

¿Somos espectadores o actores en nuestras organizaciones?



Hector Infer

founder & Managing partner de Transform Action SL; Managing partner de Transform Action Latam SLU; y partner & Global CTT Trainer de Barrett Values Centre

Las últimas mediciones de *engagement* nos siguen invitando a hacer una profunda reflexión acerca de la manera en que las organizaciones acogen y gestionan el talento humano. Las siguientes definiciones de *engagement* dan una idea de la importancia de este indicador para la cultura de las organizaciones y la salud del negocio de las empresas:

"El *engagement* es una amalgama de ilusión, compromiso futuro con la empresa, orgullo de pertenencia, lealtad y sentido de propiedad que los empleados experimentan en su trabajo"

"El *engagement* son los sentimientos positivos que los empleados han desarrollado respecto de su trabajo, sus equipos y su organización"

"El *engagement* es el vínculo profundo que el empleado ha establecido con su organización y con los valores de su empresa, se trata de una relación que tiene dos sentidos"

Las Empresas que Enamoran (ver nota 1) gestionan y fortalecen el nivel de *engagement* de sus empleados, porque consideran que "los empleados fans crean clientes apóstoles"

¿A que país corresponden las siguientes valoraciones de *engagement*?

* 16 % de empleados "Engaged" – Les gusta su trabajo. Están motivados para trabajar y quieren que le vaya bien a la organización donde trabajan.

* 73 % de empleados "Not engaged" – Van al trabajo por el salario. Hacen el trabajo, pero no les interesa demasiado la organización en que trabajan.

* 11% de empleados "Activamente disengaged" – No solamente les aburre su trabajo, si no que se esfuerzan por trabajar en contra de la organización.

Esta medición de *engagement* (ver nota 2) ha sido realizada recientemente en una muestra de organizaciones empresariales. Desde todos los puntos de vista – empleados, líderes, equipos y clientes – resulta desalentador comprobar el bajo nivel de afiliación y pertenencia que tienen la mayor parte de los encuestados. Si enfocamos el nivel de *engagement* de los empleados, como categorías de los "clientes internos" de la organización, se pueden obtener definiciones muy significativas.

El engagement es el vínculo que el empleado ha establecido con su organización y con los valores de su empresa

¿Por cuáles sientes que has transitado en tus experiencias laborales?

- Empleados Rehenes: son los empleados que, a pesar de no estar contentos con la empresa, permanecen en la organización. Reniegan con el trato que les da la empresa, pero igual siguen trabajando allí porque no creen que puedan conseguir empleo en otra parte...
- Empleados Fans: son los admiradores incondicionales de la organización. Manifiestan muy elevados niveles de ilusión y compromiso futuro con la empresa. Se convierten en "embajadores de buena voluntad" porque dentro de su entorno familiar, laboral y social, suelen defender a su empresa y a su organización declarando que es la mejor de todas...
- Empleados Agitadores: Se caracterizan por tener un bajo nivel de ilusión y compromiso futuro con la empresa. Suele tratarse de personas que están resentidas, porque han tenido una o varias malas experiencias con líderes, equipos o políticas de la organización. Estos empleados suelen compartir sus malas experiencias con los demás, con la intención de obtener muestras de comprensión y solidaridad.
- Empleados Mercenarios: Se caracterizan por tener niveles de satisfacción comparativamente elevados, pero con muy bajas intenciones de compromiso futuro con la empresa. A estos empleados les motiva asegurar la satisfacción de su propio interés, por encima del interés común de su organización.

El *engagement* es el emergente de una relación dinámica que puede atravesar "zonas de conflicto" semejantes a

las que se pueden afrontar y superar en otros vínculos significativos (familia, pareja, amistades). Desde nuestra experiencia, "mantener y fortalecer" el *engagement* es el fruto de un trabajo en equipo: es una responsabilidad del empleado, que debe dejar de actuar como un espectador de su situación de trabajo y comenzar a actuar como el protagonista de su experiencia laboral. Es una responsabilidad de su líder, que debe crear una experiencia laboral positiva para cada empleado. Es una responsabilidad de los integrantes de los equipos de trabajo, que deben dejar de proyectar sus temas no resueltos, en su situación de trabajo. Y es una responsabilidad de la organización, que debe gestionar la cultura de gestión mediante acciones que aporten valor a los empleados y que mantengan a raya la entropía cultural.

En nuestra experiencia, se debe empoderar a los empleados, los líderes y los equipos de las organizaciones, para que fortalezcan el *engagement* de los clientes internos y los clientes externos. Para lograr esto, el primer paso es "tomar conciencia" de que la experiencia laboral no es una película que sólo admite el rol de espectador y asumir que la experiencia laboral es una "creación colectiva" en la que todos nosotros somos actores y algunas veces protagonistas.

Nota (1) En el Libro "Firms of Endearment" de Raj Sisodia, Jagdish N. Sheth, David B. Wolfe, editado en feb- 2014 por Pearson FT Press, se presenta a las "Empresas que Enamoran" como el nuevo paradigma de ventajas competitivas.

Nota (2) Estudio realizado en Suecia por Harter, Gallup et al, 2012



Los puestos con salarios más elevados

Randstad Professionals ha realizado un informe para analizar las tendencias en materia de RRHH, los retos a los que se enfrentará el sector o la capacidad de atracción del talento por parte de las empresas. A partir de este análisis, Randstad detecta la importancia que se otorga a la retribución de los profesionales, y ha elaborado un listado con los cinco puestos más demandados y con salarios base más elevados. En esta línea, los trabajadores con mayores retribuciones son los directores financieros, comerciales, de operaciones y sistemas. Para estos cargos, el salario base se establece entre los 60.000 y los 77.000 euros anuales. Sin embargo, hay puestos más demandados, como el de *accountant*, en el sector financiero, o el *production manager*, en ingenierías.

En el ámbito financiero, además del *accountant*, destaca la demanda de directores, *accountability managers* y *Finance controllers*. Los directores comerciales son los perfiles más demandados en marketing y ventas, y también los que reciben. En el sector de las ingenierías, uno de los que ofrece salarios más elevados, los *production managers* son los trabajadores más requeridos, seguidos de los directores de operaciones y *Engineering directors*. En las TIC, por su parte, se demandan CIO, seguidos por los profesionales que dan soporte técnico a empresas y organizaciones, consultores o analistas y programadores.

