



El compromiso

¿Un concepto anticuado?
¿O una cuestión importante
que se debe preservar?

Estudios - Consejos - Testimonios



EDITORIAL

El compromiso en el trabajo... Pero ¿de qué estamos hablando exactamente?

Casi todos estamos de acuerdo en afirmar que el compromiso es importante, que las empresas necesitan el compromiso de sus empleados y que, la mayoría de las veces, el rendimiento se basa en superar las contribuciones de cada individuo

Sin embargo, hoy en día, el discurso sobre el compromiso no está tan claro, al igual que no son muy conocidos los posibles incentivos para impulsarlo. Esto se debe, en primer lugar, a que la propia palabra no parece tener una definición precisa y consensuada....

Cuando hablamos de compromiso, ¿nos referimos al compromiso conductual o al compromiso organizativo? ¿Respecto a las tareas o a las relaciones? ¿Se trata más bien entonces de una cuestión de contextos, motivaciones intrínsecas, autonomía, confianza, implicación, vínculos, autoridad, apego, etc.?

Este es el motivo por el que hemos decidido ofrecerte este Libro Blanco para aclarar esta cuestión clave de la gestión.

Como de costumbre, hemos entrevistado a asesores, expertos y profesionales, analizado cifras y recogido múltiples testimonios para ofrecerte un panorama global de la cuestión actualmente y de sus posibles respuestas.

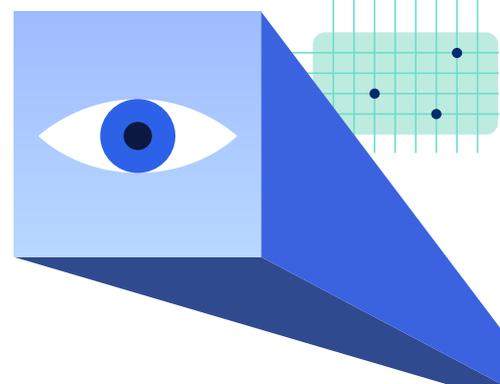
Ya que creemos en la importancia del compromiso y de los conceptos bien definidos.

¡Os deseamos una muy buena lectura!

Atentamente



Dominique DUQUESNOY
Director General,
PerformanSe



ÍNDICE

01. Introducción

¿Podemos hoy seguir hablando de compromiso? P°5

02. Análisis

¿Falta de compromiso, quiet quitting, acting your wage, mala suerte, nuevos hábitos o falta de motivación en el trabajo? P°9

03. Opiniones de los expertos

- ¿El compromiso? ¡Un importante factor económico para las organizaciones! P°14
Christian Vandenberghe, HEC Montréal
- ¿El compromiso? Un incentivo conductual sutil... P°17
Daniel Priolo, Universidad Paul Valéry
- El compromiso: Una variable clave del rendimiento. P°19
Francesca Murdocco, PerformanSe
- ¿Y si cuestionamos la noción de compromiso? P°23
Emmanuelle Joseph-Dailly, Julhiet Sterwen

04. Testimonios de profesionales

- Proporcionar una experiencia de alta calidad a los empleados. P°26
David Gautron, Julhiet Sterwen
- Cuidar de los equipos, fomentar el compromiso, impulsar el rendimiento, etc... P°29
Marc-Henri Bernard, Remy Cointreau
- Cambiemos las cosas, innovemos y seamos todos actores del cambio... P°31
Cécile Vallienne, La Banque Postale
- ¡Opta por la lealtad! P°33
Kevin Bourgeois, Supermood

05. Síntesis

¡12 formas eficaces de generar compromiso! P°36

06. Conclusión

¡El compromiso requiere más vínculos, más emociones y más sentido! P°39

« Porque una **colaboración**
sin compromiso,
sin vinculación y
sin apego no es más que
utilitarismo recíproco»

Dominique Duquesnoy,
Director General PerformanSe

Introducción

El compromiso : ¿Un concepto anticuado?
¿O una cuestión importante que se debe preservar?

**¿Podemos seguir hablando de
compromiso hoy en día?**

01.

¿Podemos seguir hablando de **compromiso** hoy en día?

Actualmente, el compromiso de los empleados de las organizaciones en el trabajo plantea verdaderos interrogantes. ¿Qué ocurre, en realidad, en un mundo que aspira a ser abierto, híbrido y flexible? ¿De qué estamos hablando realmente? ¿Sigue siendo necesario el compromiso? ¿Es posible? ¿Deseable? ¿Accesible? ¿Necesitamos implementar nuevos medios para garantizarlo? Y, si es así, ¿cómo?

¿Una etimología «anticuada»?

Etimológicamente, la palabra «compromiso» hace referencia a la idea de «empeñar». Históricamente, «comprometerse» ha significado, en este sentido, alistarse en el ejército y renunciar a la propia libertad en beneficio de la organización. La palabra –dotada de un fuerte significado– expresa, por tanto, la idea de confinamiento a largo plazo, que claramente ya no está de moda en nuestro tiempo.

En un mundo abierto, preocupado por la fluidez, la libertad y la flexibilidad, el compromiso podría convertirse de esta forma en una cuestión abocada al olvido. Si el ideal contemporáneo es el de una «vida líquida», utilizando la expresión del sociólogo Zygmunt Bauman, ¿por qué seguir pensando en el trabajo en términos de superación personal o de pertenencia duradera? Visto así, ¿acaso el compromiso es un concepto anticuado?

Un concepto debatible...

Otra dificultad es que la propia palabra puede designar realidades muy distintas para cada persona. En las páginas siguientes, nuestros expertos nos dan su opinión sobre la definición del propio concepto de compromiso. Según los autores, el compromiso puede significar:

- Un compromiso con la tarea, la capacidad de dedicarse plenamente al trabajo y un estado psicológico positivo (véase Francesca Murdocco, página 19);
- Un compromiso conductual y la capacidad de aferrarse a un comportamiento objetivo según un proceso en gran medida contextual (véase Daniel Priolo, página 17);
- Un compromiso organizativo y la capacidad de desarrollar un fuerte vínculo psíquico con la organización (véase Christian Vandenberghe, página 14). Por lo tanto, hablar conjuntamente de compromiso implica, en primer lugar, ponerse de acuerdo en su definición.

Una cuestión de actualidad

Sin embargo, a pesar de ello, seguimos hablando mucho de compromiso en las organizaciones. ¿Acaso se debe a que este tema sigue siendo crucial en términos de eficiencia colectiva? ¿O porque precisamente ya no se da por sentado? Para aclarar esta cuestión, pedimos a un grupo de profesionales de Recursos Humanos de nuestros clientes y socios del Grupo Julhiet Sterwen que nos hablaran un poco sobre su visión del compromiso. Así pues, a todos les hicimos la misma pregunta: «¿Por qué crees que se habla tanto de compromiso en las organizaciones en la actualidad?». Las respuestas reflejan la naturaleza del concepto: abiertas, comprometidas, diferentes y formuladas con convicción o sin ella.. Entre la implicación y el escepticismo, entre las dudas y el optimismo, el compromiso sigue siendo, sin lugar a dudas, un tema de gran actualidad. Además de que, para muchos, es un imperativo, una necesidad que hay que preservar por razones de sentido colectivo y eficiencia.

Y, tú, ¿qué piensas?

Intercambio de perspectivas

¿Por qué se habla tanto de compromiso en las organizaciones?

«Porque tal vez haya más falta de compromiso que antes, y eso supone un reto para los directivos. Hoy en día, los empleados necesitan adherirse plenamente a los valores y a la misión de la empresa (que debe tener sentido para ellos) para rendir en su trabajo. Además, para cumplir estos valores y comprometerse, necesitan sentir que se encarnan en todos los niveles de la línea directiva y que su trabajo se reconoce en su justa medida. Sin esto, no puede haber compromiso».

Magali Simounet - RTE

«Porque es una cuestión crucial para ellas. En un mundo que evoluciona cada vez más rápido, desarrollar el compromiso de los empleados es decisivo. La cuestión consiste en saber cuáles son los medios y las necesidades de los empleados para sentirse comprometidos. ¿Se trata de sentido, de confianza, de autonomía, de escucha, de coherencia o simplemente de reconocimiento? El cambio de percepción y de relación con el trabajo dificulta la respuesta, que, sin duda, debe personalizarse en función de los criterios de compromiso de los empleados.

Sin embargo, trabajar sobre estos incentivos parece esencial para reforzar los vínculos del empleado con la empresa y desarrollar su compromiso con el servicio de una cultura única, de la autorrealización y, por supuesto, del rendimiento».

Emmanuel Trotin - BPCE

«Porque existe una convergencia de pérdida de sentido en el trabajo y de transformación a gran velocidad, es decir, entender mucho menos lo que sucede y sentir que te tratan un poco peor».

Luc Tardieu - Julhiet Sterwen

«Porque no se puede concebir un desarrollo sostenible sin empleados alineados con una visión, convencidos de su utilidad, plenamente conscientes de su rol individual y colectivo en el éxito del proyecto, y decididamente motivados para desempeñar este rol con el fin de afrontar el reto con orgullo».

Marc Sabatier - Julhiet Sterwen

«Porque las organizaciones necesitan crear vínculos duraderos con sus empleados y porque la noción de compromiso es atractiva. Este concepto se traduce en actividades interesantes y en el desarrollo de las competencias y de los puntos fuertes del empleado».

Laure Livrozet - Orange

«Porque la hibridación ha cambiado las reglas del juego. ¿No deberíamos sustituir de una vez por todas la noción de confianza por la de compromiso?».

Julien Lever - Julhiet Sterwen

«Porque ese es el tema del momento: tuvimos la era del progreso, luego, la de la innovación y, ahora, se trata del compromiso.

El objetivo es garantizar que exista un equilibrio entre las expectativas del empleado y las de la empresa».

Eric Muther - BPCE

«Porque, con las nuevas formas de trabajo (teletrabajo y trabajo a distancia), el sacrosanto presen-tismo, a menudo sinónimo de compromiso, se ve socavado. ¿Cómo podemos medir el compromiso? Y, si el reto de las organizaciones fuera pasar de un compromiso individual a un compromiso colectivo que dejara tiempo para el intercambio, el apoyo y la inteligencia colectiva, ¿quién abogaría por la confianza, la delegación y la responsabilidad?».

Dominique Sudre-Montoya - RTE

«Porque las motivaciones de los empleados están cambiando, al igual que su percepción del trabajo, y tenemos que centrarnos aún más en el significado del trabajo, los logros colectivos e individuales, y el poder de actuar, así como en los incentivos que permitan al grupo y a los individuos reconocerse en su organización y sentirse realizados».

Caroline Comte - Pôle Emploi

«Es la consecuencia de la relación de confianza y de la dimensión «calidad de vida en el trabajo» im-pulsadas por el empleador».

Thierry Bouillon - Pôle Emploi

«El compromiso es un elemento clave para que los empleados sean conscientes de su utilidad y de su impacto en el rendimiento colectivo de SU empresa. El término «compromiso» es el símbolo de la evolución gerencial que vivimos actualmente, la primera importante desde la taylorización del trabajo»

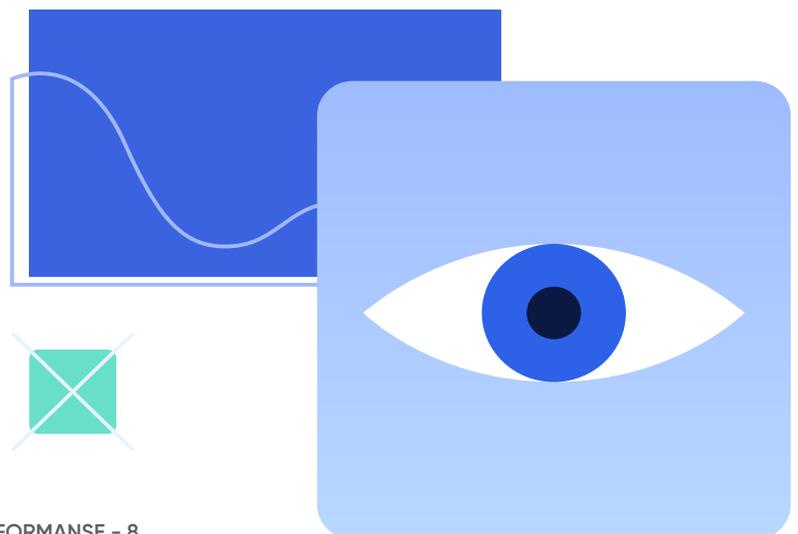
Gaël de Cagny - Médiamétrie

«Porque las organizaciones se han dado cuenta, por fin, de que el compromiso es la clave del rendimiento».

Marc-Henri Bernard - Rémy Cointreau

«Porque el compromiso revela el ADN de la organización, aquello a lo que los empleados se quieren dedicar y en lo que quieren trabajar en la empresa».

Florence Mathon Dit Richard - Dirección General de Finanzas Públicas



Análisis

El compromiso : ¿Un concepto anticuado?
¿O una cuestión importante que se debe preservar?

¿Falta de compromiso, quiet quitting, acting your wage, mala suerte, nuevos hábitos o falta de motivación en el trabajo?

02.

Falta de compromiso...

¿mala suerte, nuevos hábitos o falta de motivación en el trabajo?

Según el informe anual de Gallup State of the Global Workplace 2022 (Estado del lugar de trabajo mundial de 2022), cada vez sería menor el número de empleados que se compromete en su trabajo. Esta afirmación sería cierta en todo el mundo, pero especialmente en Europa, el continente menos comprometido del mundo según este informe. Naturalmente, la pandemia no habría contribuido a mejorar los resultados, pero lo cierto es que este fenómeno ya se estaba produciendo desde antes.

Así pues, la falta de compromiso de los empleados repercute directamente en las empresas. Mientras que, para unos, las consecuencias de esta carencia están más bien relacionadas con el bienestar y la salud, otros podrían sufrir al mismo tiempo de una falta de productividad y de una dificultad para retener a los equipos...

Quiet quitting y falta de compromiso: ¿la expresión de los contratos transaccionales?

El término quiet quitting, que se suele traducir como «renuncia silenciosa», es un fenómeno que está creando furor en las redes sociales. Estaría relacionado, sobre todo, con las generaciones más jóvenes, muy afectadas por la pandemia, que ha interrumpido sus estudios y complicado su entrada en el mercado laboral.

Este término, definido como la tendencia creciente a ceñirse estrictamente a las tareas y las responsabilidades exclusivas establecidas en el contrato laboral, va acompañado, en la actualidad, de la expresión acting your wage. Act your wage puede traducirse literalmente como «actúa conforme a tu salario» o «haz tanto como

te paguen». Y nada más. Sobre todo, nada más.

La renuncia —silenciosa o no— es, pues, psicológica. Expresa una apetencia limitada por el compromiso, un deseo de hacer lo menos posible y una desconfianza frente a las organizaciones, su discurso y sus contratos.

Sin embargo, para quienes estén familiarizados con el test psicométrico ECHO2 de PerformanSe y su medición del Contrato Psicológico Deseado (CPD), esta tendencia podría sugerir un contrato psicológico «transaccional». De hecho, una persona con un contrato psicológico transaccional necesita, ante todo, un marco preciso, tareas bien definidas y responsabilidades designadas de antemano. Que la relación laboral esté marcada principalmente por transacciones, no solo económicas, en realidad, sino también, por ejemplo, por el reconocimiento eficaz de una tarea bien hecha...

El quiet quitting: ¿causa o consecuencia de la falta de compromiso?

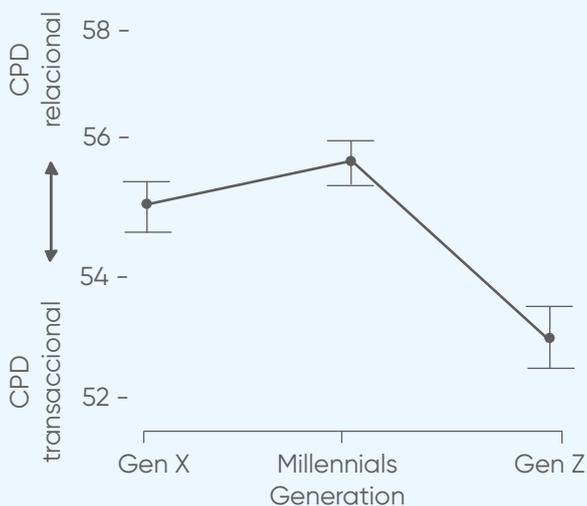
¿Es la renuncia silenciosa la expresión de la falta de compromiso o su causa directa?

Dado que se trata de un tema reciente, aún faltan estudios científicos para responder a esta pregunta, pero el Departamento de I+D de PerformanSe está analizando esta cuestión. Estudiando desde este punto de vista las respuestas a los test que hemos desarrollado y entrevistando a encargados de la selección de personal y a clientes, tratamos de comprender el fenómeno.

En concreto, en esta fase, intentamos medir si existen diferencias generacionales entre las tipologías de contrato psicológico deseado.

En 2022, realizamos un estudio en el que participaron 7836 empleados francófonos que habían realizado el test ECHO2. De igual forma, preguntamos a un conjunto de encargados de la selección de personal si notaban diferencias generacionales en cuanto a los contratos psicológicos deseados.

Contrato psicológico deseado



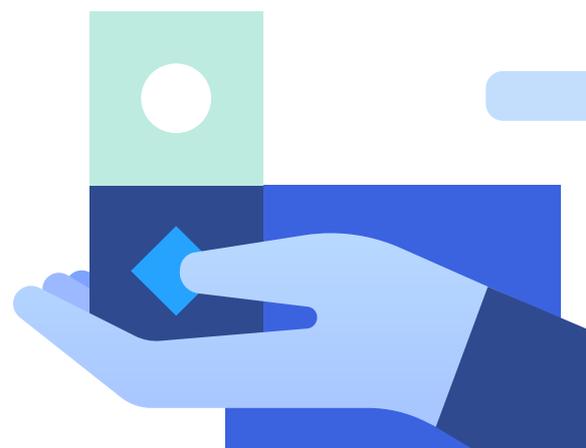
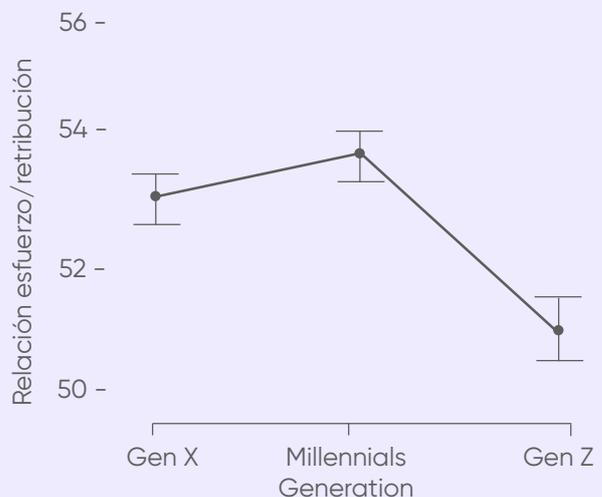
El estudio muestra que la generación Z tiende a un contrato psicológico transaccional (véase el gráfico de la izquierda), a diferencia de las generaciones anteriores.

Algunos encargados de la selección de personal cuestionan las razones de esta prevalencia y apuntan a los efectos de la decepción. Si me he involucrado y no se me ha recompensado por ello, entonces prefiero ser más cauto y ceñirme a lo estrictamente necesario. De esta forma, las generaciones más jóvenes estarían especialmente preocupadas por «no dejarse explotar», siendo

quizás más conscientes de su valor añadido para la empresa, y se interesarían más por una relación contractual realmente equilibrada..

Nuestro estudio también apuntaba a una tendencia de los más jóvenes a no estar dispuestos a hacer esfuerzos más allá del marco firmado, lo que confirma una menor apetencia por el compromiso en el trabajo. Sin embargo, algunos matizan esta observación. Uno de los encargados de la selección de personal entrevistados lo expresó de la siguiente forma: «Están dispuestos a realizar un esfuerzo, pero solo si saben para qué deben hacerlo». «Es el sentido lo que los motiva, no el trabajo en sí mismo». Por tanto, los jóvenes estarían buscando un sentido para poder implicarse y comprometerse..

Relación esfuerzo/retribución

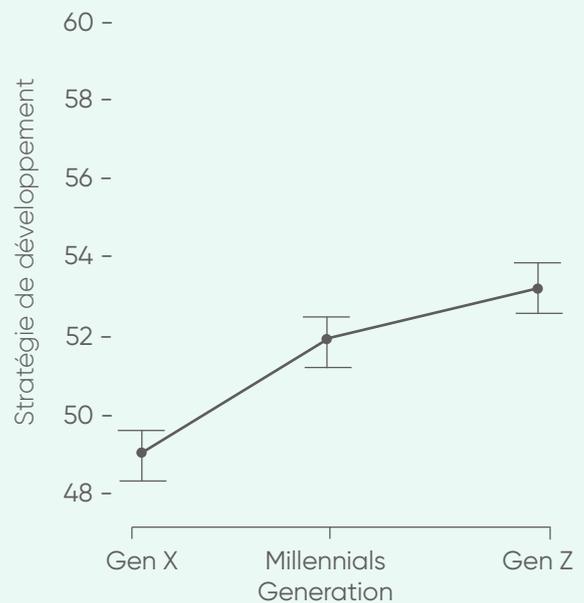


¿Sentido y estrategia, o las nuevas reglas del compromiso?

El último resultado revelador de este estudio es que las generaciones más jóvenes son claramente más proclives a buscar también una relación laboral en la que puedan formarse continuamente, mantener su empleabilidad y desarrollar así una visión más estratégica de su carrera profesional.

En otras palabras, buscan —más que las generaciones anteriores— mantener el control de sus carreras, en lugar de dejarse llevar por las propuestas de sus empleadores. En un mundo en el que las viejas promesas de seguridad se han hecho en gran parte añicos, las generaciones más jóvenes —más desconfiadas y distantes— desean así mantener el control de su compromiso.

Estrategia de desarrollo



En resumen

El quiet quitting es un fenómeno de desconexión psicológica y de ruptura del vínculo entre los empleados y la organización. En este sentido, el quiet quitting está directamente relacionado con la falta de compromiso.

El quiet quitting es un fenómeno que hoy en día afecta principalmente a las generaciones más jóvenes, de tal forma que están menos dispuestas que las generaciones anteriores a ir más allá de los límites establecidos por los contratos laborales al servicio de su empleador.

Sin embargo, su falta de compromiso no parece ser inevitable. Si encuentran sentido a lo que hacen y sienten que su trabajo contribuye eficazmente a su desarrollo, los jóvenes empleados seguirán siendo capaces de superar su desconfianza...

Opiniones de los expertos

03.

¿El compromiso? ¡Un importante factor económico para las organizaciones!



Christian Vandenberghe es profesor en HEC Montréal, donde dirige una cátedra de investigación dedicada al vínculo entre compromiso y rendimiento en el trabajo. Junto con su equipo, lleva 25 años reflexionando sobre temas relacionados con el compromiso en las organizaciones.

En una videoconferencia desde Montreal, hemos recogido su análisis sobre la importancia económica del compromiso y de los incentivos para impulsarlo a diario.

El compromiso es un concepto abierto, y la palabra puede designar realidades muy distintas para cada persona. ¿Cómo definirías el compromiso?

Para mí, el compromiso se corresponde con un fuerte vínculo psíquico entre el individuo y la organización. Así pues, estamos trabajando en una definición del compromiso teniendo en cuenta tres dimensiones posibles:

- En este sentido, el compromiso puede estar constituido por un vínculo emocional o un apego hacia la organización. Los valores de la organización también se convierten en mis valores.
- El compromiso también puede ser la expresión de un vínculo moral, de un sentido del deber o de una obligación hacia el empleador. Este era especialmente el caso de las generaciones anteriores. Uno entraba en la empresa para desarrollar una carrera profesional larga y estable dentro de la organización.
- Visto de otra forma, el compromiso puede ser un vínculo calculado, razonado y económico en función de mi puesto, de mi remuneración y de los beneficios asociados. ¡Sé de lo que me beneficio y lo quiero!

No obstante, está claro que el vínculo emocional es el más fuerte, el más estructurante y el que más repercute en el rendimiento en el trabajo.

¿Por qué es esencial el compromiso para las organizaciones? ¿Porque podríamos imaginar que la calidad del trabajo realizado es independiente del vínculo?

Por dos razones principales. La primera es que —y todos los estudios lo demuestran— existe una correlación directa entre compromiso y productividad. Cuanto más comprometido estoy, más capaz soy de ir más allá del contrato básico y de ofrecer un rendimiento «voluntario» adicional. La segunda está relacionada con el vínculo entre el compromiso y la lealtad hacia la organización. Cuanto más comprometido estoy, más tiempo me quedo. La rotación de personal representa un coste muy elevado para las empresas: costes de contratación y de formación, menor calidad durante los períodos de transición, etc. Por no hablar de la carga que pesa sobre los empleados que se quedan, lo que representa un posible factor de riesgos psicosociales y de falta de compromiso por parte de todos.

Distanciamiento físico debido a la pandemia, teletrabajo generalizado, deseo de una mayor conciliación con la vida privada o personal, disminución del valor del trabajo, etc. Y, aun así, ¿no hablamos de un período propicio para el compromiso emocional?

Así es. ¡Y por eso es aún más importante tomárselo en serio! Lo que era más o menos evidente hace treinta o cuarenta años —en tiempos más estables— se ha convertido en un verdadero reto. De hecho, las organizaciones que no saben cómo afrontarlo se ven amenazadas. En Canadá, hoy vemos niveles de rotación de personal que pueden alcanzar el 30, el 40 o el 60 % de la plantilla, lo que afecta directamente a la propia supervivencia de las organizaciones afectadas.

«Para mí, el compromiso se corresponde con un fuerte vínculo psíquico entre el individuo y la organización».

Entonces, pese a todo, ¿cómo podemos reforzar el vínculo emocional de los equipos con la organización?

Por suerte, ¡aún disponemos de diversos incentivos!

- Los primeros están ligados a la organización, es decir, su capacidad para demostrar un apoyo real a sus empleados mediante gestos proactivos desinteresados, pero también su capacidad para garantizar la transparencia de sus decisiones, su legibilidad, su equidad y su valor social. Cuanto más se perciba la organización como interesada y utilitarista, menos podrá crear una dinámica de compromiso sostenible.
- Los segundos están relacionados con la gestión de proximidad. Cuanto más participativa y abierta sea, demostrando flexibilidad a la hora de unir equipos, más fuerte podrá ser el vínculo emocional, especialmente con las generaciones

más jóvenes, que son muy sensibles a las relaciones directas. De hecho, vemos que estas generaciones están menos comprometidas con la organización —a diferencia de las generaciones anteriores— que con las personas con las que mantienen una relación estrecha.

- Por último, los terceros están relacionados con las propias tareas, es decir, la diversidad de las labores que deben realizarse, la autonomía y la calidad de los comentarios recibidos forman parte del compromiso, pero también el hecho de estar en contacto directo con los clientes, de saber exactamente lo que hacen los demás equipos y cómo contribuye cada uno de ellos a un proyecto común. Cuanto más puedo ver el sentido de lo que hago, más fácil me resulta comprometerme con mis funciones.

¿Podrías darnos ejemplos concretos de logros positivos?

Aquí, cerca de Montreal, tenemos el ejemplo de una pyme formada por unas 200 personas que tiene un índice de rotación de personal muy bajo, muy por debajo de los estándares del mercado. ¿A qué se debe? A la confianza depositada en sus empleados. Ha dado a cada empleado una gran libertad para organizar su tiempo de trabajo, incluida la gestión del tiempo de vacaciones, algo especialmente innovador aquí, en Canadá, donde las vacaciones son más bien escasas, como ocurre en toda Norteamérica. Así pues, la confianza puede ser un importante incentivo para el compromiso, eso es evidente.



«Cuanto más
concretamente veo
el sentido de lo
que hago, más fácilmente
puedo **comprometerme**
con mis acciones».

Christian Vandenberghe,
Profesor a HEC Montréal

¿El compromiso?

Un incentivo conductual **sutil...**



Daniel Priolo es doctor en Psicología Social y profesor titular en la Universidad Paul Valéry - Montpellier 3. A este respecto, el compromiso es un tema de investigación para él, pero en un sentido diferente al de Christian Vandenberghe, por ejemplo. Como especialista en el compromiso conductual, no organizativo, nos habla de cómo crear un compromiso real con un comportamiento objetivo.

En psicología social, la palabra «compromiso» puede tener un significado diferente al que estamos acostumbrados en el mundo empresarial. ¿Cómo definirías entonces el compromiso conductual?

Para mí, el compromiso es un proceso, mucho más que un sentimiento, por ejemplo. Podríamos definirlo como un proceso sociocognitivo que crea un vínculo situacional con una «causa», a sea individual o social, independientemente de si se trata de un comportamiento de valor ecológico, de dejar de fumar o de adoptar un comportamiento positivo en materia de seguridad laboral, por ejemplo, temas que conozco bien. La capacidad de compromiso dependerá principalmente del contexto y, en menor medida, de las características personales..

¿Cómo garantiza el compromiso la eficacia del comportamiento?

Comprometerse significa interiorizar el comportamiento en cuestión. Si me comprometo, seré capaz de mantener el comportamiento

durante un largo período de tiempo, sin necesidad de recordatorios, recompensas o sanciones. En cambio, si obedezco una orden, serán necesarias la coacción o la recompensa. Para mantener esta presión en el tiempo sin esfuerzo adicional, el compromiso resulta esencial. .

«En primer lugar, el compromiso presupone una adhesión previa, a la causa»

¿Es el compromiso más eficaz que la autoridad? A corto plazo, la autoridad puede ser un incentivo conductual muy eficaz. En una organización, ordenar a alguien que haga algo es una forma sencilla y segura de conseguirlo. Sin embargo, a medio plazo, si no se interioriza el comportamiento en cuestión, la eficacia probablemente será mucho menor. La vacunación contra la CO-VID-19 en Francia es un buen ejemplo. La restricción (pase de vacunación, prohibiciones de acceso, etc.) ha generado resultados, pero no compromiso. El resultado: tasas de vacunación

han vuelto a niveles bajos, aunque el virus siga circulando.

Pero ¿cómo se crea realmente un compromiso en torno a un comportamiento deseado?

¡Crear un compromiso ya implica dejar a la otra persona la libertad de comprometerse o no! Sin una «declaración previa de libertad», no hay compromiso posible. Restricción no significa compromiso. Además, lo ideal es hacer público el acto de compromiso y asegurarse de que el comportamiento deseado pueda repetirse, de forma concreta, regular, irrevocable y sin ambigüedades. Por último, habrá que asumir las consecuencias que conlleva la decisión. No existe compromiso sin ser conscientes de lo que está en juego y del precio que hay que pagar..

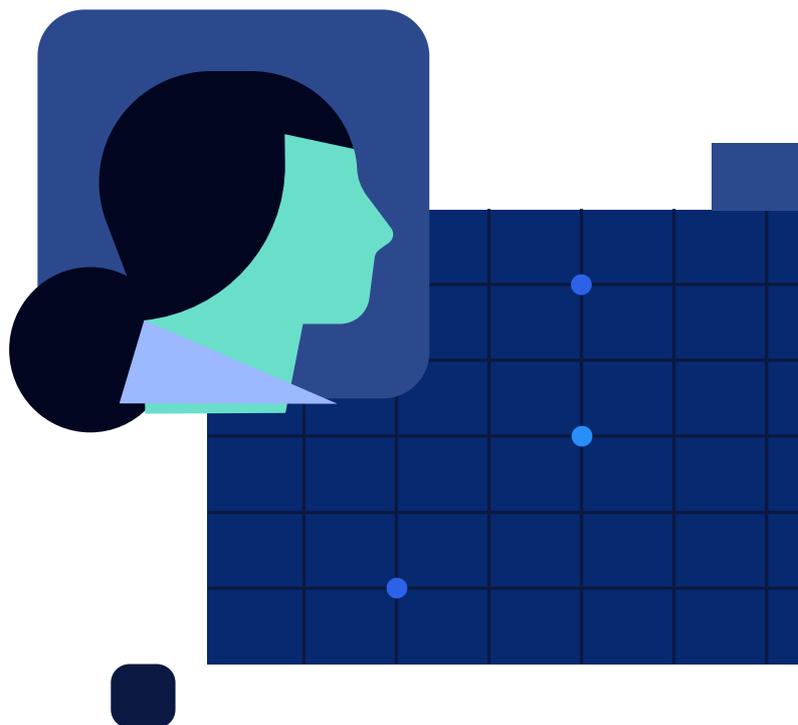
¿Ocurre un poco como con el matrimonio?

¡Totalmente! Ese es un ejemplo que utilizamos a menudo. En el matrimonio, el compromiso conductual es indisoluble de la libertad de elección, del compromiso público (las amonestaciones, el ayuntamiento, los testigos, etc.), de la comprensión de lo que está en juego y del coste real para todos los implicados. A cambio, cabe esperarse que los recién casados demuestren una verdadera cooperación a largo plazo.

«¡Crear un compromiso ya implica dejar a la otra persona la libertad de comprometerse o no! Sin una declaración previa de libertad, no hay compromiso posible».

¿Cuáles son las condiciones que deben cumplirse para poder crear un compromiso real?

En primer lugar, el compromiso presupone una adhesión previa a la «causa». Esto será más fácil de conseguir si el comportamiento en cuestión es objeto de una verdadera aceptación social y de un consenso en el seno del grupo afectado. Pero también presupone un contexto de calidad, de clima social, por ejemplo. En un contexto de tensión o crisis, o ante un comportamiento controvertido, el compromiso no será probablemente la solución que ha de buscarse. Cuanto más agradable y armonioso sea mi entorno, más fácil me resultará relacionarme con él.



El compromiso: una variable clave del **rendimiento**. ¿Debe fomentarse sin moderación?



Francesca Murdocco es ingeniera de investigación en los equipos de I+D de PerformanSe. También es doctoranda en Psicología del Trabajo y está elaborando una tesis sobre recursos psicológicos y compromiso en el trabajo.

Por tanto, como es natural, le hemos pedido que nos hable del compromiso, de su definición, de su medición y de los factores que pueden explicarlo o reforzarlo.

¿Cómo puede definirse científicamente el compromiso?

El compromiso suele definirse como un estado psicológico positivo con tres dimensiones:

- Una dimensión de «vigor», y de energía, es decir, la capacidad de llevar a cabo realmente las tareas propuestas;
- Una dimensión de «dedicación» a la tarea, el deseo de hacer y la convicción de que lo que hago es útil y tiene sentido;
- Una dimensión de «absorción», en el sentido de la capacidad de sumergirme en mi trabajo y de dedicarme plenamente a él, sin distracciones ni reticencias.

Cuando confluyen las tres dimensiones, podemos hablar de compromiso en el trabajo.

¿Cómo podemos medir el compromiso de los empleados en un momento dado?

De forma muy sencilla. Existen cuestionarios específicos y fáciles de administrar que te permitirán clasificar el compromiso de cada empleado en una escala específica. La medición

tiene la ventaja de objetivar la situación, de permitir hacer comparaciones y de destacar las discrepancias y los excesos. Porque el empleado que no se comprometa lo suficiente se verá amenazado por el aburrimiento, el síndrome del burnout o el quiet quitting, como se denomina hoy en día. Mientras que el que esté demasiado comprometido se verá amenazado por la adicción al trabajo o el agotamiento. ¡El compromiso también es una cuestión de equilibrio!

«El compromiso es, por tanto, una variable importante, pero muy fluctuante, que puede deteriorarse fácilmente, así como fortalecerse en función del contexto y de su calidad».

¿Y cómo podemos medir la capacidad de compromiso de un empleado desde un principio?

En PerformanSe, hemos desarrollado –en nuestro test psicométrico ECHO2– una medición del

Contrato Psicológico Deseado, es decir, una fotografía instantánea, en un momento dado, de las expectativas individuales con respecto al trabajo. ¿Me preocupa única y exclusivamente la tarea que tengo entre manos, aquí y ahora (perfil transaccional)? ¿Me preocupa más la integración en el grupo, sus valores y su cultura (perfil relacional)? En este sentido, los perfiles relacionales son siempre más propensos a no escatimar en esfuerzos y a hacer un poco más de lo necesario. Los perfiles transaccionales siempre serán más cautos y comedidos, ya sea por convicción o como medio de defensa, ya que algunos perfiles transaccionales son, en realidad, perfiles relacionales decepcionados

«Porque el empleado que no se comprometa lo suficiente se verá amenazado por el aburrimiento, el síndrome del boreout o el quiet quitting, como se denomina hoy en día».

¿Qué facilita el compromiso?

En realidad, no es tan difícil generar compromiso. Las palancas del compromiso son bien conocidas y bastante fáciles de accionar. Cabe citar los siguientes:

- la capacidad de dar autonomía a los equipos y de dejar que se organicen libremente en la realización de las tareas que deben llevar a cabo, sin controlar ni microgestionar innecesariamente;
- la capacidad de proporcionar soporte, apoyo, respaldo e incluso coaching si es necesario;
- la capacidad de proporcionar comentarios positivos y de reconocer claramente la calidad del trabajo realizado;
- la oferta de formación, la posibilidad que se ofrece a todos de enriquecer sus conocimientos

y desarrollar sus competencias;

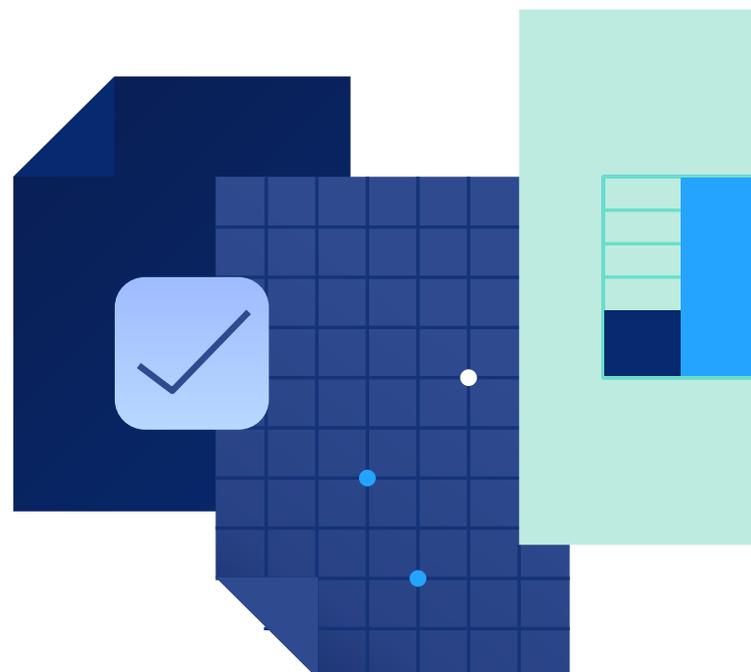
- y, por supuesto, la adecuación entre los valores de la organización y el contrato psicológico deseado por el individuo.

Dando importancia, en principio, a las expectativas del individuo en el momento de la contratación y garantizando una gestión de apoyo y respaldo, se puede generar el compromiso, independientemente de las cuestiones más delicadas y difíciles de manejar, como son el significado profundo de la misión de la empresa, la remuneración, etc.

¿Qué interés tiene la empresa en buscar fortalecer el compromiso de los equipos de esta forma?

Está muy claro. Por dos razones complementarias:

- Porque —y todos los estudios lo demuestran— el compromiso es, por supuesto, un factor de rendimiento individual y, por tanto, colectivo,
- pero también porque el compromiso puede cambiar muy rápidamente, independientemente de la satisfacción laboral. Ya que puedes estar satisfecho con tus condiciones laborales sin sentirte. El compromiso es, por tanto, una variable importante, pero muy fluctuante, que puede deteriorarse fácilmente, así como fortalecerse en función del contexto y de su calidad.



En conclusión, si tuvieras que dar un consejo a los equipos de RR. HH., ¿cuál sería?

Para mí, es muy importante medir el compromiso de tus empleados, dentro de una lógica de retención del talento, así como de prevención del desgaste profesional, por ejemplo, pero también de investigación concreta sobre incentivos de optimización. Fomentar y suscitar el compromiso puede generar muchos posibles beneficios para una organización.



Enfoque en el CPD

En su herramienta de evaluación ECHO2, PerformanSe ha integrado la medición del Contrato Psicológico Deseado, que ofrece a los encargados de la selección de personal, a los directivos y a los gestores de talento la posibilidad de comprender mejor las expectativas del individuo en el trabajo, y, en particular, la capacidad de distinguir entre perfiles transaccionales y relacionales.

Cabe recordar que

- **El Contrato Psicológico Deseado** habla de las motivaciones del individuo en un momento dado. Por supuesto, es independiente de sus competencias y de la calidad del trabajo realizado, pero también de la satisfacción experimentada al final en el cumplimiento de sus tareas.
- **Los perfiles relacionales** no solo serán más sensibles, sino también más receptivos a las exigencias de la organización y, por tanto, también estarán más expuestos al desgaste profesional, por ejemplo.
- **Los perfiles transaccionales**, que son más fácticos y difíciles de comprometer, también estarán mejor protegidos ante posibles excesos en términos de presión y carga de trabajo.
- **Existen muchos perfiles transaccionales en empleos autónomos o interinos**, pero también en la función pública, o incluso en trabajos especializados. Los perfiles relacionales serán más frecuentes en todos los empleos que impliquen un alto grado de trabajo en equipo, tanto en la industria como en el sector servicios.

«**El compromiso** es, por tanto, una variable importante, pero muy **fluctuante**, que puede deteriorarse fácilmente, así como fortalecerse en función del **contexto** y de su **calidad**».

Francesca Murdocco

Ingeniera de investigación en los equipos de I+D de PerformanSe.

¿Y si cuestionamos la **noción** de compromiso?



Emmanuelle Joseph-Dailly es consultora en Julhiet Sterwen, además de autora y conferenciante. Ha publicado numerosas contribuciones sobre el tema del compromiso, incluido el libro *Développez l'engagement de vos collaborateurs* (Desarrolla el compromiso de tus empleados) (Eyrolles 2018, con Didier Noyé) y varias columnas en la revista *Harvard Business Review France*.

En una entrevista, hemos recogido su análisis —crítico— de la propia noción de compromiso, que, en su opinión, se basa a menudo en modelos antiguos.

¿Te parece anticuado el propio concepto de compromiso?

El compromiso es un concepto antiguo, que etimológicamente hace referencia a la idea de «empeñar». Posteriormente, el término evolucionó dentro de la jerga militar haciendo referencia al alistamiento en el ejército. De esta forma, comprometerse significa adentrarse en un espacio limitado y estar obligado o sujeto a algo. No obstante, la gente ha cambiado y quiere más libertad, más flexibilidad y más tiempo para sí misma. Por consiguiente, la idea de una especie de confinamiento exclusivo y duradero parece muy anticuada. Al igual que lo es la idea de trabajar mucho, de «ir más allá» de los estándares y de la simple obligación contractual, que es la base de algunas definiciones de RR. HH. sobre el compromiso. Hay algo en el discurso sobre el compromiso que debe replantearse de forma más abierta, más flexible y más cercana a las nuevas expectativas.

En ese caso, si no hablamos de compromiso, ¿de qué crees que podríamos hablar?

Personalmente, preferiría hablar de implicación. ¿Quiero implicarme en algo que me ate y limite mi libertad? Probablemente, no.

¿Es posible que pueda implicarme en mi trabajo? Sí, por supuesto. Pero sin olvidar nunca que solo hay implicación cuando existe un sentimiento de equidad y justicia organizativa. Si me implico, ¿la remuneración, el mérito y el reconocimiento que reciba estarán a la altura de mi implicación? A veces, el discurso en torno al compromiso parece eludir la cuestión de la compensación, que es esencial.

«Hay algo en el discurso sobre el compromiso que debe replantearse de forma más abierta, más flexible y más cercana a las nuevas expectativas».

Entonces, ¿cómo podemos fomentar la implicación de los empleados a pesar de todo, dado que la empresa necesita rendimiento y este implica una forma de participación y convicción, como queremos llamarlo?

Sí, por supuesto. Sin embargo, las respuestas deben ser lo más individualizadas posible, ya que no todos los empleados responden a los mismos incentivos. Probablemente, esto implique flexibilizar el marco salarial y, sobre todo, saber actualizarlo periódicamente, de forma bilateral, implicando al trabajador, ya que se ve afectado por el contrato laboral. El contrato que firmé hace 3, 5, 7 o 10 años y que la empresa ha modificado con frecuencia, normalmente de forma unilateral, ya no suele ser lo que realmente me compromete. Es posible que, desde la firma de este contrato, el empleado haya cambiado de jefe, de dirección de oficina, de función, de equipo, de organización, etc. ¿Acaso me han preguntado si estoy de acuerdo y si el contrato me sigue pareciendo equilibrado? Por regla general, las cosas no son así. Entonces, ¿cómo se puede esperar que me implique a largo plazo si no se me ha consultado sobre los cambios efectuados en el contrato laboral?

«Es necesario recuperar los momentos colectivos fuertes y la competitividad positiva, y multiplicar los momentos de encuentros reales y los intercambios»

Si tuvieras que dar un consejo específico a los equipos de RR. HH., ¿cuál sería?

JA día de hoy, me gustaría sugerirles que se replanteen los espacios de trabajo. En un mundo que se ha vuelto híbrido, ¿hacia dónde nos dirigimos ahora? ¿Cómo podemos conseguir que los equipos quieran volver a trabajar presencialmente en la empresa? Si convertimos los nuevos espacios abiertos de las oficinas flexibles en simples espacios de coworking, en los que cada persona pueda sentarse donde quiera con su ordenador portátil y los auriculares puestos, está claro que la implicación se quedará en nada. Es necesario recuperar los momentos colectivos fuertes y la competitividad positiva, y multiplicar los momentos de encuentros reales y los intercambios. No basta con ahorrar reduciendo el espacio disponible, también hay que volver a invertir en el buen ambiente colectivo.



Testimonios

El compromiso : ¿Un concepto anticuado?
¿O una cuestión importante que se debe preservar?

04.

Proporcionar una **experiencia** de alta calidad a los empleados.

Todos los días, en todas partes.



David Gautron,
Socio, Julhiet Sterwen

¿Y si la experiencia del empleado fuera la verdadera clave del compromiso? Esta es la convicción de David Gautron, director asociado de Julhiet Sterwen y líder de la comunidad de expertos Phygital Employee Experience.

Para comprender mejor los nuevos retos específicos que plantea el compromiso, le hemos pedido que comparta con nosotros sus reflexiones.

¿Cómo ves hoy en día el tema del compromiso en las empresas?

El compromiso forma parte de un nuevo tipo de «contrato de confianza» entre el empleado y el empleador. La cuestión de la autonomía ha pasado a ser central y la idea de compromiso también se plantea de manera diferente: en torno a la idea de «misiones» en lugar de responsabilidades fijas, en un marco de compromiso que ya no es necesariamente exclusivo ni está pensado a largo plazo. Así pues, todo es más abierto y más flexible, y nada es definitivo. Incluso puedes dejar una empresa y volver!

¿Cuáles son las expectativas de los empleados en términos de compromiso? ¿Cómo crees que han evolucionado?

La mayor autonomía ligada al desarrollo de modalidades híbridas, que combinan la presencia física y el trabajo a distancia, ha generado nuevas expectativas. En particular, la de una gestión más abierta y colaborativa, basada en la noción de responsabilidad mutua entre cargo superior y empleado, pero también la necesidad de flexibilidad, de movilidad y de poder trabajar desde cualquier lugar, siempre con las herramientas y los medios adecuados. Los ingredientes de la vida (lo que hago hoy, dónde y cómo puedo hacerlo, y lo que significa para mí) se vuelven de esta forma tanto o más importantes que los ingredientes de la carrera profesional (lo que puedo hacer mañana, la evolución de mi situación, etc.).

Pese a la irrupción de este nuevo contexto, más abierto y nómada, ¿cómo podemos seguir fomentando el compromiso de los empleados?

Para mí, la respuesta es muy sencilla: asegurándonos de ofrecerles cada día, estén donde estén, una experiencia como empleados realmente de calidad. Del mismo modo que buscamos ofrecer a los clientes una experiencia lo suficientemente enriquecedora para que quieran volver y comprar de nuevo, necesitamos ofrecer a los equipos una experiencia laboral lo suficientemente satisfactoria para crear bienestar y ganas de continuar en el puesto durante mucho tiempo, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, tanto si están en la

oficina como en casa. Este enfoque cuestiona principalmente la importancia y el papel de los distintos espacios de trabajo. Lo ideal sería no hacer en la oficina lo que hago en casa. Mi trabajo debería concebirse de forma coherente entre los diferentes espacios, modalidades y tareas. Además, debería poder beneficiarme en todo momento de las herramientas adecuadas, esté donde esté.

Entonces, ¿cómo podemos garantizar la calidad efectiva de la experiencia del empleado?

¡Con una escucha activa! Debemos entender qué experimentan los empleados a diario, qué echan de menos y qué los «irrita», y utilizar esta información para mejorar las herramientas, los procesos y los métodos organizativos con ellos y para ellos... En mi opinión, una experiencia satisfactoria y atractiva implica la construcción conjunta, en la medida de lo posible, de las soluciones necesarias. Las lógicas de «orden y mando» del viejo mundo están claramente pasadas de moda y evolucionan hacia una gestión

de construcción conjunta.

El pensamiento moderno implica enfoques más participativos y colaborativos, que se centran precisamente en la responsabilidad de cada individuo, donde la confianza se construye a nivel de equipo para encontrar soluciones organizativas por parte del grupo y para el colectivo.

Si tuvieras que dar un consejo a los equipos de RR. HH., ¿cuál sería? Adoptad una postura de escucha sistemática, como si fueseis un sensor/GPS.

Lo que habéis hecho hasta ahora, especialmente para el público externo, también debéis hacerlo para el público interno, aplicando una lógica paralela y garantizando al mismo tiempo la satisfacción real de los equipos en el trabajo. No habrá compromiso si no hay satisfacción, y no habrá satisfacción si no se cumple con lo esencial. Antes de ser un asunto de tareas, valores o discurso, el compromiso era ya una cuestión de satisfacción a diario en el trabajo.

Análisis del Barómetro Phygital Workplace

El 56 % de los directivos cree que el teletrabajo reduce su nivel de estrés, frente a tan solo el 46 % en 2021.

Se trata de una de las cifras clave —y una de las conclusiones extraídas— del Barómetro Phygital Workplace que realiza cada año el Instituto Francés de Opinión Pública (IFOP) para Juliet Sterwen tomando una muestra de aproximadamente 1000 empleados de empresas con más de 500 trabajadores.

¿El objetivo? Escuchar y compartir las percepciones de los empleados sobre las cuestiones relacionadas con la transformación digital de la empresa y su experiencia al respecto, en un mundo que se ha vuelto a la vez físico y digital.

«Antes de ser un asunto de tareas, valores o discurso, el **compromiso** era ya una cuestión de **satisfacción a diario** en el trabajo».

David Gautron,
Socio, Julhiet Sterwen

Cuidar de los equipos, fomentar el compromiso, impulsar el rendimiento...



Marc-Henri Bernard
Director RRHH,
Remy Cointreau

Marc-Henri Bernard es un profesional con más de 30 años de experiencia en el ámbito de RR. HH., donde también ocupa el cargo de director, así como un exdeportista profesional de alto rendimiento, que disputó 103 partidos como internacional con la selección francesa de balonmano. Actualmente, ostenta el cargo de director de RR. HH. del Grupo Remy Cointreau y de sus 2000 empleados en todo el mundo, por lo que es la persona idónea para hablarnos del compromiso y de su relación con el rendimiento.

En tu opinión, ¿crees que el tema del compromiso sigue siendo una cuestión importante en las empresas?

Sí. Sin lugar a dudas. No puede haber un verdadero rendimiento colectivo sin un compromiso individual. Por tanto, la generación de rendimiento implica, de hecho, crear las condiciones necesarias para el compromiso de todas las partes y la posibilidad de que todos den lo mejor de sí a largo plazo.

Pero, a este respecto, ¿cómo podemos crear las condiciones necesarias para comprometernos a diario?

Velando por el bienestar de los equipos, sabiendo orientarlos hacia condiciones de realización y éxito, y permitiendo que cada uno encuentre su para aportar la mejor contribución posible para todos. Se trata de crear un círculo virtuoso, en el que cada individuo debe ser capaz de desarrollarse y, por tanto, tener éxito y rendir en el trabajo. Cuanto mejor encajo, más contribuyo y más me recompensan, más quiero seguir adelante.

¿Cómo has podido contribuir a esta dinámica en Remy Cointreau?

Lo primero que puse en marcha a mi llegada en 2015 fue precisamente una encuesta de compromiso para expresar la importancia que otorgábamos a esta cuestión, dar voz a todo el mundo, crear un punto de referencia para futuras medidas y permitir la construcción de planes de acción relacionados, porque está claro que escuchar es fundamental, pero aún lo es más dar importancia a lo que se dice. La materialización concreta de la escucha crea la sensación positiva de haber sido escuchado.

¿Qué medidas concretas has logrado implementar?

Por poner algunos ejemplos, hemos ampliado la revisión médica, inicialmente exclusiva para los miembros del comité ejecutivo, a todos nuestros empleados de Francia (800 personas). De forma voluntaria, todo el mundo puede beneficiarse de una revisión médica exhaustiva totalmente gratuita cada dos años antes de los 45 y cada

año después de dicha edad. Se trata de una forma muy concreta de velar por el bienestar de las personas. En otro ámbito muy distinto, también hemos creado un Departamento de Talento, que es totalmente independiente del Departamento de RR. HH., para que tenga más libertad en sus reflexiones y propuestas. Este departamento supervisa a casi 600 de los 2000 empleados que conforman el Grupo para brindar a cada persona la mejor oportunidad de desarrollarse según sus expectativas y necesidades. Por último, el tercer ejemplo concreto es que hemos creado un verdadero accionariado asalariado: el 77 % de los empleados en Francia y el 50 % de los trabajadores en el extranjero se han convertido en accionistas de Remy Cointreau. Se trata de un instrumento y de un testimonio de confianza, algo natural en un Grupo que se mantiene en el tiempo debido a su historia, a su cultura familiar, a la tierra que cultiva y a los productos que madura.

«La generación de rendimiento implica crear las condiciones necesarias para el compromiso de cada empleado »

¿Cómo crees que han evolucionado las cuestiones relacionadas con el compromiso en los últimos diez años?

En primer lugar, creo que han cambiado menos de lo que a periodistas y asesores les gusta afirmar. Los jóvenes, por ejemplo, siempre quieren evolucionar, que se les ofrezca autonomía y se les permita crecer y asumir responsabilidades. En realidad, esto no es nuevo. Pero está claro que las cuestiones de sentido y valores han cobrado mayor importancia, al igual que lo ha hecho la cuestión del reparto de méritos y de la redistribución de los resultados del progreso. En mi opinión, las empresas que no tengan

en cuenta estas dimensiones y que no sepan combinar compromisos reales de desarrollo sostenible con una participación real de los empleados difícilmente podrán seguir siendo atractivos, aunque solo sea porque les resultará difícil contratar al talento que necesitan.

¿Qué te ha enseñado el deporte de alto rendimiento en términos de compromiso?

En primer lugar, la importancia del equipo, por supuesto, sobre todo para mí, que vengo de un deporte de grupo. El equipo es más importante que los individuos que lo componen, porque el rendimiento es siempre, en última instancia, un rendimiento colectivo. Y esto también se aplica a las empresas. Pero, dentro de un equipo, también he podido experimentar la importancia de la complementariedad entre perfiles. Es mucho más fácil formar un equipo competitivo combinando talentos diferentes y complementarios que alineando estrellas con perfiles similares y, a menudo, incompatibles.

Si tuvieras que dar algún consejo basado en tus experiencias, ¿cuál sería?

Lo que me enseñó —y demostró— un grandísimo entrenador es que es realmente eficaz apostar por las cualidades de cada individuo, es decir, sus verdaderos puntos fuertes, allí donde son mejores por naturaleza. Esto es lo que genera a la vez satisfacción y rendimiento, y, por tanto, compromiso, pese a que, con demasiada frecuencia, la gestión tiende a criticar, a poner de relieve las carencias y a enfrentar al individuo a sus defectos y limitaciones. Seamos positivos, apostemos por lo mejor de cada individuo y aceptemos el resto.

Cambiamos las cosas, **innovemos** y seamos todos actores del cambio.



Cécile Vallienne,
Departamento de
Transformación de RR. HH,
La Banque Postale

En la actualidad, Cécile Vallienne trabaja a diario en el Departamento de Transformación de RR. HH. de La Banque Postale en asuntos relacionados con la experiencia del empleado y la gestión del cambio.

Gracias a su vasta experiencia impulsando cambios dentro de la organización, Cécile Vallienne nos comparte sus conocimientos, pensamientos y convicciones.

¿Consideras que la calidad de la experiencia del empleado es un incentivo importante en términos de compromiso en el trabajo?

Sí, por supuesto. Por ello, hemos creado un programa dedicado a la experiencia del empleado en el marco del plan estratégico para 2030, cuya ambición consiste en convertir a La Banque Postale en el «banco favorito de los franceses». Dentro de una lógica de simetría de atención con el cliente, trabajamos en torno a tres firmes promesas para los empleados de La Banque Postale: optimizar el progreso profesional de cada persona (integración, formación, apoyo en la trayectoria profesional, etc.), mejorar la calidad de vida en el trabajo y fomentar el compromiso cívico al servicio de la transición justa.

Entonces, ¿cómo podemos garantizar la calidad

de esta experiencia del empleado y, por tanto, de este compromiso?

En La Banque Postale, medimos el compromiso con regularidad. Sin un mecanismo de escucha real, no hay dirección posible. Por eso, formamos parte del barómetro de compromiso del Grupo La Poste, que engloba a casi 225 000 empleados. Cerca de 18 000 personas de La Banque Postale son encuestadas cada año para medir su sentido de pertenencia, su comprensión de las opciones estratégicas, la claridad de su visión en términos de desarrollo profesional y su capacidad para recomendar al Grupo como empleador, lo que nos permite tomarle el pulso a la experiencia del empleado.

En tu opinión, ¿cuáles son las expectativas de las nuevas generaciones? ¿Cómo han evolucionado?

Los valores cívicos han adquirido una gran importancia. La Banque Postale siempre ha encarnado estos valores en un modelo de bancaseguros orientado al ciudadano y basado en los verdaderos valores de confianza, accesibilidad y cercanía. Nuestros empleados, especialmente los más jóvenes, necesitan claramente que estos valores se materialicen. Prestan mucha atención a las pruebas concretas en torno a compromisos fuertes y verdaderamente distintivos.

¿Qué crees que es lo más difícil de conseguir hoy en día para fomentar el compromiso?

Lo más difícil es apoyar a los equipos en un contexto de transformaciones múltiples y de hibridación del trabajo. El cambio sigue siendo un foco natural de resistencia.

Tenemos un fuerte sentido de pertenencia y un claro compromiso con nuestros valores, así que lo que nos queda por hacer es implicar a todas las partes en procesos de transformación exigentes y sin precedentes. Sin embargo, existe una gran expectativa de seguridad sobre la trayectoria y la forma de alcanzarla de manera colectiva. De hecho, los empleados desean legítimamente ser parte activa. Quieren participar en los cambios y dar su opinión para, de esta forma, poder apropiarse mejor del proceso. Del mismo modo, la democratización del teletrabajo nos obliga a replantearnos nuestra forma de trabajar..

Una cuestión que no está exenta de consecuencias en términos de gestión, ¿no es así?

Desde la COVID, se ha producido un cambio en la relación laboral que supone un reto para los directivos y los empleados en su modo de trabajar de manera colectiva e individual. Por tanto, tenemos ante nosotros un verdadero reto para todos. Los directivos, a través de la confianza y de la responsabilización, tienen que crear relaciones laborales más colaborativas y transversales.

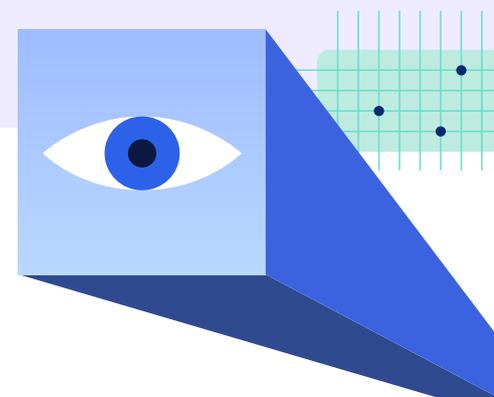
Si tuvieras que dar un consejo a los directivos actuales, ¿cuál sería?

Que prueben, experimenten y aprendan. Me parece esencial permitir que todos tengan un verdadero derecho a la experimentación. En realidad, no hay soluciones milagrosas. Tenemos que trabajar todos juntos para construir nuevas reglas y aprender a salirnos de los marcos habituales para inventar e innovar.

¿Y qué les aconsejarías a los jóvenes empleados del Grupo?

En los seminarios de integración, nuestros directivos invitan a los recién llegados a compartir su asombro, a ser proactivos y a atreverse. ¡Y tienen toda la razón! «Cambiemos las cosas, innovemos y seamos todos actores del cambio».

*«Los empleados desean legítimamente ser parte activa. Quieren **participar** en los cambios y dar su opinión para, de esta forma, poder **apropiarse mejor** del proceso».*



iOpta por la lealtad!



Kevin Bourgeois,
Co-fundador de Supermood

No hay compromiso sin atención, y no hay atención sin escucha. Sobre esta sencilla idea, Kevin Bourgeois cofundó Supermood, una plataforma dedicada a escuchar a los empleados de las grandes organizaciones.

A través de los numerosos comentarios recogidos de una parte significativa de las principales empresas francesas, Kevin Bourgeois nos ofrece su punto de vista y su análisis sobre las cuestiones del compromiso.

¿Cómo definirías el compromiso?

El compromiso es un concepto bastante abierto y está claro que el término se utiliza en las empresas para referirse a la «motivación duradera», al «bienestar en el trabajo», a la «realización», a la «eficacia» o a la «retención del talento». Para mí, simple y llanamente, el compromiso implica al mismo tiempo un grado de motivación, una productividad concreta, un sentimiento de bienestar y una intención de lealtad.

¿Qué dicen los datos que recopilas sobre el compromiso de los empleados y su evolución?

El período del confinamiento marcó un aumento del compromiso, dentro de un contexto de mayor preocupación y solidaridad.

Sin embargo, con la normalización de la situación sanitaria, el compromiso ha vuelto a los niveles anteriores, que eran más bien mediocres, a decir verdad, especialmente porque la atención al sentido y al impacto de lo que hago, así como al equilibrio entre la jornada laboral y el tiempo libre, ha cobrado aún más importancia para los empleados, además de que las respuestas de las organizaciones ante esta cuestión no están precisamente a la orden del día.

En tu opinión, ¿cómo podemos fomentar el compromiso en los empleados?

Me gustaría defender dos ideas principales. La primera es la necesidad de saber lo que ocurre internamente, de escuchar a los equipos, de manera directa, sin filtros jerárquicos, y de dar importancia a lo que dicen. No puede haber compromiso sin atención. La segunda es la importancia de afirmar unos valores fundamentales realmente sólidos, que tengan sentido para todos, y adaptar posteriormente su implementación a nivel local. Si decido, por ejemplo, poner al cliente en el centro de la empresa —como se suele decir, aunque no siempre se cumpla en realidad—, es esencial dejar que las unidades sobre el terreno imaginen y elijan cómo van a llevar esta idea a la práctica, ya que es difícil que haya compromiso sin autonomía.

¿Cuál sería tu informe de impresiones en relación con las cuestiones de lealtad y de compromiso?

¿Qué es lo que más te sorprende en la actualidad?

Personalmente, siempre me sorprende ver la

brecha que existe entre un discurso que afirma la necesidad de retener al talento y los presupuestos de RR. HH. dedicados principalmente al ámbito del empleador y de la contratación, lo cual no tiene mucha lógica. Es mucho más económico y eficaz retener a los equipos ya existentes y formados que buscar constantemente a nuevos talentos. Es como si la evidente necesidad de fidelizar a los empleados se topara con una especie de inercia. Sabemos cómo contratar de forma meditada, centralizada y organizada. Fidelizar es más complicado, más difuso y más difícil de pensar y gestionar. Sin embargo, la retención del talento sigue siendo una de las principales claves de la eficacia colectiva.

Si tuvieras que dar un consejo a los equipos de RR. HH., ¿cuál sería?

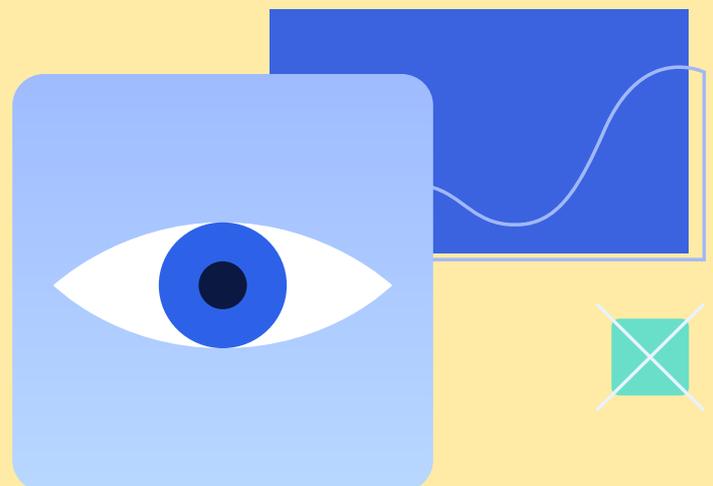
Por supuesto, voy a barrer para casa, pero creo que es esencial que las direcciones de las empresas tengan una idea real de lo que ocurre dentro de sus organizaciones. Veo demasiadas direcciones «avanzando a ciegas», sin saber realmente hacia dónde van, qué tendrá o no un impacto interno, o si hay o no compromiso, lo que no solo resulta perjudicial para la dirección de la empresa, sino que también les supone una carga mental considerable que podría aliviarse si dispusieran de mejores sensores internos.

«Siempre me sorprende ver la brecha que existe entre un discurso que afirma la necesidad de retener al talento y los presupuestos de RR. HH. dedicados principalmente al ámbito del empleador y de la selección»

Supermood

Fundada en 2015, Supermood es una plataforma dedicada a recoger comentarios sobre las experiencias de los empleados en las grandes organizaciones. Actualmente, cuenta con 45 empleados y casi la mitad de las empresas del CAC 40 entre sus clientes.

¿El objetivo? Transformar los comentarios, las opiniones y las ideas de cada persona en impulsores de la innovación y de la competitividad, al tiempo que se mejora la calidad de vida en el trabajo y la fidelización de los equipos.



«Si el compromiso es **esencial**
tanto para el **rendimiento** como
para la **lealtad**, fomentarlo
debería ser una cuestión
realmente **importante**».

Dominique Duquesnoy,
Director General PerformanSe

El compromiso : ¿Un concepto anticuado?
¿O una cuestión importante que se debe preservar?

Síntesis

**¡12 formas eficaces de
generar compromiso!**

05.

i12 maneras eficaces de generar compromiso!

«El entorno empresarial dinámico y volátil provocado por el agitado panorama social y político actual, unido a un mundo laboral cada vez más global, ha puesto de relieve la importancia fundamental de fomentar una cultura organizativa que promueva el bienestar, el compromiso y el rendimiento de los empleados» (Otake-Ebede et al., 2020; Petchsawang y Mclean, 2017).

Si el compromiso es esencial tanto para el rendimiento como para la lealtad, fomentarlo debería ser una cuestión realmente importante.

Para ello, te proponemos, a modo de síntesis, 12 ideas sencillas y concretas, basadas en 6 ejes de reflexión y trabajo, que están inspiradas en todas las personas que han contribuido a nuestro Libro Blanco: expertos, directores de RR. HH., miembros del Grupo Julhiet Sterwen, etc. Desde aquí, les damos las gracias de todo corazón.

#1. Desde la selección

Ir más allá de los conocimientos técnicos y de las experiencias, y seleccionar a candidatos cuyos valores, códigos y expectativas sean compatibles con los de la organización en términos de factores ambientales, características del trabajo, rectitud moral, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, autonomía, relaciones laborales, utilidad del trabajo y reconocimiento. Esta idea es necesaria para considerar posibles comportamientos que trasciendan las funciones profesionales.

- Además, como me identifico con el ambiente de trabajo y con mi empleador, podré mantener un vínculo a largo plazo con la empresa.

PROYECCIÓN

Garantizar una verdadera integración de calidad para cada empleado.

- Para demostrar desde el principio la importancia de cada empleado y facilitar la creación de vínculos duraderos.
- Las percepciones se consolidan rápidamente

con los indicios más visibles y contribuirán a adquirir una visión positiva o negativa del entorno.

INICIO

#2. En el día a día

Ofrecer autonomía a los empleados, la máxima flexibilidad y la capacidad de organizarse con la mayor libertad posible.

- Para acabar con las imposiciones autoritarias, la obligación de presencia permanente y la microgestión.
- Los marcadores del liderazgo están cambiando y se integran ahora en la capacidad de delegar tareas importantes y estimulantes (lo que hay que hacer), dando cierta libertad para los desafíos y las actividades (cómo deben realizarse).

AUTONOMIE

Garantizar una experiencia del empleado plenamente satisfactoria, tanto a distancia como de forma presencial

- Porque la satisfacción en el trabajo a diario sigue siendo imprescindible si queremos crear el impulso de ir más allá del simple contrato básico. La experiencia debe estar al margen de las tendencias y de las modas, y las necesidades deben examinarse periódicamente..

ATENCIÓN

#3. En relación con la gestión

Ofrecer una gestión de proximidad, directa y personalizada

- El teletrabajo no puede ni debe suponer anonimato, lejanía o indiferencia.
- La gestión de las actividades a distancia no puede eludir la cuestión de la confianza, que debe expresarse con mayor vigor: compartir información positiva, fomentar la colaboración y la comunicación entre los empleados, y compartir la visión y la planificación de las tareas.

PRESENCIA

Proporcionar a cada persona comentarios auténticos sobre sus contribuciones

- Para reconocer la calidad de su rendimiento y lograr que se comprometan a hacerlo mejor si no es el caso.

VOLVER

#4. Desde la perspectiva de RR. HH.

Centrarse en ofrecer a todos los empleados un lugar justo y adecuado, en verdadera sintonía con sus propias motivaciones

- Crear círculos virtuosos de confianza, realización, éxito y comentarios positivos.

ADAPTACIÓN

Permitir una evolución positiva a largo plazo de cada empleado y el desarrollo de nuevas competencias y conocimientos.

EVOLUCIÓN

#5. De forma institucional

Garantizar la transparencia y la equidad de las decisiones y de las remuneraciones.

- Recordar la misión, explicar las contribuciones y hacer que el trabajo sea dinámico, útil y concreto.

SENTIDO CONCRETO

Garantizar la transparencia y la equidad de las decisiones y de las remuneraciones.

- Tomar decisiones claras y justas, y remunerar de manera «equitativa», en consonancia con los esfuerzos realizados

PROMESAS CUMPLIDAS

#6. De forma sostenible.

Garantizar una correspondencia duradera entre las expectativas del individuo y las de la organización

- Lo que es cierto el primer día del contrato laboral puede cambiar y deteriorarse con el tiempo. Por tanto, son imprescindibles las actualizaciones bilaterales periódicas.

ACTUALIZACIÓN

Medir de manera periódica la satisfacción y el compromiso

- Para garantizar la calidad de los vínculos en el trabajo y elaborar, si procede, los planes de acción necesarios al respecto.

ESCUCHA

Conclusión

El compromiso : ¿Un concepto anticuado?
¿O una cuestión importante que se debe preservar?

**¡El compromiso requiere más
vínculos, más emociones y más
sentido!**

05.

¡El compromiso requiere más vínculos, más emociones y más sentido!

La satisfacción cotidiana en el trabajo es importante, por supuesto, incluso es necesaria, pero no basta con potenciar la intención de actuar, de implicarse o de entablar una relación duradera. Se trata del deseo de hacer más y de hacerlo mejor, con y para los demás, cada día, y de no conformarse solo con lo mínimo exigido en el contrato.

Sin embargo, para crear este compromiso, que requiere un vínculo y un «apego» de calidad, no bastan las respuestas normalizadas habituales (calidad de las instalaciones, flexibilidad de los acuerdos de teletrabajo, pertinencia de las herramientas puestas a disposición, etc.). El marketing de la experiencia del empleado, al igual que el marketing de la experiencia del cliente, no es suficiente. La gestión de proximidad, aunque su intención sea buena, tampoco es suficiente al estar restringida a sus recursos limitados.

Sin algo más estructurante en la relación con la organización, con su misión y con quienes la inspiran y dirigen, prevalecerá el act your wage y todas las partes saldrán perdiendo: las empresas, por supuesto, enfrentadas a una degradación de la eficacia colectiva, pero también los individuos, atrapados, a su pesar, en una espiral de desmotivación y, por tanto, de pérdida de sentido y de interés.

Porque el juego, como todos los juegos de relaciones, está hecho para jugarse entre dos. Y, aunque las empresas han contribuido a menudo

a la falta de compromiso colectivo a fuerza de prioridades financieras y de necesidades de flexibilidad, los individuos también aportan, a su vez, su granito de arena: exigencias de flexibilidad y libertad, demanda de una semana laboral de 4 días, deseo de trabajar cuando y donde quieran, etc.

Pero ¿es esto lo que todos queremos al final? ¿Un mundo ultraflexible, sin más vínculos reales que los circunstanciales, mientras dure un proyecto, un período o una misión? ¿Un mundo de procesos y mercenarios, en espacios abiertos con oficina flexible y teletrabajo? ¿O un mundo dinámico, comprometido y compartido en torno a proyectos significativos?

Para recrear el compromiso y, por tanto, también la eficacia colectiva y la sostenibilidad, puede que haya llegado el momento de reinventar las relaciones en el trabajo con una combinación de flexibilidad y presencia, donde la noción de «figura de autoridad» no sea una mala palabra y donde la conciencia de un sentido duradero cree realmente un compromiso genuino.

Porque una colaboración sin compromiso, sin vinculación y sin apego no es más que utilitarismo recíproco. Porque el compromiso no es condicional y solo puede expresarse por medio de la confianza.



Dominique DUQUESNOY
Director General
PerformanSe



Como editor de tests y experto en psicometría, PerformanSe es especialista en la evaluación y el desarrollo de las habilidades interpersonales.

Desde hace más de 35 años, PerformanSe basa su experiencia en el conocimiento del individuo en el trabajo, con la convicción de que este conocimiento es esencial para el rendimiento de la empresa y la satisfacción de las personas que contribuyen a ella.

Con una amplia gama de soluciones de evaluación y servicios de consultoría, PerformanSe asiste cada año a más de 1500 clientes en Francia y en el extranjero en sus proyectos de selección, de gestión de carreras profesionales y de competencias, y de desarrollo individual y colectivo.

Gracias a los colaboradores de este libro blanco:

HEC MONTRÉAL

Supermood




RÉMY COINTREAU

julhiet  sterwen



 **performanse**
soft skills for good