto Engmnt (43%)	Bajo Engmnt (57%)
Se logran los objetivos del negocio	74%	58%
Conozco mis objetivos	71%	35%
Me siento escuchado	97%	69%
La cultura que se pregona, se vive	51%	15%
Las recompensas son coherentes con la cultura	63%	27%
Sé cómo soy evaluado	81%	61%

Resu  
nas  
men  
plea  
mer  
ciad  
incr  
plea  
Prot  
Es fr  
da c  
noco  
en a  
co e  
tago  
Otro  
por  
por  
de r  
con  
de l  
que  
reco  
tura  
Si d  
clar  
los  
el p  
mie  
prá  
“Tra  
do”  
Un

Resulta claro que, más allá de que las personas en general nos comportemos en forma menos incondicional para con nuestros empleadores que en el pasado, trabajar internamente en las empresas en los factores enunciados, debería generar necesariamente un incremento en el compromiso de sus empleados.

### **Protagonista de un proyecto común**

Es frecuente que en las empresas se comprenda con más facilidad que si un empleado conoce sus objetivos podrá focalizarse mejor en alcanzarlos y es un poco menos automático entender que, además, se sentirá más protagonista de un proyecto en común.

Otros factores como el "sentirse escuchado", por ejemplo, son mucho más intangibles, pero por ello no menos relevantes para el sentir de nuestros colaboradores. Lo mismo ocurre con aspectos tales como que en el día a día de la empresa se "vivan" los valores culturales que la misma pregona o que el sistema de recompensas sea coherente con dicha cultura.

Si de establecer valores hablamos, queda claro que abocarse a la tarea de comunicar los modos de comportamiento deseados es el primer paso para que dichos comportamientos puedan ser luego evidenciarse en la práctica. Los niveles realmente alcanzados de "Trabajo en equipo" y de "Sentirse escuchado" son mayores en las empresas que los han



*Miguel Cortina. Lo emocional influye más que lo racional.*

explicitados dentro de sus valores que en las que no lo han hecho.

Aparecen también interesantes oportunidades de agregar coherencia a nuestro día a día laboral. Solo el 43% de las organizaciones que pregonan el valor "Trabajo en Equipo" consideran la contribución grupal a la hora de fijar recompensas económicas. Un sistema compensatorio, además de repartir premios dinerarios, es capaz de afianzar los valores culturales cuando los reflejan coherentemente, o de emitir un mensaje contradictorio cuando no lo hace. Las personas aprendemos a comportarnos en base al sistema que realmente opera y no en base al

que resulta letra muerta, por lo que, por más que profeticemos el trabajo en equipo, si el cálculo de las recompensas no considera la contribución grupal, nuestra gente priorizará su lucimiento personal por sobre los logros del equipo en el día a día laboral.

Entendemos que la elección de permanecer en una empresa o emigrar se sustenta más en factores emocionales que en análisis racionales. Generalmente, cuando logramos explicar racionalmente el motivo de nuestra falta de proyecto en común, es porque hace ya tiempo que hemos cortado nuestro vínculo emocional y ese es el momento cero de la desmotivación a partir del cual ya comenzamos a actuar pensando más en el afuera que en el adentro, y dejamos de sentirnos parte. Tomar nota de esto puede ser el primer paso para establecer una relación distinta con nuestros colaboradores presentes o futuros. De esto, es siempre mucho más responsable el empleador que el empleado. Si no somos capaces de verlo, muchos colaboradores valiosos partirán y otros permanecerán con nosotros pero desmotivados. Recordemos que un empleado desmotivado que se va enciende las alarmas, pero afecta negativamente los resultados de la empresa en menor medida que otro, también desmotivado, que se queda.

*(\*) Directores de Al Grupo Humano.*