

el compromiso en el siglo XXI se escribe con “c” de conciliación



el compromiso en el siglo XXI se escribe con “c” de conciliación

Informe elaborado por:



Octubre 2010

Coordinadores:

Roberto Martínez: Director **Fundación másfamilia**

Eugenio de Andrés: Socio Director **tatum**

Equipo Técnico:

Ana Peñaranda (**tatum**)

Angel Martín (**tatum**)

Cecilia Denis (**tatum**)

Fernando Izquierdo (**tatum**)

Javier Martínez (**Fundación Másfamilia**)

Laura Sánchez (**Fundación Másfamilia**)

Rebeca Moral (**Fundación Másfamilia**)

Contenidos

1. Introducción.....	4
2. Datos generales.....	5
Objetivos del informe.....	5
Metodología.....	5
3. Marco conceptual del compromiso.....	6
4. ¿Qué se entiende por compromiso en la empresa?.....	9
Opiniones expertos en empresas no efr.....	9
Opiniones colaboradores de empresas efr.....	10
Opiniones responsables efr.....	11
5. ¿Cómo se mide el compromiso?.....	15
El cuestionario de Meyer y Allen, un ejemplo de su aplicación.....	16
6. El diamante del compromiso.....	17
7. Conclusiones.....	20
¿Cómo sería una persona comprometida?.....	21
¿Cómo sería la empresa ideal, aquella capaz de generar el compromiso de sus trabajadores?.....	22
¿Cómo sería el jefe ideal para generar compromiso?.....	23
La conciliación, el martillo del compromiso.....	24

01 introducción

En el anterior informe del **Observatorio efr** denominado “**Absentismo laboral: El colesterol de la empresa**” analizamos el impacto que la cultura de la conciliación tenía sobre el absentismo de las organizaciones, pero además con la ayuda de las empresas efr, concluimos que el indicador absentismo tal y como se está parametrizando en la mayoría de las empresas, no sirve para realizar una adecuada gestión tendente a su atenuación, ni para evaluar la relación causa-efecto con la conciliación.

Ello nos llevó a observar una gestión todavía muy incipiente sobre otro indicador “el compromiso” que nos parece presenta mucho mayor recorrido y que a su vez permitirá relacionar en positivo el impacto de la conciliación en las organizaciones. No obstante, el reto es importante, son todavía muy pocas las organizaciones, incluso entre las efr, que realizan una identificación, medida y posterior gestión del compromiso.

Empresa efr = Mejora de la Gestión de las Personas



¿Aumento del compromiso organizacional?

02 datos generales del Informe

Objetivos del informe

El segundo informe del Observatorio efr intenta descifrar las claves que hacen que las personas se comprometan con su trabajo, con la organización en la que trabajan.

Intentaremos responder a cuestiones como:

- ¿Qué es el compromiso organizacional?. ¿Qué se entiende por compromiso?.
- ¿Qué hace que una persona esté comprometida con su organización?
- ¿Qué dimensiones podríamos señalar que tiene el compromiso?. ¿Qué componentes tiene cada una de estas dimensiones?.
- ¿Existen distintos tipos de compromiso?. ¿Son mejores unos que otros?.
- ¿Cómo se mide el compromiso?.
- ¿Cualquier organización puede generar compromiso en sus empleados?. ¿Qué condiciones o características deberían tener estas organizaciones?. ¿Qué puede hacer la empresa para aumentar el compromiso de sus personas?.
- ¿Una empresa que tenga implantada una Cultura de Conciliación e Igualdad generará más compromiso en sus empleados o no necesariamente?.

Metodología

La metodología empleada para la realización del informe incluye técnicas cualitativas y cuantitativas.

A. Acciones de carácter **cualitativo**

- Grupos de discusión con directivos y mandos intermedios de grandes empresas y pymes efr del ámbito nacional.
- Grupos de discusión con empleados efr
- Entrevista en profundidad a responsables efr

B. Acciones de carácter **cuantitativo**

- Encuestas a las empresas certificadas efr en el ámbito nacional.
- Aplicación del Cuestionario de “Meyer y Allen” sobre compromiso a mandos intermedios de una empresa efr.
- Se ha lanzado una consulta en las redes sociales para identificar los rasgos de las personas comprometidas.
- Aplicación de un cuestionario propio sobre las dimensiones del compromiso aplicado a:
 - una muestra de ex alumnos de la EOI - Escuela de Negocios
 - una muestra abierta de profesionales

03 marco conceptual del compromiso

El compromiso en una organización está íntimamente ligado al talento, de forma que de manera sencilla podríamos inferir, como sugiere Dave Ulrich, que:

Talento = Compromiso x Competencias (Conocimientos, Habilidades, etc.)

$$T = C \times C = C^2$$

Este sencillísimo algoritmo permite obtener conclusiones que entendemos sin duda serán compartidas.

Así, si en una organización, sea una empresa en su conjunto, un área o departamento o una persona, dedujéramos que

$$\text{Si } \text{Comp} = 0 \implies T_{\text{asociado}} = 0$$

independientemente de las capacidades o competencias de esa persona u organización. ¡Sin **compromiso** no hay talento!

No obstante si podríamos hablar de que

Comp = f (identificación proyecto y empresa, desarrollo de expectativas, conciliación, sostenibilidad a largo plazo, compensación recibida, estilo de dirección, coherencia organizativa, etc.)

El compromiso organizacional es un tema ampliamente estudiado en la literatura científica y para el que se han propuesto diferentes definiciones, modelos explicativos y sistemas de medición. No obstante, a efectos de este informe podríamos coincidir en que:

El Compromiso Organizacional tiene que ver con la identificación de las personas con la organización en la que trabajan, con que los objetivos de la organización y los objetivos individuales estén integrados; con los vínculos que mantienen el apego de una persona con su empresa.

La evolución en los estudios sobre compromiso ha planteado la multidimensionalidad del concepto siendo el modelo más utilizado el de Meyer y Allen, 1991¹.

Estos autores identifican tres dimensiones del compromiso:

Compromiso
Afectivo

Compromiso
Continuo

Compromiso
Normativo

¹ - MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment"
Human Resources Management Review, N°1

Veamos que significan cada una de estas dimensiones:

- El compromiso organizacional **afectivo** refleja el apego emocional que una persona tiene con su empresa, es el “*deseo de pertenecer*”.

Para algunos autores representa la identificación individual del trabajador con una organización. Y lo podemos relacionar con una alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización, con ejercer esfuerzos considerables a favor de la organización, y con un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

- El compromiso organizacional **normativo**, también refleja un apego emocional con la empresa pero en este caso lo que revela es la “*obligación de permanecer*”.

En concreto, alude al deber moral, a la lealtad. La idea es que ya que la empresa me da ciertos beneficios o se ha portado bien en el pasado tengo que corresponderla. Es el caso de una persona que puede sentirse obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de la organización pero no necesariamente sentirse ligada afectivamente a ella.

- El compromiso organizacional **continuo** revela el apego material que una persona tiene con su empresa, es la “*necesidad de pertenecer*”.

Esta dimensión muestra que la persona está vinculada con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido, tanto material (salario, beneficios,...) como inmaterial (status). También podría darse cuando percibe que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo (por razones del mercado laboral, baja competitividad de su salario, etc.).

¿Cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los colaboradores de nuestras empresas?

Desde una perspectiva de la conciliación, el impacto más importante de ésta recaería nuevamente sobre el afectivo, posteriormente sobre el continuo y prácticamente no existiría influencia sobre el normativo. Podríamos resumir diciendo que:

Impacto de la Conciliación sobre el compromiso:

2/3 afectivo y 1/3 normativo



En el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa, y así se emociona al decir que trabaja para la institución o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

Desde luego, los comportamientos laborales más deseados, tales como el alto desempeño, la asunción de responsabilidades, la conducta extra rol (hacer más de lo que mi descripción de puesto dice que tenga que hacer) y una actitud proactiva, se predicen mejor a partir de un alto nivel de compromiso afectivo. El compromiso afectivo tiende a aumentar en la medida que se experimenta mayor conocimiento de la organización, estabilidad, autonomía, responsabilidad, impacto del trabajo en los objetivos organizacionales y significación en el trabajo.

¿Pero que influye en el compromiso?

Diferentes estudios sobre el compromiso han identificado antecedentes y consecuentes del compromiso, es decir qué variables son las que influyen en el compromiso y cuáles son las consecuencias que tiene. Entre ellos podemos mencionar:

Como variables **antecedentes** se mencionan las características personales, el rol, el puesto de trabajo, el liderazgo, la organización, la tarea (identificación, significado, autonomía, variedad de habilidades, feedback); la satisfacción personal, la satisfacción con las oportunidades de promoción y desarrollo de la organización, participación de la dirección, edad y antigüedad.

Las **consecuentes** tienen que ver con el rendimiento (productividad, iniciativa, absentismo,...):



Algunas relaciones que se ha encontrado son:

- El compromiso actitudinal (afectivo) correlaciona positivamente con: clima, autonomía, satisfacción en el trabajo, participación, decisiones, oportunidad de promoción, participación en la gestión y edad.
- La participación de la dirección está asociada con el compromiso normativo
- El compromiso con el grupo tiene mayor incidencia sobre el compromiso con la organización que el compromiso con el supervisor.
- El compromiso correlaciona con la motivación o la satisfacción.

Hasta aquí un breve repaso del concepto de compromiso organizacional extraído de los estudios y la literatura relacionada con él, pero ¿cómo lo ven realmente los profesionales y directivos de las empresas?

04 ¿qué se entiende por compromiso en la empresa?

Opiniones de expertos en empresas no efr:

A través de la red social LinkedIn se formuló la pregunta: “Piensa en una persona cercana a ti, que trabaje por cuenta ajena y que consideres que está muy comprometida con su proyecto profesional ¿Qué tres rasgos o comportamientos suyos te han hecho clasificarle como altamente comprometido?”.

De las más de 150 respuestas obtenidas, la agrupación de rasgos o comportamientos descriptivos resultante es la siguiente:

- El sentido de pertenencia e identificación con la empresa fue uno de los aspectos más populares en el estudio con un 17%, y se refiere a que en general las personas son comprometidas porque se sienten parte importante de la empresa y se identifican con sus objetivos además de tener una visión muy buena de la misma.
- La dedicación, la disponibilidad y la implicación son aspectos que ocupan la segunda posición apareciendo en un 16 % de las respuestas.
- Otro de los aspectos que mejor definen a las personas comprometidas son el hacer bien su trabajo (calidad en el trabajo 14 %) y el trabajo en equipo y la preocupación y respeto por los demás. Las personas comprometidas se caracterizan por tener buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo.
- La actitud positiva, el entusiasmo, el optimismo y el esfuerzo extra, la superación personal y el desarrollo obtuvieron el mismo nivel de importancia dentro del estudio (11 %).
- Las personas que defienden sus proyectos y su empresa en general ante cualquier crítica o comentario negativos son personas consideradas como altamente comprometidas según el 10 % de los encuestados.

Opiniones de colaboradores de empresa efr:

Gracias a la colaboración de Indra, un grupo de profesionales de su plantilla respondió a la misma pregunta:

Piensa en una persona cercana a ti y que consideres que está muy comprometida con su proyecto profesional ¿Qué tres rasgos o comportamientos suyos te han hecho clasificarle como altamente comprometido? En este caso los resultados fueron:

Personas comprometidas



Además se les preguntó ¿Qué entiendes por compromiso en el entorno profesional?:

Compromiso



Muy interesantes son las respuestas a la pregunta **¿Qué puede hacer la empresa para aumentar el compromiso de sus personas?**

- **Motivar** a las personas: Fomentando su carrera profesional, nuevos retos... y recompensar económicamente el trabajo eficiente, reconociendo meritos.
- Primero **escuchar** a las personas y luego hacer lo que piden.
- Definir una **gestión de personas más cercana**, donde las personas se sientan “acompañadas” por la empresa a través de sus mandos intermedios.
- Establecer criterios de **valoración de los “mandos” ligados a la satisfacción** en el trabajo **de las personas bajo su responsabilidad**.
- Incrementar la **coherencia** entre lo que se “predica” y lo que se hace.
- Implantar procedimientos y normas enfocados a **garantizar la conciliación** de la vida laboral y familiar.
- Implantar procedimientos que garanticen la **evolución profesional y el desarrollo personal**. Dar facilidades para conciliar la vida laboral y familiar, premios económicos, aumento de la autoestima del empleado, etc.
- Mejorar la **comunicación** entre los distintos niveles de profesionales
- Analizar el perfil de su plantilla y sus expectativas. Hay personas que requieren entornos de trabajo dinámicos y variables y otras que prefieren más estabilidad. En este sentido, **ubicar a cada persona en el lugar correcto** es fundamental.
- Acceder a su personal a través de figuras cualificadas capaces de detectar el grado de involucración (a través de encuestas personales, dinámicas de grupo,...) de las personas, **conocer las expectativas de los trabajadores** (al menos de determinados grupos dentro de la empresa), qué cosas motivan, desmotivan, la opinión de los mismos acerca de la organización y sus jefes directos. Y sobre la base o conocimiento de ese grado de involucración comenzar a trabajar para mejorarlo o al menos mantenerlo.
- **Formar a sus responsables** para que aprendan a respaldar, reconocer y motivar a las personas.
- **Que las personas sientan que forman parte del proyecto en el que trabajan**. Muchas veces la gente siente que trabaja para alguien que se aprovecha de su trabajo y después desaparece.
- Hacer **que los objetivos de la empresa se conviertan en objetivos del empleado**.
- **Reciprocidad**. Que al igual que el empleado adquiere un nivel de compromiso con la empresa, la empresa le muestre al empleado su propio nivel de compromiso con su persona, dándole una seguridad y estabilidad profesional.

Opiniones de responsables efr

Cuando se consultó a los responsables de conciliación de las empresas efr se obtuvieron algunas ideas de cómo interpretan el compromiso en sus organizaciones:

- Hay **vínculos emocionales** (marca, compañía, ambiente, de “que bien estoy”, “somos los mejores”); me gusta y estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa) y **vínculos racionales** (me pagan tanto, tengo una carrera, me dan un desarrollo profesional estupendo y veo que aquí puedo avanzar y hacer carrera) los dos tipos suman. Me puedo sentir mal pagado pero vinculado con el proyecto.
- El **salario** puede generar motivación pero no compromiso. En el mejor de los casos generaría empleados cautivos, no comprometidos, como ocurre con muchas “estrellas” del deporte. Puedes cobrar poco pero si hay otros beneficios, plan de desarrollo, conciliación, etc. que te ayudan a crecer profesionalmente, no querrás irte a otra empresa que te pague un poco más pero no te cuide tan bien.
- El **jefe** es una **parte fundamental del compromiso**. Te vas del jefe no de la compañía. Aparte de tus compañeros, de un entorno laboral agradable, tienes un sentido de pertenencia a la empresa, etc. es fundamental tener gente que sepa dirigir personas. Un gran problema se produce cuando los jefes promocionan a los colaboradores malos para quitárselos de encima.
- La gente se compromete cuando cree que **su trabajo aporta** y cuando ven que lo que hacen tiene sentido. Es necesario el reconocimiento. El sentirte a gusto dónde estás. Hay gente que no quiere ser jefe sino hacer su trabajo y sentirse útil. Esa es la clave para comprometerte. Puedes perder el compromiso si ves que lo que has hecho, has construido a lo largo del tiempo cae en saco roto. El **ambiente de trabajo** es muy importante.
- La **cultura de la compañía** es otro factor que afecta. El valor de la marca, los valores, la cultura de la empresa. Es importante cuidar la marca interna.
- También es importante **ayudar a desarrollar personalmente** y no solo profesionalmente.
- El momento de **la selección del personal** es muy importante. Engancha el que te cuenten un proyecto interesante con ilusión. **Es un momento importante para empezar a generar compromiso.**
- El compromiso afecta **al resultado y a la rotación.**
- Es difícil compararse porque **el compromiso se mide de distinta forma. A veces se mide de forma indirecta**, a través de encuestas de satisfacción. O no se mide.
- **La conciliación afecta al nivel de compromiso.** La gente está más agradecida, con las medidas con la empresa.
- **Es importante acercar la cultura de la conciliación al profesional**, utilizar las campañas de comunicación, diseñar acciones llamativas ... que no se quede solo en las medidas de conciliación.
- Algo curioso es que las pymes efr que no tienen tantas medidas como las grandes empresas no tienen una rotación mayor que ellas. Quizás sea **la cercanía en el trato.**

En esta ocasión, hemos querido incluir el testimonio de dos empresas efr que se encuentran trabajando activamente el compromiso y la relación que éste muestra con la conciliación.

La visión de INFOJOBS.net

Por compromiso entendemos el compartir una misma visión futura, una misma cultura y un mismo sentido común, haciendo que nuestra actuación sea por consiguiente de mayor implicación, coherencia y transparencia.

Los rasgos que destacaríamos de una persona comprometida con su organización son la alineación con la cultura de la organización, la coherencia, la responsabilidad, la automotivación, la autoexigencia, etc... siendo un elemento diferenciador la sostenibilidad en el tiempo. Es decir estas características no las enmarcaríamos dentro del compromiso si no vienen determinadas por una continuidad en el tiempo.

Entre los factores de una empresa que pueden afectar al nivel de compromiso de un trabajador destacaríamos aspectos de interés como el desarrollo profesional, el empowerment, etc. Mientras que el aspecto salarial va perdiendo importancia. Es importante prestar especial interés en conocer y dar respuesta a las diferentes necesidades y diferentes aspectos de cada trabajador. También es interesante diferenciar factores que intervienen en la atracción, retención o fidelización de nuestros colaboradores.

Una empresa debe escuchar, ser cercana. Sin una preocupación sincera no es posible llegar a conocer las situaciones, intereses, expectativas de cada persona y por consiguiente no es posible establecer relaciones de confianza, y sin ellas cada vez existe un mayor distanciamiento entre las partes. Es por esto que se debe incidir en todos estos aspectos para poder mantener una alineación de visión mutua y compartida.

El interés e intención de mejora continua en las medidas y políticas de conciliación son una muestra clara de preocupación e interés por la situación de cada uno. La vida personal y la profesional van de la misma mano y forman también parte de nuestro día a día profesional, el poder gestionar con mayor eficiencia todas las situaciones ayudara a establecer mayor grado de compromiso y de responsabilidad.

La baja productividad de la empresa española está relacionada con el bajo nivel de compromiso que las empresas generan en sus plantillas. Y un claro ejemplo de ello es la relación que existe entre los índices de contratación temporal y la tasa de paro, es decir cuánto más nivel de contratación temporal, menor productividad y viceversa. De esta forma queda reflejado el diferente grado de compromiso dependiendo de la relación entre las diferentes partes.

Hay un estudio que muestra que las empresas con menos éxito enfatizan el precio como factor más competitivo, mientras que las empresas de más éxito subrayan como factor más competitivo el compromiso. Sin duda aconsejo invertir en establecer relaciones de confianza con las personas de nuestros equipos, basados entre otros aspectos en el compromiso mutuo y de esta forma obtener una ventaja competitiva que nos conduce al éxito de nuestros retos.

Joan Pau – Infojobs.net
Director de RRHH

La visión de BBVA

El compromiso es la cualidad por la que las personas adaptamos nuestros intereses personales a los de la empresa en la que trabajamos, aquello que nos empuja a trabajar, a aplicar todos nuestros esfuerzos. Pero, sin duda, el compromiso es un factor de doble dirección; es decir, la empresa también debe estar y mostrar su compromiso para con su gente.

Estar comprometido significa estar motivado, satisfecho; sentir pasión por lo que se hace; sentirse, en cierto modo, obligado con el trabajo, con la organización. Así mismo la persona comprometida es ambiciosa pero altruista, es solidaria y, tanto por ello, como por su empatía, inspira confianza a sus compañeros. Los trabajadores comprometidos se esfuerzan en su trabajo y por su empresa, lanzan sugerencias y nuevas ideas. Asimismo aceptan responsabilidades individuales, intentan constantemente mejorar su rendimiento y mantienen una buena relación con sus compañeros y superiores. En resumen, intentan crear un buen ambiente de trabajo.

Los factores que más afectan al compromiso se podría decir que son, entre otros, la confianza e integridad, la propia naturaleza del trabajo, la habilidad de los líderes para alinear el esfuerzo individual de los equipos con el rendimiento de la empresa y asumir como propios los objetivos de la organización. No podemos olvidar que, para que exista compromiso, debe ser existir la posibilidad de desarrollo profesional y personal, así como una buena relación con los compañeros. Pero la influencia principal del compromiso es, sin duda, la relación con el responsable jerárquico y el grado o nivel de confianza que exista en el equipo.

Como empresa debemos centrarnos en el papel estratégico que juegan los responsables de equipo a la hora de construir compromiso. Debemos hacer todo lo necesario para que acepten esta responsabilidad ofreciéndoles la suficiente formación y apoyo para ello. Debemos asegurarnos de que los responsables estén comprometidos, ellos conocen bien la empresa pero necesitan una estrategia clara, creada y motivada por los directivos, así como entender claramente el papel que ocupan. Por otra parte, la existencia de programas en beneficio de los empleados es algo a tener en cuenta. En BBVA este tipo de acciones se enmarcan en una línea de trabajo muy concreta que venimos desarrollando desde hace más de cinco años denominada "Pasión por las personas". Bajo este nombre hacemos realidad el compromiso de BBVA para con su gente.

La necesidad de las personas de compaginar su vida laboral y personal es una parte muy importante, y los líderes deben ser conscientes de ello. Los empleados deben sentir que el trabajo y las relaciones personales son perfectamente compatibles.

Nuestra forma de "ser" y "hacer" nos hace sentirnos muy identificados con el modelo EFR y, a su vez, ser EFR nos compromete a seguir trabajando en una dirección concreta, que nos ayuda a tener muy claras las cosas. Si quieres compromiso, comienza por ofrecerlo. En BBVA creemos que el compromiso debe ser mutuo y quién mejor para dar el primer paso en la dirección adecuada que la empresa, ¿no?

Bernabé Pérez – BBVA
Director de cultura e innovación de RRHH y Director efr

05 ¿cómo se mide el compromiso?

Una de las principales preocupaciones en la realización de este estudio ha sido saber cómo se puede medir el compromiso de las personas en una organización. Conocer si se está midiendo en las organizaciones y si se hace de una forma que permita comparar a los trabajadores de distintas organizaciones. Para avanzar en ello, se pasó un **cuestionario para conocer la opinión sobre el compromiso a responsables efr**. Los resultados fueron:

- El 100% considera interesante o muy interesante para sus responsabilidades y/o para el negocio tener una medición del compromiso
- El 57% considera muy importante, y el 34% considera relevante, tener una medición del compromiso estructurada y sistemática con una métrica generalmente aceptada.
- El 63% considera que puede existir una única métrica o indicador mientras que el 37% cree que cada negocio, cada organización necesita definir su propia métrica.
- Sin embargo, el 57% no realiza mediciones o aproximaciones para conocer / estimar el compromiso en su organización.
- Mientras que el 43% que manifiesta realizar alguna medición lo hace fundamentalmente a través de **Encuestas de Clima laboral, Satisfacción o Evaluación de desempeño**, en algunos casos con preguntas específicas como “grado de satisfacción en la compañía”, “recomendarían la empresa a gente de su entorno para trabajar” o “si sienten como suya la organización”. También se incluyen cuestiones como la credibilidad, el respeto, el orgullo de pertenecer a la empresa, trato justo, implicación en la organización, satisfacción en el lugar del trabajo, permanencia (búsqueda de otro trabajo) y compromiso, superación y asunción de mayores responsabilidades
- Otros indicadores que se utilizan son las encuestas del **Best Place to Work** o índices de respuesta a actividades de RSC.
- Por último, el 86% cree que la relación entre conciliación (certificación efr) y mejora del compromiso es muy importante.

Cuadro resumen

- Importante para el negocio o actividad.....100%
- Relación positiva entre conciliación y compromiso.....86%
- Apuesta por una métrica normalizada.....63%
- No realizan mediciones.....57%



Puesto que todos los responsables de estas empresas consideran muy interesante medir el compromiso pero de las respuestas obtenidas se deduce que no hay un modo homogéneo de medirlo, intentamos encontrar un cuestionario que pudiera servir a nuestros propósitos.

Revisando los distintos modelos que estudian este tema encontramos que el modelo de las 3 dimensiones de compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) de Meyer y Allen es uno de los más utilizados.

Este modelo, además, propone un cuestionario que permite medir el grado de compromiso en cada una de estas dimensiones y en una dimensión general de las personas de la organización.

El cuestionario de Meyer y Allen, un ejemplo de su aplicación

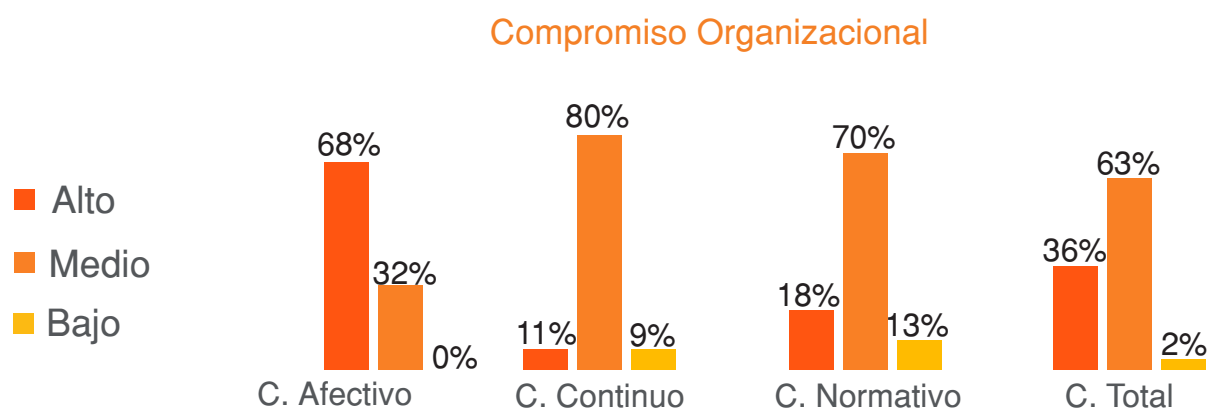
Para probar que tipo de información nos proporcionaba este cuestionario lo aplicamos a una muestra de mandos intermedios de una empresa efr.

De los resultados se puede concluir que las personas que contestaron el cuestionario muestran un **alto nivel de compromiso Afectivo** y un **nivel medio de compromiso Normativo y Continuo**.

Tomadas en conjunto las distintas dimensiones del compromiso se obtiene un **nivel medio de Compromiso Organizacional** en las personas que respondieron el cuestionario.

Tomando la muestra de sujetos utilizados se observa que un **63% muestra un compromiso medio** mientras que un **37% muestra un alto grado de compromiso con la organización** y tan solo un 2% muestra un bajo compromiso.

Si analizamos cada una de las dimensiones se obtiene que **el 68% muestra una actitud favorable hacia el compromiso afectivo**; mientras que respecto al compromiso Continuo y Normativo la actitud más extendida es aquella en la que se muestra en un nivel intermedio.



Un análisis de un cuestionario de este tipo podría ser:

- Entendiendo el compromiso como el conjunto de las distintas dimensiones de que se compone se observa un grado de compromiso medio de estas personas con la organización.
- Analizando cada una de las dimensiones por separado encontramos que quizás fuera interesante intentar aumentar el grado de compromiso afectivo de estas personas, tratando de involucrarles más a nivel emocional y procurando disminuir el compromiso normativo y continuo, para lograr que el compromiso que se mantenga con la organización no sea tanto por los servicios que ofrecen a la organización y las recompensas que ésta les proporciona (compromiso normativo) o por mantener una estabilidad económico-laboral o por no tener grandes oportunidades distintas a las que la organización ofrece (compromiso de continuidad).

Como se puede apreciar no parece que sea un cuestionario que nos permita establecer claramente en que ámbitos podemos actuar para aumentar el grado de compromiso en la organización. ¿Qué significa tener un compromiso de 6? ¿Qué podemos hacer para mejorarlo?

Quizás fuera interesante realizar un análisis más profundo en el que se analizara el compromiso desde otra óptica más actual en la que se describa el compromiso como un conjunto de factores en los que intervenir agrupados bajo distintas dimensiones o variables antecedentes.

Por este motivo, decidimos construir un modelo de compromiso que se adapta a la realidad actual de las organizaciones y que además se puede medir de una forma útil y práctica.

06 el diamante del compromiso

Como hemos visto anteriormente, en realidad el compromiso es un concepto multidimensional, que para nosotros se explica bien con el modelo del Diamante del Compromiso. Según el cual, un profesional puede establecer cinco tipos de vínculos con un proyecto que determinan su nivel de compromiso:

1. **Con la Función:** Este vínculo se desarrolla en relación al grado de identificación y disfrute que obtenga el profesional con su tarea. Según las investigaciones de Mihaly Csikszentmihalyi director del “Quality of Life Research Center” de la Claremont Graduate University en California, el factor que diferencia a los alumnos extraordinarios de los alumnos normales, no es el coeficiente intelectual, ni el nivel socio-económico, si no que disfrutaban mucho con las materias que estudian.
2. **Con la Relación con la Empresa:** En este vínculo podemos hacer referencia al aspecto contractual, al intercambio, a la oferta de valor y especialmente con las condiciones de la compensación total que el profesional pacta con la organización y que ésta puede ir mejorando.
3. **Con la Cultura de la Organización:** Existen otro grupo de aspectos propios de la empresa que inciden de forma positiva, es lo que podríamos denominar cultura organizacional que incluye: los valores de la compañía, la comunicación, la fuerza marca, el impacto social de la organización, la coherencia en las decisiones, etc.
4. **Con el Jefe:** La relación que el líder establece con cada profesional de su equipo se convierte en uno de los lazos más fuertes para forjar su compromiso. Cuando éste vínculo falla se convierte en el primer motivo de cambio de empresa. Esto es, los profesionales se van de sus jefes, no de sus empresas, y esta circunstancia se produce porque la cercanía del jefe eclipsa las actuaciones realizadas por una organización en muchos casos abstracta y lejana, y en otras amplifica y hace brillar con luz propia las decisiones corporativas.
5. **Con el Equipo:** Las relaciones que un profesional establece con sus compañeros de trabajo son un factor muy importante a la hora de comprometerse con un proyecto. El buen ambiente favorece el trabajo en equipo y la aportación de ideas e iniciativas. Así mismo si la persona tiene interiorizados valores como el espíritu de equipo o la solidaridad, se puede establecer un vínculo muy efectivo y eficiente en este ámbito.

El modelo del Diamante del Compromiso permite analizar cuáles son las acciones que se deben realizar en una organización para cada persona en función de sus características propias y del momento que vive la organización. La utilización de este modelo para reflexionar sobre la estrategia a implantar en una determinada organización, proporciona una herramienta muy útil y visual que permite establecer las prioridades sobre las que actuar.



Cada uno de los vínculos se pueden descomponer en variables sobre las que poder trabajar como:

– Relación:

- Recompensa
- Salario / beneficios
- Medidas conciliación
- Evaluación desempeño
- Entorno de trabajo
- Distancia al trabajo

– Cultura:

- Estilo directivo
- Imagen pública
- RSC
- Comunicación-información
- Valores corporativos
- Comportamiento con los stakeholders (personas, clientes, proveedores,...)
- Coherencia en las decisiones
- Cultura de conciliación

– Función/Tarea:

- Satisfacción con el trabajo/tarea
- Adecuación con las expectativas
- Variedad de tareas realizadas
- Autonomía en el trabajo
- Participación en la toma de decisiones
- Capacidad/ posibilidad de innovación

– Jefe:

- Estilo liderazgo
- Reconocimiento de los logros realizados
- Cercanía
- Apoyo percibido
- Interés por los problemas personales

– Equipo:

- Trabajo en equipo
- Cohesión de grupo
- Clima laboral
- Nivel de relación con sus compañeros
- Reconocimiento por parte del equipo

En naranja se han señalado aquellos aspectos en los que el modelo efr impacta de forma positiva, concluyendo que se han identificado 19 variables distintas y que por tanto la relación causa-efecto es de las más potentes e interesantes.

Esta concepción multidimensional del compromiso nos ha llevado al diseño de un cuestionario que permita medir el grado de fortaleza de cada uno de estos vínculos en una organización. El cuestionario consta de 28 ítems sobre los 5 vínculos del compromiso, más 2 preguntas de autoevaluación (una autoevaluación del compromiso y una estimación de la percepción de su superior sobre su compromiso), todo ello a través de respuestas cerradas.

Aplicamos este cuestionario por un lado a una muestra de antiguos alumnos de máster de la EOI-Escuela de Negocios y por otro en una convocatoria abierta realizada a través de las redes sociales profesionales para participar en el estudio a través de la web del [Observatorio efr](#). La muestra total obtenida fue de 349 personas y las principales conclusiones que se obtuvieron se muestran a continuación:

- La percepción sobre el compromiso personal es alto, ya que alcanza un 4,76 en una escala de 1 a 6.
- Considerando las cinco categorías del compromiso (relación, cultura, función, jefes, equipo), el resultado es especialmente alto en lo que se refiere al compromiso con la propia tarea y con los compañeros.
- De los ítems que hemos considerado para medir la relación con el jefe, los dos aspectos más débiles son “el reconocimiento por el buen trabajo” y “la consideración por los empleados”;
- En los ítems referidos a la empresa, obtienen menores acuerdos, el “trato justo” y las “medidas de conciliación”.
- Dentro de los que se sienten menos comprometidos, los vínculos más débiles son los referidos a los jefes y a la empresa.
- Los aspectos que peor se valoran entre los que se sienten menos comprometidos son: las medidas de conciliación, el reconocimiento por el buen trabajo, el sentirse considerados por sus jefes, el desarrollo profesional, el trato justo, el orgullo de pertenencia y la unidad y el trabajo en equipo.
- Piensan en un nuevo empleo en mayor medida que los comprometidos y se sienten menos pertenecientes a la empresa.
- Las mujeres están más descontentas con el desarrollo profesional y que tienen menos orgullo de pertenencia.
- El compromiso es significativamente mayor en el grupo de edad de más de 45 años.
- El compromiso es significativamente menor en el grupo de empleados, con respecto a los Directivos y Jefes.
- Los de categoría profesional más baja disfrutan menos con el trabajo, consideran que tienen una preparación menos adecuada, el trabajo es más rutinario, están menos informados de las cuestiones importantes, están más insatisfechos con su desarrollo profesional y conocen menos los objetivos y estrategias de la empresa. Piensan más que los otros, en un nuevo empleo.
- En general, existe una coincidencia en la percepción de compromiso entre el empleado y su jefe. Es decir, aquella persona que se ve poco comprometida también piensa que su jefe opinaría lo mismo.

A la vista de los resultados se podrían tomar medidas para actuar sobre cada persona, con el fin de aumentar la fortaleza de los vínculos más débiles. Por ejemplo, se podría trabajar sobre el estilo de dirección, el orgullo de pertenencia o la unidad del equipo, así como revisar las medidas de conciliación.

07 conclusiones

Las principales conclusiones que podemos destacar tras el estudio realizado son:

- Los modelos del compromiso más implantados son útiles para saber cuál es el tipo de compromiso de las personas de una organización pero no nos indican donde actuar para mejorarlo.
- Es más útil trabajar sobre las variables que determinan el compromiso que sobre los tipos de compromiso existentes.
- Generalmente no se mide el compromiso y entre las organizaciones que lo miden no existe una forma unificada de medir el compromiso.
- Es necesario establecer una forma unificada de medir el compromiso y establecer unos índices que permitan comparar el nivel de compromiso de las empresas.
- La apuesta del Observatorio efr es por el modelo del “Diamante del Compromiso” ya que permite explicar la realidad existente y ofrece un escenario de trabajo sobre el que actuar individualizadamente.

Con este modelo podemos obtener un Índice de Compromiso:

$$C = \frac{\overline{RE}_k + \overline{C}_k + \overline{F}_k + \overline{J}_k + \overline{E}_k}{100}$$

Donde (\overline{RE}) es la media de la puntuación obtenida al medir, en todas las personas del colectivo a analizar, las distintas variables que componen el vínculo Relación Contractual.

\overline{C} , \overline{F} , \overline{J} , \overline{E} son las medias de los otros vínculos: cultura (C), adecuación a la función o tarea que se realiza (F), vinculación con el jefe (J) y con el equipo/compañeros (E)

“k” es el peso o valor de ponderación que otorgamos a cada dimensión en nuestra organización. La suma de los 5 pesos tiene que ser igual a 100. Así, si quisiéramos que todos los vínculos tuvieran el mismo peso k sería igual a 20 en todos los casos.

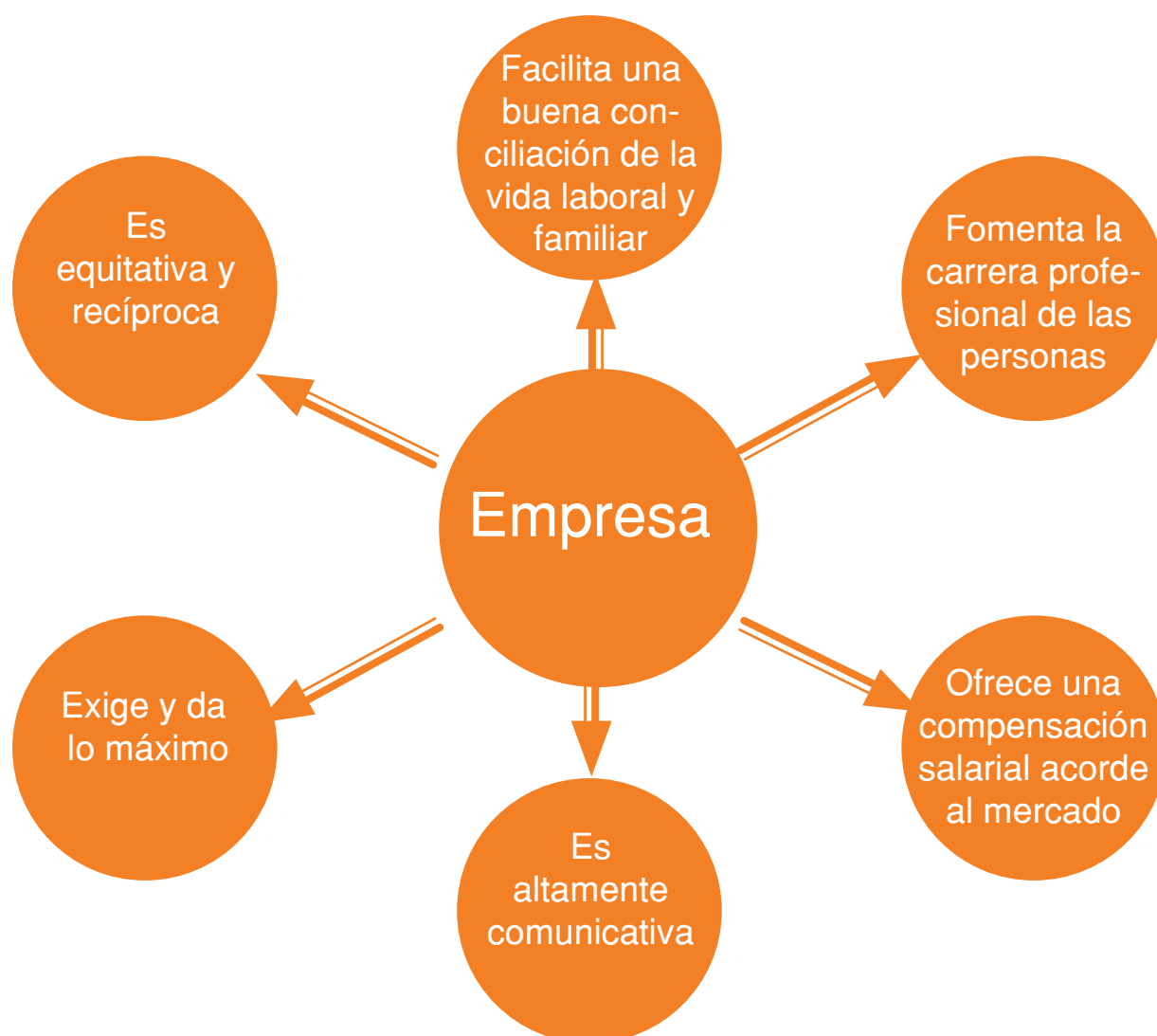
Pero, si por ejemplo, en el colectivo que estamos analizando damos poca importancia a la tarea, por ser repetitiva, poco atrayente y sobre la que no podemos actuar, podríamos dar un peso a la “k” de la tarea (F) de 10, mientras que a otro de los vínculos, el jefe, le daríamos más peso por lo que su “k” sería de 30. Cada organización debe pensar en el peso que otorga a cada vínculo.

¿Cómo sería una persona comprometida?



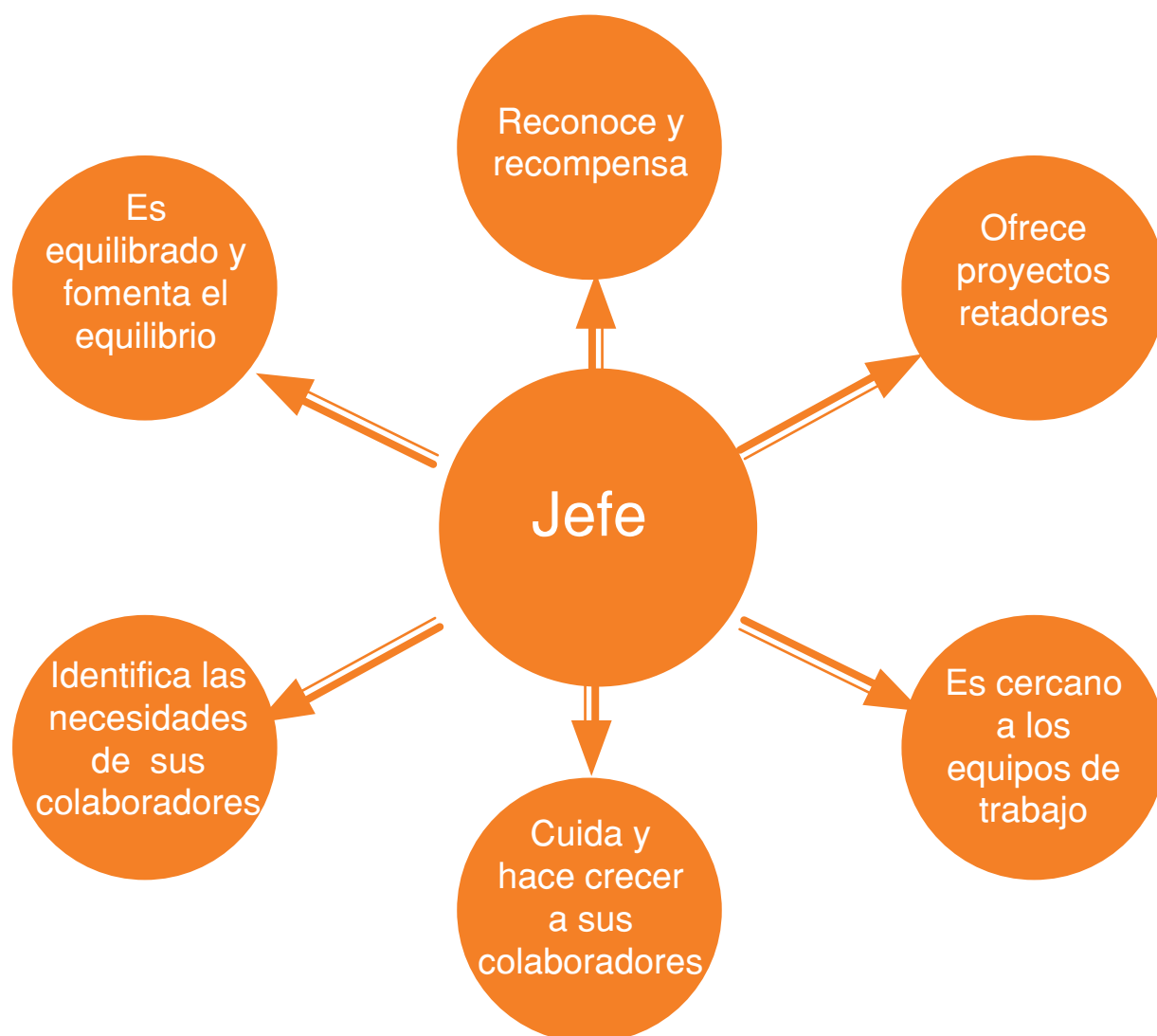
- Es una persona que desempeña bien su función. Uno de sus objetivos principales y su mayor preocupación es servir a los demás con su trabajo y disfrutar del equipo y las relaciones personales.
- Siempre tiene una actitud positiva, optimista, y entusiasta. Cuando él considera que es necesario realiza un esfuerzo extra y se preocupa por su desarrollo personal y superación constante.
- Una persona comprometida pertenece. Su compromiso representa identificación plena con la empresa y sentir los objetivos como propios. La pasión por su trabajo hace que una persona comprometida defienda la empresa hablando de ella como si fuera suya.
- Muestra total disponibilidad e implicación en cada uno de los proyectos que acomete. Generalmente va ligado a altos grados de responsabilidad, proactividad, gran capacidad de liderazgo y mucha ilusión para sacar cada uno de los proyectos adelante.
- Las personas comprometidas son honestas, profesionales, flexibles y poseen grandes habilidades de comunicación que les permiten orientar sus resultados hacia los clientes, sin miedo al cambio, con gran espíritu crítico y al final del día cuando llega el momento de rendir cuentas valoran mucho el ser recompensado por su trabajo.

¿Cómo sería la empresa ideal, para generar el compromiso de sus trabajadores?



- Permite una buena conciliación de la vida laboral y familiar. Existe flexibilidad laboral y horaria para poder conciliar tu trabajo con tu vida personal y familiar.
- Fomenta la carrera profesional de las personas, generando oportunidades para crecer dentro de la misma.
- Ofrece una oferta de valor superior al mercado.
- Es altamente comunicativa. No a través de notas de prensa y comunicaciones dirigidas a la globalidad de la plantilla, sino algo mucho más personalizado y creativo.
- Es capaz de exigir lo máximo y de dar lo máximo.
- Garantiza que cada uno (empresa y profesional) cumple su rol de manera equitativa y recíproca.

¿Cómo sería el jefe ideal para generar compromiso?



- Reconoce y recompensa el buen desempeño y la actitud positiva.
- Ofrece proyectos retadores a medida que avanza el desarrollo de sus colaboradores.
- Tiene un estilo de dirección muy cercano al equipo y además facilita a los profesionales esa difícil tarea de comunicarse con la organización.
- Es capaz de motivar y velar por las expectativas de sus colaboradores.
- Comprende que el valor está en los profesionales y dedica los esfuerzos necesarios para cuidar y hacer crecer a las personas.
- Se preocupa por conocer los problemas y necesidades personales y familiares de sus colaboradores y trata de adaptar el trabajo a sus realidades.

La Conciliación: el martillo del Compromiso

Si se dieran todas estas circunstancias el compromiso de la persona con la organización donde trabaja sería máximo. En la medida que alguna de las dimensiones, de las caras del diamante, no esté bien desarrollada, bien perfilada, el compromiso bajará, pero al menos sabremos sobre qué zona del diamante debemos trabajar para conseguir un acabado perfecto.

¿Cuál es la herramienta que nos permite ir tallando ese diamante, a veces en bruto a veces más refinado, que es el compromiso de los trabajadores de una organización?



La cultura de la conciliación es esa herramienta, ese martillo que nos permite ir tallando el valioso diamante que es el compromiso de nuestros profesionales.

Si conseguimos ir construyendo poco a poco una verdadera cultura de la conciliación estaremos creando y reforzando el compromiso de nuestros colaboradores

Por conciliación debemos entender no sólo medidas como la flexibilidad horaria o las guarderías, sino que estamos hablando de una cultura, de un determinado estilo de dirección y liderazgo, de unas medidas que abarcan la calidad en el empleo, la flexibilidad temporal y espacial, el apoyo a la familia, el desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades.

Se trata de medidas orientadas a lograr la atracción y seducción del talento, el compromiso de las personas y que deben incluir aspectos como el desarrollo profesional, la formación, el reconocimiento... en definitiva, cuestiones que una empresa excelente debe siempre tener en cuenta.

Conciliar es poner de acuerdo, es reunir voluntades en torno a un mismo fin, es mediar entre aspectos aparentemente incompatible, es alcanzar la armonía en los procesos, conciliar es compatibilizar lo personal con lo laboral en la vida de las personas, conciliar es, en suma, posibilitar una vida más plena.

Fundación Másfamilia

Concebimos el modelo de conciliación de la empresa como un aspecto importante de gestión empresarial, como un elemento clave para el estilo de dirección que permite crear un marco que favorece la motivación, el compromiso y por tanto, una mayor contribución a los objetivos de la empresa.

Un modelo de conciliación basado en el desarrollo de una cultura organizacional, en una manera de entender las relaciones entre la empresa y el trabajador, y no solo en la implantación de medidas de conciliación aisladas nos permite ir puliendo las aristas, las objeciones, los impedimentos para lograr aunar los esfuerzos de todos en la misma dirección.

Un modelo de conciliación abarca e impacta en cada una de las dimensiones del diamante del compromiso. Comprueba la voluntad de la dirección en el fomento de una línea estratégica de respeto a las personas; resalta la importancia de la transparencia y la comunicación interna; establece la formación como un pilar fundamental sobre el que fundamentar la mejora continua en el desarrollo profesional de las personas; crea un catálogo de medidas que abarca aspectos como la mejora de la calidad en el empleo (que incluye temas a desarrollar como la estabilidad, la compensación, los beneficios sociales o la salud), la flexibilidad temporal y espacial, el apoyo a la familia (mediante reducciones de jornada, permisos o ayudas), el desarrollo y competencia profesional (diseño de carreras profesionales adecuadas y respetuosas con la vida privada) o la igualdad de oportunidades (con atención especial al respeto a la diversidad y a los colectivos que coyunturalmente puedan resultar desfavorecidos como las personas con discapacidad, seniors o algunas nacionalidades). Además identifica como fundamental el desarrollo del liderazgo y de un estilo de dirección basado en el respeto a las personas, la participación, la autonomía, la planificación, la asignación de objetivos, el feedback continuado,...

Una empresa que apuesta por la conciliación es aquella que, dentro de sus distintos ámbitos de acción, la asume como actividad inherente e integrante de su cultura y misión, generando con ello ventajas competitivas a través de un adecuado liderazgo y estilo de dirección.

En definitiva, el disponer de un modelo de conciliación plasma la voluntad de la empresa con la mejora continua hacia una cultura basada en la flexibilidad, la responsabilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

Conclusión

Sólo las empresas que logren aprender a tallar el compromiso de sus profesionales de forma sostenible y eficaz lograrán el éxito entendiendo que éste se ve influenciado por el respeto primero y aceptación después, de la diversidad y de las opciones privadas más vitales y para ello y sin duda alguna la cultura de la conciliación es una de las mejores herramientas para lograrlo.

Para más información:

Observatorio efr
902 106 525
info@observatorioefr.org

www.observatorioefr.org

El proceso de certificación comenzó de forma experimental en el año 2005, en la actualidad las entidades certificadas son:

Empresas efr - norma 1000-1



Empresas efr - norma 1000-2



efr

observatorio

www.observatorioefr.org

fundación
másfamilia
www.masfamilia.org

 **tatum**
comercial / marketing / personas

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN
Instituto Responsable Realización 

fundación
 Adecco



Este informe se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento - No Comercial - Sin obra derivada”; se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de la obra y no se realice ninguna modificación en ella. La licencia completa puede consultarse en: <http://es.creativecommons.org>