



## **EL ENGAGEMENT O COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN**

El gran reto de toda empresa en un entorno de alta competencia en donde funcione el libre mercado es mantener el negocio rentable, en el corto y largo plazo, eso pasa por diseñar estrategias efectivas y llevar a cabo una ejecución impecable. Son infinitas las decisiones y acciones que hay que tomar para diseñar y ejecutar las estrategias en todos los ámbitos y niveles de la empresa.

Las estrategias y su ejecución implican recursos de distintos tipos: financieros, tecnológicos, materiales, instalaciones etcétera y procesos como: compras, pagos, ventas, publicidad, fabricación, reclutamiento etcétera.

Un recurso que es clave en todo proceso productivo es el recurso humano, que es al final el que termina marcando la diferencia, ya que el óptimo o mal manejo del resto de recursos y procesos lo hacen los trabajadores; desde el equipo gerencial hasta el nivel operacional.

### **¿DE QUÉ SE TRATA EL ENGAGEMENT O COMPROMISO?**

El engagement, como es conocido en el mundo anglosajón, cuya traducción más cercana al castellano sería compromiso, es un término muy utilizado en el ámbito de los recursos humanos, las relaciones laborales y en general en el comportamiento organizacional. Identifica el esfuerzo, dedicación y entusiasmo de parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. Un trabajador comprometido es una persona que está totalmente imbuido, y llega a estar felizmente absorbida y fluyendo en su trabajo, sin percatarse de las horas.

El engagement va más allá del clima laboral, este último se refiere a la percepción positiva que tienen los trabajadores de los distintos elementos de la organización como el salario, los beneficios la supervisión, el ambiente físico, la seguridad industrial etcétera. Un buen clima la-

boral es sin ninguna duda muy positivo y deseable, pero otra cosa más profunda es el engagement o compromiso organizacional.

### **BENEFICIOS DEL ENGAGEMENT**

Trabajar el engagement no es simplemente con el objetivo que los trabajadores estén contentos, ya en otros artículos he escrito sobre la necesidad de reevaluar el uso exclusivo de estrategias tendientes a hacer felices a los trabajadores, pero que no conllevan un impacto en la productividad y rentabilidad del negocio, o en todo caso lo hacen de una manera muy tangencial.

Los estudios mundiales como los realizados por la firma GALLUP durante los años 2010 al 2012 demostraron que el 70% de la fuerza laboral en los Estados Unidos no se encuentra comprometida con su trabajo, en otros países estos porcentajes pueden llegar al 80%, aquí hay una tremenda oportunidad.

El engagement impacta variables duras del negocio como:

- 1.- La Productividad: Un empleado comprometido busca aprender y hacer de su trabajo cada día más y mejor.
- 2.- El Ausentismo: Los empleados poco motivados faltan al trabajo más a menudo, el trabajador comprometido se siente a gusto con lo que hace, por eso sus índices de ausentismo son cero o bajísimos.
- 3.- La Rotación: El trabajador comprometido lo piensa mucho al abandonar una empresa, ya que se siente identificado con lo que hace, tendrán que ofrecerle algo más que dinero para que deje un trabajo en donde se siente realizado.
- 4.- La satisfacción de los clientes: Empleados más comprometidos consiguen que sus clientes estén más felices porque se esfuerzan por entender y satisfacer sus necesidades.

5.- La innovación y la creatividad: El impulso por hacer el trabajo cada día mejor, nos permite estar más abiertos al cambio.

Un trabajador “workaholic” no necesariamente es un trabajador comprometido, a veces es falta de productividad y organización en el trabajo, y lo que es peor trabajadores con una extrema orientación al poder y al control, que requieren estar permanentemente pegados al trabajo, lo que para algunos erróneamente es signo de compromiso.

## ¿CÓMO DESARROLLAR EL ENGAGEMENT EN LA EMPRESA?

Lo primero que debe hacerse es desarrollar estrategias y procesos de recursos humanos para que el reclutamiento y selección de personal se enfoque en candidatos con mayor orientación al logro que al poder o la afiliación, esto no es sencillo, y más en sociedades como las latinoamericanas en donde predomina la motivación al poder y a la afiliación.

En segundo lugar, es clave contar con procesos como los de evaluación y desarrollo, y reconocimiento a los logros, adicionalmente a un diseño de la organización en donde los cargos se construyan con una visión de enriquecimiento, eliminando o reduciendo al mínimo las tareas rutinarias, aburridas y de escaso valor agregado.

Como dije anteriormente el engagement tiene que ver con el trabajo per se, pero trabajo en el sentido de la tarea, de la finalidad, de las responsabilidades etcétera. Daniel H. Pink en un libro que no debería faltar en el escritorio de todo gerente y de líder de recursos humanos “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva?” lo describe claramente.

Pink desarrolla su teoría con ejemplos prácticos y demuestra que lo verdaderamente genera pasión es lo que hacemos, y lo llama motivación intrínseca para contrastarla con la motivación extrínseca como el dinero, los beneficios etcétera. Si su trabajo es aburrido y poco retador, no importa lo que le paguen, usted no estará comprometido.

Tres factores son necesarios según Pink que estén presentes para que pueda generarse pasión por lo que se hace.

Autonomía: La gente disfruta su trabajo en la

medida que tiene mayor autonomía sobre lo que hace, cómo lo hace, cuándo lo hace y con quién lo hace.

Dominio: El dominio se manifiesta cuando existe sintonía entre los retos y el nivel de las capacidades, es el nivel de maestría profesional, de desarrollarnos y formarnos para alcanzar mayor experiencia y excelencia en lo que hacemos.

Fines: La idea de que nuestro trabajo es útil para un fin que nos trasciende, como aquel trabajador de la limpieza en la NASA que estaba “contribuyendo a colocar un hombre en la luna”

## UNA CULTURA DE COMPROMISO

“Una cultura es un conjunto de valores y creencias compartidos por un conjunto de personas. En el ámbito empresarial la cultura sirve, por tanto, para establecer el marco de comportamientos considerados como adecuados, las reglas no escritas que regulan la conducta del grupo”. Algunas acciones que favorecen crear una cultura de compromiso:

- Defina una visión de su organización con una cultura de compromiso
- Colocar el compromiso en el vocabulario de cada día
- Diseña un sistema de medición e información vinculando el compromiso y los indicadores claves del negocio.
- Selecciona las personas adecuadas a una cultura de compromiso
- Desarrollar las capacidades de los trabajadores
- Defina el rol de la alta gerencia y de los supervisores dentro de la gestión del compromiso
- Rediseñe la estructura organizacional, los cargos y los procesos de toma de decisiones y control
- Involucre a la gente en la toma de decisiones

Junio 09, 2016

### Hugo Urdaneta Fonseca

Consultor en Diseño y Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

@huconsulting hugo@huconsulting.net www.huconsulting.net