

# DE LOS HÁBITOS AL COMPROMISO



El compromiso es la gran quimera de la empresa del siglo XXI. Sus resortes no responden de manera lineal a los ciclos económicos vistos desde una perspectiva macro. Al contrario, según un estudio de Gallup citado por Pilar Jericó, los porcentajes de personas comprometidas con su trabajo apenas se han modificado entre los años de bonanza económica y los de los números rojos. La edición 2012 de los HR Excellence Awards ha querido unir la teoría y la práctica para demostrar no sólo que es posible trabajar el *engagement*, sino también que hacerlo da resultados.

**María Teresa Sáenz,**  
Directora de Observatorio RH.

**P**or tercer año consecutivo Top Employers España ha concedido los galardones al esfuerzo de las empresas para comprometer a sus empleados. Novartis, Axa y Kimberly Clark han conseguido las tres primeras posiciones. Los otros finalistas han sido Abbott Laboratorios, Bankinter, EADS, Enagás, LG Electronics, Pepsico y Zurich. En esta edición de los HR Excellence Awards, que nuevamente ha contado con el apoyo de El Economista y de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL., se ha podido constatar que el ciclo económico que atravesamos no es óbice para trabajar el engagement con un sentido bidireccional empresa-empleado. Y los más de 140 asistentes a la entrega de galardones lo han hecho de la mano de la teoría de las empresas ganadoras y de la práctica de los expertos que abrieron la jornada: Pilar Jericó, José María Gasalla, Juan Carlos Cuibeiro y Aline Masuda.

### 1ª RECETA PARA EL ENGAGEMENT: SONRÍA, POR FAVOR

¿Se puede implicar sin presupuesto? Desde luego que se puede, sobre todo si se quiere. Aline Masuda, profesora de EADA, le puso una nota de optimismo a su receta para enganchar con el acrónimo SONRIE: Significado (trascendencia de la tarea), Objetivos (complejos pero específicos), Nombramiento (desarrollo), Reconocimiento (retroalimentación), Identidad (sentido de pertenencia) y Autonomía (flexibilidad y confianza).

### 2ª RECETA PARA EL ENGAGEMENT: 5 SEMANAS PARA CULTIVAR HÁBITOS

“Sólo el 33 por ciento de los empleados muestra entusiasmo en el trabajo y las causas que aducen son la falta de reconocimiento (48%), no tener oportunidades de aprendizaje (43%), las expectativas y objetivos poco realistas (40%) y el estrés acentuado (46%)”. Estos datos, apuntados por Pilar Jericó, socia-directora de Be-Up, dibujan un panorama desolador que se torna aún más sombrío cuando revela que los menos proclives al compromiso son los profesionales de mediana edad y de elevada formación; las personas que a priori consideramos como talento y que también son las más exigentes en lo que a la calidad de la relación profesional se refiere.

Los proyectos retadores se configuran como el elemento diferencial para estrechar lazos en

Los proyectos retadores se configuran como el elemento diferencial para estrechar lazos en el corto plazo, pero si hablamos del largo, las causas del desengaño son también parte de las soluciones )

el corto plazo, pero si hablamos del largo, las causas del desengaño son también parte de las soluciones. “Es necesario un nuevo liderazgo que trabaje sobre el compromiso, que sea un catalizador, que defina objetivos y acelere la consecución de resultados, que haga sentirse útil a la persona, que la escuche -todos hemos de dedicarle tiempo a la cercanía, especialmente en los malos momentos-, y, sobre todo, que sea un referente”. Y conseguirlo no es tan difícil: cinco semanas (21 días) de ejercicio constante y tenaz bastan para interiorizar un hábito que nos permita ser coherentes de palabra y de acto. Sigamos la fórmula  $H=N+F+C$  (donde H es el hábito, N la necesidad, C el conocimiento y F la frecuencia) durante 21 días y los resultados no se harán esperar.

### 3ª RECETA PARA EL ENGAGEMENT: GENERAR CONFIANZA PARA COMPROMETER E INNOVAR

Los hábitos, en forma de comportamientos observables y medibles que inspiren la tan ansiada confianza, también son el ingrediente fundamental de la receta del profesor Gasalla. “El modelo de confianza no es sólo sociológico sino también económico porque su ausencia en las empresas tiene consecuencias en la cuenta de resultados. En realidad, las organizaciones no pueden hablar de innovación y compromiso si no tienen confianza”, explicó, a la vez que desgranó otra fórmula, de la  $A+7Cs$ , para llegar a ella:

■ **Automotivación:** “Sentido de lo que estás haciendo con tu vida y con tu trabajo. Lo que han de hacer las empresas es no desmotivar”.

■ **Capacidad profesional:** “Has de ser bueno en lo que haces”.

■ **Conciencia:** “Escuchar al otro”.



NOVARTIS



KIMBERLY CLARK



AXA

Las tres empresas ganadoras de los HR Excellence Awards: NOVARTIS, AXA y KIMBERLY CLARK.

- **Claridad:** “La verdad”.
- **Cumplimiento:** “La formalidad”.
- **Coherencia:** “Su falta es lo que más hace perder la confianza y la credibilidad. Haz lo que dices y lo que pides a los demás”.
- **Consistencia:** “A lo largo del tiempo tus comportamientos han de estar alineados con determinados valores, que son los que nos dan identidad”.
- **Coraje de ser tú mismo:** “de decir algo que el otro no quiere escuchar. Hoy tenemos poco coraje... ¿Cómo va a haber liderazgo?”.

Al igual que Pilar, coincide en que podemos y debemos entrenarnos en cada una de estas 7C’s. Elijamos la más crítica para nosotros y para nuestra organización, entrenémonos en ella durante un mes e incluyamos su seguimiento en el sistema de evaluación del rendimiento. Si somos persistentes el cambio cultural será la consecuencia natural del proceso y del esfuerzo.

#### 4ª RECETA: JUAN CARLOS CUBEIRO

La inspiración y los valores son los dos ingredientes principales del compromiso porque de la fortaleza con que se manifiesten ambos tanto más disfrute, conexión emocional y responsabilidad se logrará en aquéllos a quienes inspire. Juan Carlos consolidó el carácter humanista del nuevo liderazgo que el tan ansiado engagement requiere y lo aterrizó en nueve vectores o facetas del líder: estrategia, integrador, optimista, retador, ilusionante, cálido, impulsor, dinamizador y coach.

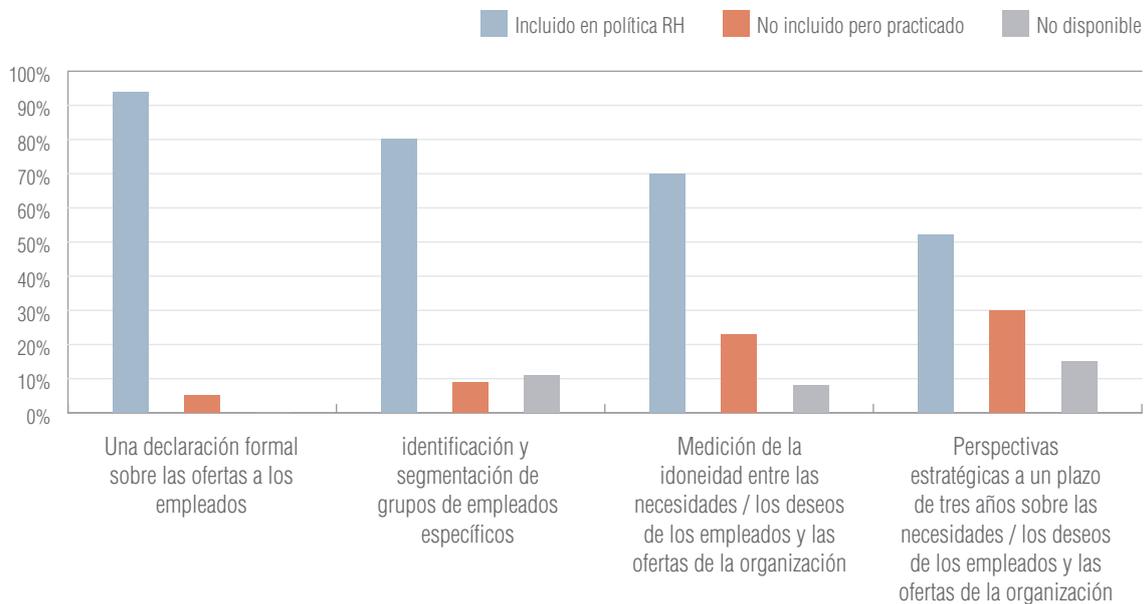
“Para generar confianza –reveló- hay que contar buenos relatos”, y eso es posible haciéndolo con una forma (diseño) y con un fondo (historia) que estén en sintonía, que generen empatía y que transmitan un significado más allá del lineal del relato; y todo ello, por qué no, “jugando”, cambiando el orden establecido, y siendo creativos en las formas de comunicar, de formar, de desarrollar, etc. Ejemplos de ello los hay, y los casos de ING Direct e Ikea, expuestos por sus DRH en el transcurso de la jornada, demuestran que se puede construir un capital organizativo propio y diferenciador identificando el talento individual y haciéndolo trabajar en equipo. Los resultados de ambas compañías, aún en momentos críticos como los actuales, demuestran que el compromiso genera resultados.

#### 5ª RECETA: LA ESTRATEGIA DE PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO HECHA HÁBITO

No es casualidad que los conceptos de credibilidad, transparencia, responsabilidad, comunicación y reconocimiento sean troncales en las propuestas de valor para el empleado de las empresas participantes, ni tampoco que del análisis de la documentación que han presentado se deriven políticas que, convertidas en hábitos, reporten resultados de participación y *engagement* similares en todas ellas y superiores a la media de las empresas españolas. Destaquemos los más significativos:

- **¿Qué acciones adopta tu organización con relación a la Propuesta de valor de los empleados (Employee Value Proposition, EVP)?** La práctica totalidad de las empresas reconoce que la comunicación formal

GRÁFICO 1. ACCIONES EVP



de las ofertas contenidas en ella está contemplada dentro de los procedimientos oficiales de RR.HH. y el 80% ha aplicado las técnicas de segmentación para conocer su target interno. Avanzan también a buen ritmo en el *matching* de la PVE a las necesidades de los distintos colectivos, aunque son más tímidos a la hora de establecer planes estratégicos a un plazo de tres años sobre las necesidades/los deseos de los empleados y las ofertas de la organización (gráfico 1).

dato interesante y es el protagonismo que ceden a los mandos intermedios a la hora de comunicar los códigos de conducta y la misión, visión y valores a la plantilla, confiando en ellos el traducirlos de manera formal. Este papel, sin embargo, retrocede cuando se trata de transmitir la estrategia organizativa que, como es lógico, recae mayoritariamente en la alta dirección y el equipo directivo (gráfico 2).

■ **¿Qué grupos proporcionan información formal sobre los siguientes aspectos de la organización, al menos anualmente?** Nos encontramos con un

■ **¿Qué acciones se adoptan con relación a la satisfacción, el compromiso y la cultura de empresa de los empleados?** El hecho de que tres cuartas partes de las empresas dediquen un presupuesto espe-

GRÁFICO 2. INFORMACIÓN FORMAL

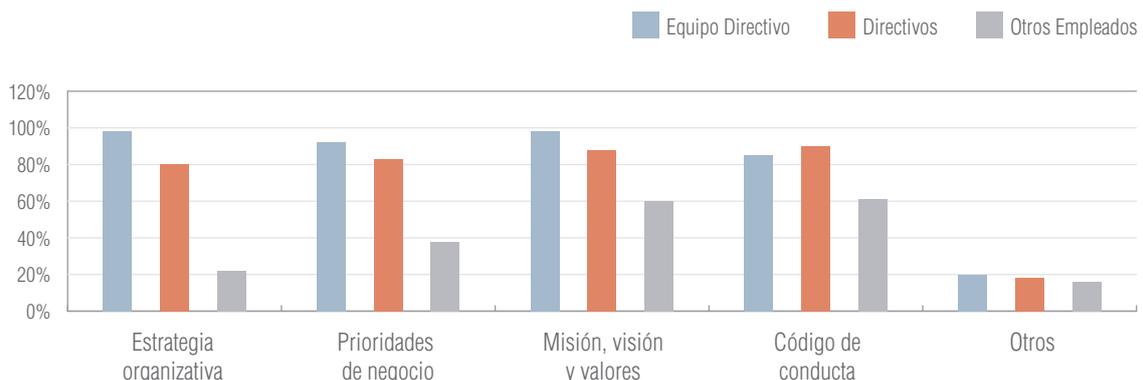
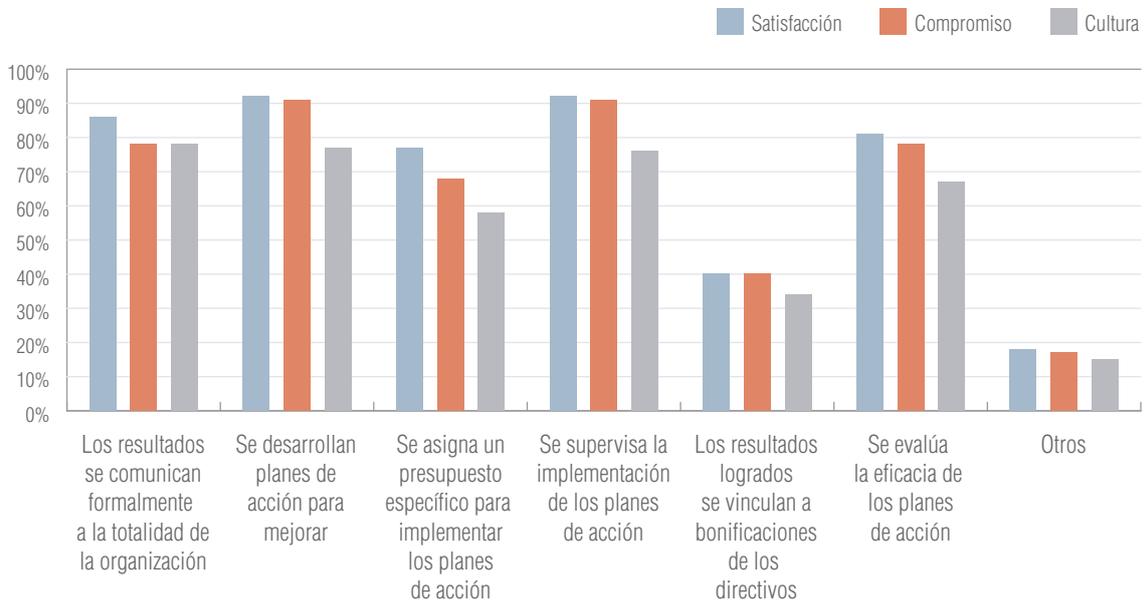


GRÁFICO 3. ACCIONES SATISFACCIÓN, COMPROMISO Y CULTURA



cífico para implementar los planes de acción en este ámbito explica también el alto seguimiento que se hace de la definición de las actividades, la supervisión de su implementación y de la evaluación de los resultados obtenidos. Se aprecia, eso sí, un recorrido de mejora en cuanto a vincular éstos últimos a la retribución de los directivos, ya que la media no supera en ningún caso el 40% de práctica (gráfico 3).

■ **Prácticas de retención.** El estándar en este apartado se encuentra en el recurso plenamente extendido a los procedimientos para identificar y desarrollar a los empleados de alto potencial y a establecer planes de desempeño específicos. Otras iniciativas en alza son programas de transición de carrera, los incentivos por retención y las opciones sobre acciones (gráfico 4).

GRÁFICO 4. PRÁCTICAS DE RETENCIÓN

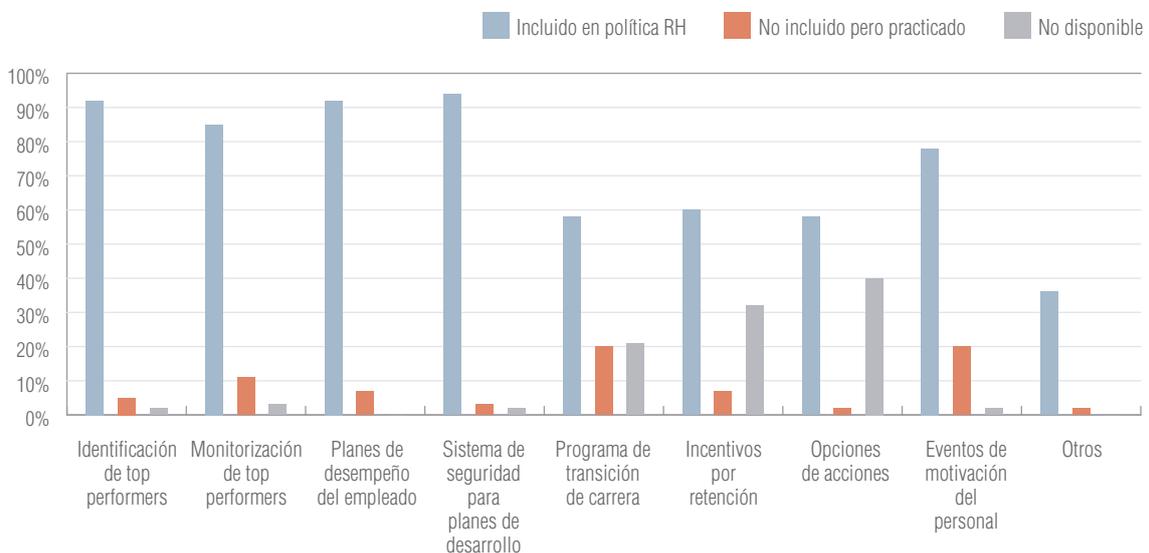
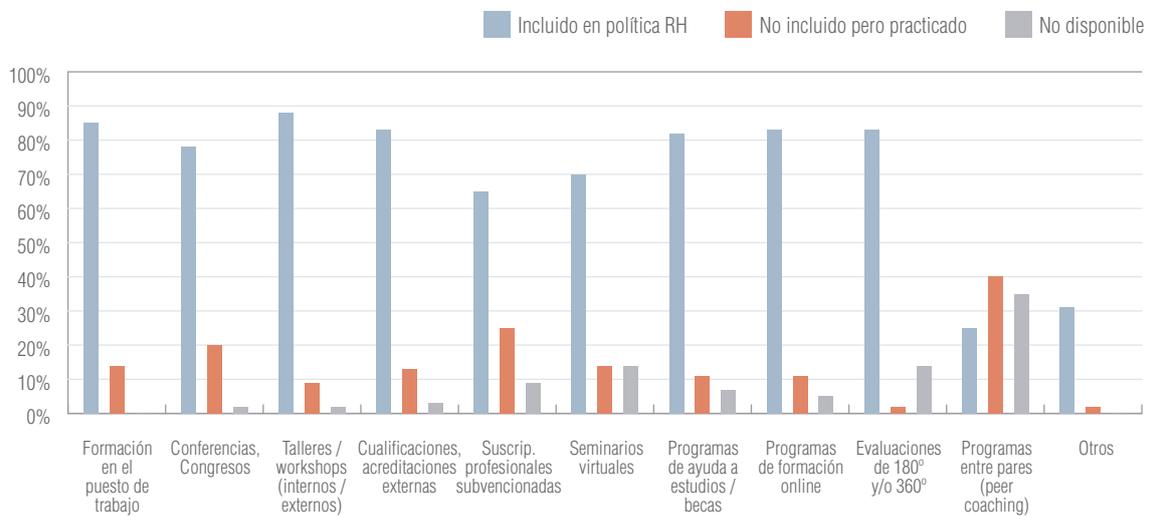


GRÁFICO 5. ALTERAR APRENDIZAJE CONTINUO

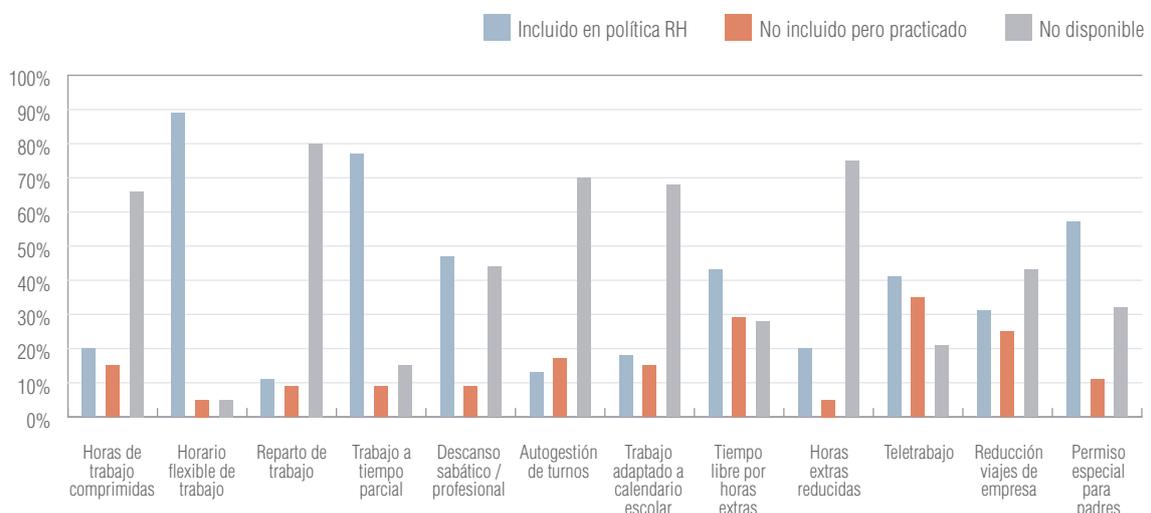


■ **Iniciativas para alentar el aprendizaje continuo por parte de todos los empleados.** Prácticas tales como la formación en el puesto de trabajo, los workshops y certificaciones internas y externas, las suscripciones profesionales subvencionadas, los seminarios virtuales y las becas al estudio están plenamente integradas en la rutina de las organizaciones participantes. Sin embargo, llama la atención el hecho de

que la práctica de los programas de coaching inter pares esté avanzando a mayor ritmo que su inclusión formal en los planes de RR.HH. (gráfico 5).

■ **Reconocimiento de los buenos trabajadores.** El peso de la tradición –y posiblemente de los convenios colectivos y/o acuerdos de empresa– se hace notar en este apartado, en el que

GRÁFICO 6. PLANES DE TRABAJO FLEXIBLES





ABBOT



BANKINTER



EADS



ENAGÁS



LG ELECTRONICS



PEPSICO



ZURICH

Los finalistas recogiendo su galardón: ABBOT, BANKINTER, EADS, ENAGÁS, LG ELECTRONICS, PEPSICO y ZURICH.

## LOS TOP EMPLOYERS DE LOS EXCELLENCE AWARDS 2012

1. NOVARTIS FARMACÉUTICA	6. ENAGÁS
2. AXA	7. ZURICH
3. KIMBERLY CLARK	8. EADS
4. BANKINTER	9. LG ELECTRONICS
5. ABBOTT LABORATORIOS	10. PEPSICO

conviven en una horquilla de un 10 por ciento los premios por desempeño con el recurso tradicional de los premios por antigüedad.

■ **Flexibilidad.** El horario flexible es, con mucho, la medida de flexibilidad del tiempo de trabajo más recurrida (casi un 90%), seguida de cerca por el trabajo a tiempo parcial y el teletrabajo (gráfico 6).

## NOVARTIS

El 96% de la plantilla participó en la encuesta de satisfacción y compromiso 2011 mostrándose en niveles elevados el 86% de la misma.

### LA ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO (PVE) AL TARGET INTERNO:

■ La PVE parte de los resultados de la encuesta global de la compañía que se realiza con carácter bianual y que se complementa con otras de carácter externo (TopEmployers, GPTW...) y también con el ejercicio anual de revisión del plan estratégico de 4 a 10 años.

■ Los datos de nuestra encuesta global vienen segmentados por función y/o departamento al que pertenecen y por grupos demográficos (genero, edad, antigüedad), lo que proporciona información desagregada sobre las necesidades y preferencias de cada colectivo.

### LA COMUNICACIÓN DE LA PVE:

■ Existen reuniones presenciales en las que la dirección general comunica e informa a todos los colaboradores acerca de la estrategia y resultados, planes de acción, seguimiento de la encuesta global, etc.

■ Un departamento de CI se encarga de reforzar estos mensajes haciendo uso de diversos canales que hacen posible que la información llegue a todos los empleados (Canal TV NVS en todas las plantas del edificio, Intranet, Gaceta On, Organigramas al Día, Revista Trimestral...).

■ Existen también Buzones de Sugerencias (para el Director General) y una intranet desde la que RR.HH. se comunica bidireccionalmente con los empleados.

# AXA

Con un porcentaje de satisfacción y compromiso del 79% en 2011 (índice de participación del 86%) Axa ha superado con nota el proceso de integración con Winterthur, cuya cultura resultante es ahora un pilar sólido sobre el que se ha construido la confianza que la compañía tiene en el equipo y la que éste tiene en ella.

## LA ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO (PVE) Y AL TARGET INTERNO:

■ La adaptación de la oferta a las necesidades de los empleados se mide anualmente en base a cuatro pilares estratégicos: Compromiso, Cultura Constructiva, Responsabilidad Corporativa, Diversidad e Inclusión. Todos los pilares se miden a través de 4 kpis y dos encuestas: OCI y Scope, que nos permiten diagnosticar la satisfacción, dónde nos situamos en la cultura de Confianza y Logros, así como qué buscamos en la Organización, establecer planes de acción y efectuar un seguimiento.

■ La PVE se ajusta a cada grupo de empleados y sus necesidades gracias a una segmentación previa realizada sobre cuatro dimensiones: El rol (managers y expertos), el Talent management (OTR, Graduates, altos potenciales), Línea de Negocio / Familia Profesional y Bandas de Contribución (calculadas a partir de los criterios de desempeño individual, consistencia interna y referencia del mercado).

## LA COMUNICACIÓN DE LA PVE:

- A través de videos corporativos innovadores.
- Con despliegues presenciales del equipo de RRHH a los empleados en materias concretas con impacto relevante (retribución flexible, gestión del desempeño...).
- Noticias diarias para todos los empleados, revista trimestral, info-managers (cuyos contenidos comparten los jefes con sus equipos).
- Espacio en la intranet corporativa con toda la información relativa a: compensación, ventajas y beneficios sociales, nómina, desempeño, salud, relación laboral, etc...
- Acción "Una Hora Con...", con la que una vez al mes un miembro del Comité Ejecutivo, durante una hora, transmite a toda la Organización la estrategia de su departamento y responde a las preguntas que sobre cualquier aspecto le realizan los empleados.
- Desayunos estructurados por parte de los Directores (y CEO) con grupos de colaboradores.
- Espacios como "AXA People Protectors" en facebook.

# KIMBERLY-CLARK

A la espera de revalidar en 2012 los datos de la encuesta de 2010, Kimberly Clark cosechó entonces elevados porcentajes en compromiso (92%), en orgullo de pertenencia (95%) y en buen lugar para trabajar (97%).

## LA ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO (PVE) AL TARGET INTERNO:

■ A través del programa europeo de People Strategy se ha nombrado a un Agente del Cambio que constituye el nexo de unión permanente con los empleados, a la vez que un canal de comunicación directo para conocer sus valoraciones, propuestas, expectativas, etc. Conscientemente no pertenece a RR.HH. para que se sientan libres a la hora de expresarse. Antes de implementar nuevos beneficios, Recursos Humanos sondea los más valorados en mercado y, junto con este agente se estudia la idoneidad de su implantación según la demanda interna que se constate.

■ Se valora no sólo el área geográfica, su banda salarial y nivel dentro de la compañía, sino también el rango de edad, las circunstancias per-

sonales (familia extranjero, dependientes a su cargo, hijos, etc.) de manera que se puedan cubrir tanto las necesidades mayoritarias como las de colectivos específicos (7P para directivos, plan de pensiones, *maternity grant*, *baby pack*, estudios, planes de carrera, asignaciones, etc.).

## LA COMUNICACIÓN DE LA PVE:

- Los beneficios de los empleados se empiezan a comentar en el primer contacto de reclutamiento, y una vez se incorporan a la organización, no sólo reciben toda la documentación de las ofertas por escrito, sino que el propio proceso de introducción les permite conocerlas directamente.
- Cada vez que se implementa un beneficio nuevo se envía un *meeting request* a toda la organización para explicarlo con sus ventajas, aplicabilidades, etc., y periódicamente se hacen sesiones "refresco". Se ofrece además un asesoramiento personalizado a cada empleado para que puedan sacar el mayor beneficio con la elección de sus ofertas / ventajas.