

Cuatro claves para impulsar el compromiso de los trabajadores

Aunque el uso de encuestas de compromiso va progresivamente en aumento, sus resultados año tras año muestran que el nivel de employee engagement no es un factor en alza. Y esta baja implicación de los empleados afecta al éxito de los resultados del negocio. Sin compromiso o, si los principales stakeholders implicados no son suficientes, los líderes simplemente no pueden impulsar una transformación. Lo máximo que se podría lograr es un cambio gradual, pero esto no sería suficiente para hacer frente a los cambios del entorno.

Aunque el compromiso se potencie gracias a líderes inspirados e inspiradores que muestran el camino y predicán con el ejemplo, seguimos hablando de un proceso individual y semiconsciente. Los resultados acerca del compromiso son visibles a través de logros que van más allá de las expectativas del trabajo habitual: cuando los empleados hacen un esfuerzo adicional sin coste alguno para la organización. Estos logros convierten el alto rendimiento en activo sostenible, y este sí que marca la diferencia en tiempos difíciles.

La palabra compromiso proviene del latín y de la palabra francesa "gage" –promesa / empeñar en inglés– que define aquello de lo que te desprendes a cambio de otra cosa. Existe también la idea de reciprocidad, sin embargo, en este caso, no es un trato entre iguales porque las dos partes no disfrutan del mismo poder de negociación. Pero las personas aceptan hacer un sacrificio siempre que sientan que han sido parte de la decisión y hayan tenido la oportunidad de contribuir en algún momento.

En los últimos 50 años, **Lee Hecht Harrison** ha ayudado a innumerables empresas de todos los sectores en sus procesos de transformación y gestión del talento (*Workforce Transformation*). Durante este tiempo, hemos observado que existen patrones comunes que explican por qué algunas compañías y sus líderes están transformando sus equipos con éxito, respaldados por un alto nivel de *employee engagement*. Las organizaciones transformadoras, conocidas como "organizaciones ágiles" son más conscientes de su propia vulnerabilidad, lo que impulsa a sus líderes a adoptar comportamientos a veces contradictorios: renun-

“Cuando nuestra posición en el mercado se ve amenazada por la nueva competencia u otros agentes disruptores, cuando el crecimiento se ve obstaculizado y la incertidumbre abrumba a los líderes o directivos, los empleados comprometidos son los que mantienen a flote a las empresas”

cian y cuestionan la prioridad de algunos de sus compromisos, con el objetivo de eliminar obstáculos y brindar oportunidades a los managers y empleados, contribuyendo así a la transformación de la compañía. Apuestan por el dominio en lugar de por el control. Confían en las personas y recompensan pequeños logros. Aceptan la incertidumbre y los riesgos, y aprenden a navegar la ambigüedad. Como resultado de estas decisiones y compromisos, crean las condiciones óptimas para generar un alto nivel de compromiso.

Ante esta realidad, y con el objetivo de ayudar a sus clientes, Lee Hecht Harrison ha identificado cuatro factores críticos que las organizaciones transformadoras y ágiles aplican constantemente para impulsar el compromiso de sus managers y equipos:

1. Visualizan la transformación como una aventura

Las organizaciones ágiles ven los proyectos de transformación como verdaderas aventuras, haciéndolos destacar entre los demás proyectos prioritarios en los que managers y empleados están involucrados. Estas organizaciones evitan la confusión entre un plan de negocio, tiene que ver con la parte racional de nuestro cerebro, y la aventura, que habla de nuestras emociones e instintos. Inevitablemente, nos involucramos mucho más con la perspectiva del desafío que con un objetivo comercial, obviamente necesario, pero puramente racional.

2. Los líderes también deben ofrecer algo de sí mismos

Las organizaciones transformadoras saben que no es suficiente con establecer unas bases claras para que se produzca la transformación y se genere el engagement. "¡Hagámoslo!" es la palabra mágica que un líder quiere escuchar de su equipo y que demuestra su compromiso. Para conseguirlo, el líder tiene que tomar una gran decisión: ¿Cuánto me implicó yo para dar credibilidad a este proyecto de transformación? El secreto radica en que el compromiso es un viaje tanto personal como colectivo, construido en un escenario en el que todos se observan entre sí. Cada sacrificio que hace un líder genera crédito y compromiso, lo que provoca que la masa crítica esté progresivamente interesada en la transformación.

3. Dedique tiempo pronto, para evitar perderlo más adelante

El compromiso es un proceso lento, no lineal, lo que hace que sea difícilmente medible en un comienzo.

Como resultado, muchas empresas caen en la trampa de impacientarse y quedan atrapadas acelerando la transformación demasiado pronto. Las organizaciones transformadoras, en cambio, se resisten a la impaciencia y dan tiempo para que se desarrolle un diálogo eficaz entre las partes interesadas, para que su curiosidad o ansiedad por el cambio pueda convertirse en un compromiso sostenible.

4. Deje espacio y libertad para contribuir

Como el compromiso de las personas sólo se puede observar desde la acción, es interesante que líderes y organizaciones permitan que las partes interesadas contribuyan a la definición de la transformación. El "POR QUÉ" y el "QUÉ" son un hecho. Las personas podrían contribuir fácilmente en el "CÓMO".

En resumen, el compromiso puede ser la fuente de energía más sostenible de su organización. Sin este ingrediente vital, los proyectos de transformación corren el riesgo de atascarse, no conseguir los resultados necesarios o incluso fallar por completo. Por esta razón, es esencial invertir el tiempo y la energía necesarios para crear un compromiso sostenible, involucrándose plenamente de forma individual y colectiva, en el camino de la transformación.

Si quieres descargar el estudio completo:
talento.lhspain.es/impulsando-el-compromiso

