

# MEDIR EL COMPROMISO, EL NUEVO *MUST* DE RR.HH.



Medir el compromiso se convierte en algo importante para la gestión de las personas. Las organizaciones necesitan saber quiénes de sus colaboradores están comprometidos, pero con eso no basta. Además necesitan saber por qué están comprometidos. De poco sirve saber que un 25% de la plantilla tiene un bajo nivel de compromiso, si no podemos identificar qué es lo que no está funcionando e impide que se genere ese vínculo. Y aquí la intuición vale de poco, los ojos del que observa no son los ojos del que vive cada día la organización, y en cuestión de compromiso, la experiencia de cada uno es lo que manda.

**Diana Gavilán, Susana Fernández-Lores y María Avello,**  
profesoras de la Universidad Complutense de Madrid.

**Eugenio de Andrés,**  
Socio Director de tatum.

Mientras que la satisfacción o la motivación están, a menudo, supeditadas a las circunstancias o a la existencia de un posible reto, el compromiso, entendido como el deseo de actuar a favor de una relación para que ésta perdure, presenta un carácter estable )

**L**o que no se mide no se gestiona. Esta es una frase que se escucha y se repite a menudo en las reuniones de trabajo a la hora de tomar una decisión. Pero al pronunciarla, el reto que plantea va más allá de la dificultad de gestionar, o de la de medir. Cuando decimos “lo que no se mide no se gestiona” estamos haciendo referencia al desafío que deben afrontar todas las disciplinas que trabajan con intangibles y que tienen que ver con las personas. El reto es entonces elaborar instrumentos de medición.

Así sucede cuando queremos gestionar el compromiso. El reto es diseñar una herramienta que haga posible su medición de forma precisa.

Un instrumento capaz de medir intangibles es bueno cuando es potente y sencillo a la vez. Potente significa que sea capaz de medir lo que queremos medir, y no conceptos cercanos como serían, en este caso, la satisfacción o el bienestar, y también que nos asegure que la medida no dependerá o estará influida por la persona que lleve a cabo la medición. Sencillo es algo que no necesita explicación.

### ¿POR QUÉ COMPROMISO?

El compromiso es el motor de la competitividad a largo plazo. En las

dos últimas décadas, la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Una plantilla comprometida es, junto con la marca, uno de los grandes activos intangibles de las organizaciones del siglo XXI. Estas afirmaciones han sido hechas por académicos y por profesionales. Hoy se asumen sin discusión aunque no está de más apuntar algunos detalles que las dan soporte.

El compromiso, como desencadenante de la efectividad organizativa y del desempeño personal, adquiere importancia desde el momento en que se observa que se trata de un estado duradero, más permanente que la satisfacción o la motivación, a menudo supeditadas a las circunstancias o a la existencia de un posible reto. Por el contrario, el compromiso, entendido como el deseo de actuar a favor de una relación para que ésta perdure, presenta un carácter estable.

Pero, además, entre las diversas formas de compromiso posibles, las afirmaciones anteriores se refieren a una en particular: al compromiso afectivo. Un lazo emocional que se teje entre una persona y la organización para la que trabaja.

No se trata, por lo tanto, de un interés pragmático (el mal llamado compromiso de continuidad): quiero permanecer en esta empresa porque tengo que pagar la hipoteca; ni de que me sienta en deuda por las

oportunidades que me han ofrecido o que me ofrecen, lo que ilustraría el compromiso normativo, de claro componente moral.

Hablamos de afecto, de emociones, de sentir los colores, de formar parte de algo, de identificarnos con. Cuando estas emociones se despiertan, nos encontramos en la antesala de la conducta. Como dice el neurólogo Donald Clane, “*las emociones son importantes porque conducen a la acción. La razón solo nos lleva a las conclusiones*”. El compromiso afectivo es importante porque es lo más inmediato antes de la conducta.

Por ello, el compromiso afectivo se instala como un eje clave en la gestión de las personas, y más ante el nuevo escenario económico.

### ¿POR QUÉ UN MODELO?

La necesidad de ir un paso más allá y poder ofrecer una explicación al nivel de compromiso impulsó la creación de un grupo de trabajo multidisciplinar del mundo académico y empresarial, formado por las profesoras de la Universidad Complutense Diana Gavilán, María Avello y Susana Fernández-Lores y por el equipo de expertos de Tatum, cuyos esfuerzos tras años de apasionante trabajo dieron su fruto en **TEE®: el modelo de medición del engagement**<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> TEE®. Tatum Experiential Engagement. El modelo de medición del *engagement* es un producto de Tatum elaborado en colaboración con las profesoras. Dra. Diana Gavilán, Dra. María Avello y Dra. Susana Fernández-Lores.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

Un modelo es una representación simplificada de una realidad compleja. La relación entre una persona y su organización es siempre una realidad compleja, por lo que un modelo tiene que ofrecernos una explicación, que siendo fiel a la realidad, facilite su comprensión. Una rigurosa revisión bibliográfica -que, dicho de forma más coloquial, no es otra cosa que leer lo que otros ya han investigado-, hecha desde una perspectiva multidisciplinar, sirvió de base para enumerar tres principios que dan sustento al modelo.

En primer lugar, partimos de que **el trabajo es una experiencia intensa y duradera**. Una experiencia que vivimos cada uno de nosotros de forma individual a partir de numerosos estímulos que proceden del exterior: jefes, equipo, espacio de trabajo, valores corporativos, tareas... Una larga relación de factores que hacen que trabajar en una organización sea vivir esa experiencia a diario.

En segundo lugar, planteamos que **la experiencia es una fuente generadora de compromiso**. Cuando una experiencia laboral es positiva y gratificante surge el deseo de que ésta se mantenga y, por lo tanto, de que la relación con la organización perdure.

Y por último, casi implícito en el anterior, observamos **cómo el compromiso afectivo impulsa a la acción**, a actuar a favor de la relación para prolongarla a través de un buen nivel de desempeño, elevada proactividad y disponibilidad, recomendación activa... toda una serie de conductas conocidas como comportamientos cívicos con la organización.

Estos principios se sustentan en una larga lista de trabajos, académicos en su mayoría, pero también profesionales, entre los que destacarían autores como: Csíkszentmihályi, Pine & Gilmore, Bagozzi, Schmitt, Krishna, Pink, Homburg & Stock junto a otros muchos.

## EL CAMINO HACIA LA HERRAMIENTA

Sentadas las bases del modelo, llega el momento de la construcción. Una herramienta de estas características consiste en una relación de frases (ítems) con las que el sujeto indica su grado de acuerdo o desacuerdo, sobre diferentes aspectos (dimensiones) y que guardan relación. Ítems, dimensiones y relaciones deben satisfacer criterios estadísticos que aseguren su representatividad, para lo cual se hace necesario realizar numerosas pruebas con distintas muestras, en este caso de emplea-

dos. La búsqueda de garantías como la fiabilidad, la validez de contenido, la validez discriminante o la validez convergente, entre otras, son el objetivo de esta etapa.

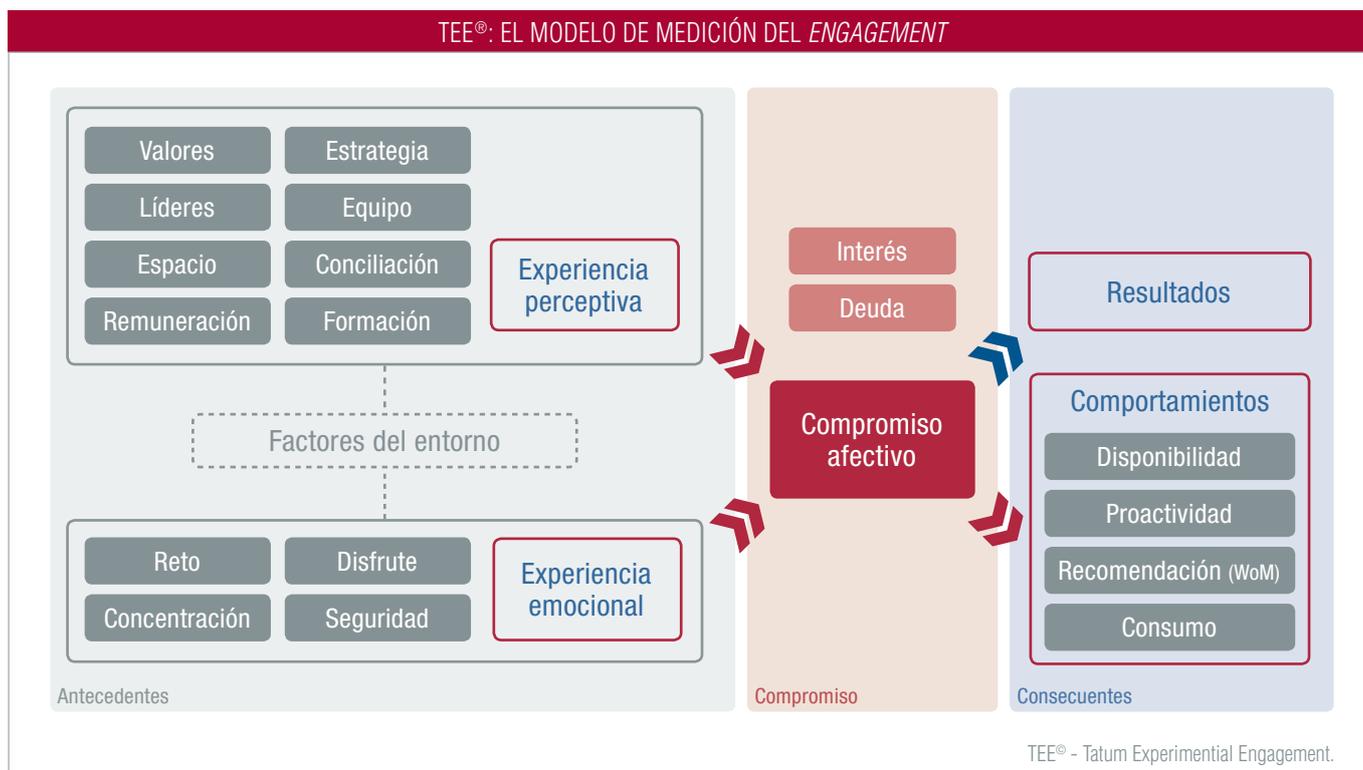
El proceso de la construcción y depuración de TEE®: **el modelo de medición del engagement** tuvo lugar durante casi 3 años, partiendo a su vez de otras versiones preliminares desarrolladas durante la última década. En su totalidad, las muestras empleadas superaron las 10.000 personas, con edades comprendidas entre 20 y 65 años, procedentes de diversos sectores, con diferente categoría profesional y distinto contenido de trabajo. Participaron tanto trabajadores del conocimiento como técnicos o manuales.

Concluida la modelización, TEE®: **el modelo de medición del engagement** está integrado por tres categorías de variables: la experiencia en la organización, medida a través de 12 dimensiones, el compromiso medido por 3 dimensiones y las conductas objetivo medidas a través de 4 dimensiones más los KPI's de negocio.

La gran aportación de este modelo es la identificación de las grandes palancas antecedentes del compromiso. Tras el amplio periodo de construcción, se testaron y analizaron

El compromiso afectivo es lo más inmediato antes de la conducta y por eso se instala como un eje clave en la gestión de las personas, más ante el nuevo escenario económico )





TEE® - Tatum Experimental Engagement.

infinidad de posibles variables que aparentemente podrían ser catalizadoras del compromiso. De las más de 85 que se analizaron, 12 son las que tienen el mayor impacto en la generación del compromiso afectivo:

■ **Experiencia Perceptiva:** La percepción de los Valores, la Estrategia, los Líderes, el Equipo, el Espacio de Trabajo, la Conciliación, la Retribución y el Desarrollo Profesional es determinante en la configuración del compromiso de un profesional. Es importante destacar que no se trata de medir la satisfacción de estos elementos, ni de deducir a través de sus percepciones una medida de compromiso. La clave está en analizar correlaciones estadísticas entre las percepciones y la variable objetivo: el compromiso afectivo.

■ **Experiencia Emocional:** De forma complementaria, cada profesional, más allá de unas percepciones objetivas, vivencia su experiencia de trabajo de forma muy personal. Por ello, los elementos Reto, Disfrute, Concentración y Seguridad conforman el segundo gran bloque de antecedentes.

### UNA HERRAMIENTA TIPO “TEE”

En el golf, un *tee* es un pequeño artilugio de madera que se clava en la hierba y que sirve de base para colocar la bola elevada sobre el suelo, esto permite golpearla de abajo hacia arriba en los golpes largos. Los jugadores de golf están familiarizados con los *tee*. Los profanos, no, pero con la descripción lo podemos entender: un sencillo elevador. Una pieza fácil de usar. Puede que el funcionamiento de un *tee* se explique gracias a la trigonometría, o las leyes de la física, pero no hace falta saberlas para usarlo. Un *tee* es una herramienta potente y sencilla.

La modelización de TEE®: el modelo de medición del engagement nos condujo a una propuesta con fundamento sólido, rigurosa y exhaustiva, pero para que pudiera ser útil al usuario de una organización debía transformarse en una herramienta sencilla. Cómoda de usar e intuitiva a la hora de interpretarse, sin que ello mermara ni su calidad ni su potencial.

Cuando una experiencia laboral es positiva y gratificante, surge el deseo de que ésta se mantenga y, por lo tanto, de que la relación con la organización perdure )

Para lograrlo se ha desarrollado un interface donde el usuario, a través de una clave, accede al cuestionario para la recogida de datos y donde, tras la fase de análisis, podrá visualizar los resultados, si está autorizado para ello.

La selección de la información a proporcionar y la forma de presentarla son dos aspectos importantes para generar valor al usuario. Ningún gestor quiere ser víctima de un tsunami de datos, los cuales llegado



## EL FINAL DEL CAMINO, EL PRINCIPIO DEL CAMINO

En la actualidad TEE®: el modelo de medición del *engagement* es ya una herramienta a disposición de las empresas, que está siendo utilizada con resultados muy satisfactorios. Sin embargo, desde una perspectiva académica y ortodoxa, sabemos que cualquier instrumento de medición nunca termina de depurarse. En palabras de Trochim y Donnelly, referentes en esta área: el proceso de validación es un proceso sin fin.

Sabemos también que el modelo elaborado reproduce la realidad de hoy, pero que en el futuro, con seguridad tendrá que evolucionar, porque las expectativas de las experiencias de los trabajadores evolucionan. Hace 20 años no habríamos incorporado la conciliación y tal vez dentro de 5 o 10 años las relaciones con el equipo sean algo muy diferente porque nos habremos visto la cara, pero no a la cara. Esto significa que el compromiso de las personas con sus organizaciones es una conducta compleja y muy viva, que provoca que, en cada organización, los antecedentes identificados tengan pesos muy diferentes, en la que pueden aparecer nuevos elementos culturales, empresariales o coyunturales que tengan un impacto positivo o negativo relevantes en él.

Por ello, después de una década de trabajo dedicado al compromiso, nos encontramos de nuevo al comienzo de un apasionante camino para lograr mantener, día a día, la vigencia de una métrica como esta. En palabras de Isaac Newton, “cuanto más alto subo, más cuenta me doy de que el horizonte está más lejos”. )

un punto acaban por contradecirse. Hay una frase que dice: “Las personas que toman decisiones suelen estar saturadas de datos y ávidas de información”. No era de este contexto, pero perfectamente puede ilustrar lo fácil que resulta saturar de datos a un usuario cuando se dispone de una gran base de datos.

### LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE UN GESTOR DE PERSONAS

¿Quiénes son nuestros colaboradores más comprometidos? ¿Qué aspectos de la organización están contribuyendo de forma eficaz al compromiso y cuáles no? ¿Qué debo hacer para mejorar su compromiso? ¿Qué impacto van a tener las acciones que voy a poner en marcha? Estas son algunas de las preguntas clave que cualquier modelo de medición de compromiso debe poder responder con claridad, precisión y profundidad.

Para asegurar la claridad es fundamental disponer de un buen sistema de representación, visual, claro y atractivo que facilite el análisis de los resultados.

La precisión es una consecuencia del tratamiento estadístico que se realiza con los datos, ya que el modelo no es autocorregible sino que conlleva un profundo análisis estadístico. Pero la información ofrecida, manteniendo todo su rigor estadístico, tiene claramente el objetivo de ayudar a la toma de decisiones empresariales y de negocio.

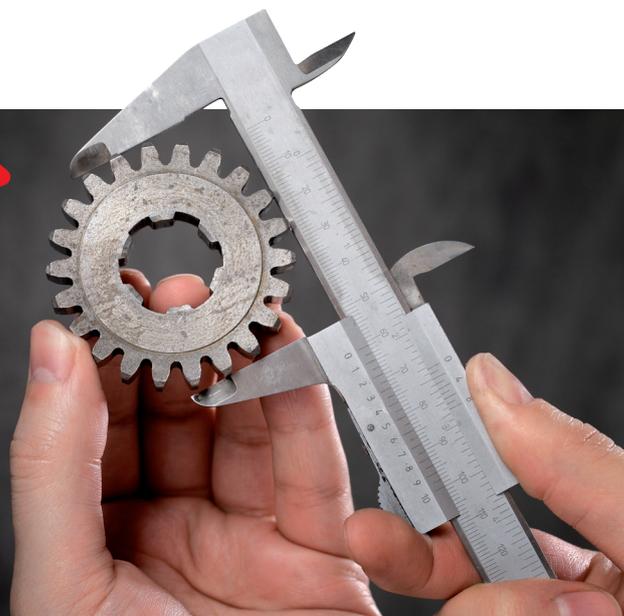
La profundidad se logra a través de las variables de segmentación, pudiendo analizar el comportamiento hasta de equipos de trabajo, o incluso de forma individual si se aplica nominalmente. En esta línea, la integración de los modelos de medición del compromiso dentro de los procesos de *assessment center* potencia sin duda la eficacia de estos.

La percepción de los Valores, la Estrategia, los Líderes, el Equipo, el Espacio de Trabajo, la Conciliación, la Retribución y el Desarrollo Profesional es determinante en la configuración del compromiso de un profesional )

# 8 ERRORES

## AL MEDIR COMPROMISO

Ana Peñaranda,  
Gerente de Tatum.



**T**ras varios años de dificultades, las plantillas están muy desgastadas y las organizaciones que quieren competir en el cambiante escenario actual deben conseguir recuperar el compromiso y la ilusión de sus equipos, generándoles experiencias que fortalezcan su vinculación con la organización. Para ello, primero deben conocer el nivel de compromiso de sus personas, a través de herramientas de medición, para después poner en marcha las actuaciones necesarias para incrementar ese vínculo afectivo que garantice el desempeño adecuado, en cuanto a resultados y en cuanto a comportamientos deseables como profesional.

Conscientes de ello, son cada vez más las compañías que se están embarcando en proyectos de medición del compromiso. Pero, al no disponer de un modelo válido y fiable de evaluación, con frecuencia caen en uno o varios de los siguientes errores:

### ! ERROR 1

#### NO MEDIR

El error más grave, evidentemente, es el de no medir y pretender deducir el compromiso de la plantilla a partir de las percepciones que la Dirección tiene de ello. A menudo, las organizaciones son reacias a “tocar” a sus plantillas, y prefieren sondear entre sus responsables la percepción que tienen del compromiso de sus equipos.

El modelo TEE<sup>®</sup> (creado por tatum y un equipo de investigación de la UCM) incluye un informe en el que se compara la percepción de la Dirección sobre el compromiso de la plantilla con la puntuación obtenida a través de la evaluación directa a la plantilla. Y es muy interesante comprobar las enormes diferencias entre una y otra.

### ! ERROR 2

#### CONFUNDIR SATISFACCIÓN CON COMPROMISO

El error más frecuente es preguntar a las personas por su grado de satisfacción con una serie de aspectos de la organización y traducirlo en términos de compromiso.

La satisfacción no es lo mismo que el compromiso: la primera es una dimensión poco estable y que está muy sujeta al éxito alcan-

zado ante una necesidad: cuando se cubre una carencia, el éxito obtenido hace aumentar inicialmente los niveles de satisfacción, pero pronto vuelven a bajar. El compromiso, en cambio, es una dimensión estable y sostenible, que cuesta más conseguir que aumente, pero que se ve poco afectada por pequeñas fluctuaciones de las condiciones. El modelo TEE<sup>®</sup> es una herramienta de evaluación del compromiso.

### ! ERROR 3

#### INFERIR EL COMPROMISO A PARTIR DEL CLIMA LABORAL

En algunos casos, las organizaciones que tradicionalmente vienen midiendo el clima laboral optan por inferir el nivel de compromiso de sus equipos a partir de los resultados de dicha evaluación: los equipos que mejor valoran el clima laboral están más comprometido, y al contrario.

Sobre el compromiso impactan determinadas dimensiones, y no otras, y en diferente grado. Aunque algunas de las variables que se incluyen en los estudios de clima coinciden con algunas de esas dimensiones (los “jefes”, el equipo, la retribución, la formación...), el estudio de clima no permite valorar el grado de impacto de esas variables sobre el compromiso. El modelo TEE<sup>®</sup> no infiere el compromiso, lo mide a través de una escala diseñada a tal efecto.

## ERROR 4

### PREGUNTAR DIRECTAMENTE POR EL COMPROMISO

Un paso más allá de las organizaciones que infieren el compromiso a partir del clima laboral, están las que incorporan a la encuesta de clima algún ítem para medir compromiso; por ejemplo, en qué grado: “¿estás comprometido?” o “¿recomiendas esta compañía para trabajar?” o “¿te sientes orgulloso de trabajar en esta empresa?”...

El compromiso es un constructo multidimensional. El modelo clásico de Meyer y Allen lo descompone en tres dimensiones: afectiva (o deseo de pertenecer), normativa (o sentimiento de deuda con la empresa) y continua (o permanencia por interés). Y, aunque lo ideal es tener profesionales comprometidos afectivamente, es fundamental saber también en qué grado permanecen por un sentimiento de deuda con la organización y en qué grado porque nuestra oferta es la “menos mala”. El modelo TEE®, aunque pone el foco en el compromiso afectivo, también mide la “deuda” y el “interés”.

## ERROR 5

### NO MEDIR LOS ANTECEDENTES DEL COMPROMISO

Al igual que no se puede inferir el compromiso a partir de las valoraciones de una encuesta de clima (ver error 3), no se puede aplicar una escala de evaluación del compromiso e inferir de esa medición las causas del nivel de compromiso obtenido.

Si decíamos antes que sobre el compromiso impactan determinadas dimensiones antecedentes, y no otras, y en diferente grado, además de medir el compromiso, necesitaremos conocer esos antecedentes y medir su impacto sobre el compromiso en nuestra organización.

En el modelo TEE®, los antecedentes son las dimensiones de la experiencia (con la marca empleadora) que tienen efecto sobre el compromiso, tales como: el lugar donde se realiza el trabajo, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas o el significado que poseen los valores que encarna la marca a los ojos del profesional.

## ERROR 6

### NO MEDIR LOS CONSECUENTES DEL COMPROMISO

Uno de los mayores retos de la función de RR.HH., y en el que suele fracasar, es medir el efecto de sus actuaciones sobre la consecución de los objetivos de negocio.

Decimos que una plantilla comprometida alcanza mayores resultados, es más productiva, mejora la satisfacción del cliente...

Pero, ¿cómo lo podemos asegurar? Solo conociendo el efecto de sus niveles de compromiso sobre sus niveles de desempeño o, al menos, sobre sus comportamientos como profesional, que en el modelo TEE® hemos definido como: proactividad, disponibilidad a ayudar, recomendación (*word of mouth*) y consumo de la marca.

## ERROR 7

### MEDIR SOLO PARA COMPARAR

Con frecuencia las organizaciones a las que presentamos el modelo TEE® nos preguntan si comparamos los niveles de compromiso obtenidos con baremos de su sector de actividad o de su entorno o de su tamaño. Sí, podríamos facilitar esa información pero, ¿le ayuda a mejorar a una organización saber que “es un 6,5” y su competencia “es un 7”?

Lo que una organización necesita es conocer su nivel de compromiso, las dimensiones de la experiencia que están impactando más sobre él, los comportamientos profesionales que se derivan de ese compromiso y, a partir de toda esta información, empezar a tomar las decisiones adecuadas sobre las actuaciones y sobre los colectivos a los que dedicar los esfuerzos para que aumente su compromiso. El modelo TEE® no es solo un modelo de evaluación; además, es un modelo de desarrollo, que incorpora recomendaciones de actuación en función de los resultados obtenidos y una hoja de ruta que las prioriza.

## ERROR 8

### CENTRARNOS EN MEJORAR LAS DIMENSIONES PEOR VALORADAS

Las organizaciones que evalúan la satisfacción o la motivación o el clima laboral diseñan sus planes de actuación tratando de mejorar las dimensiones con peores puntuaciones (entre las que casi siempre está la retribución).

Pero cuando evaluamos constructos complejos, como el compromiso, tenemos que tener mucho cuidado a la hora de decidir dónde ponemos nuestros siempre limitados esfuerzos. Y eso supone disponer de la información necesaria pero suficiente para tomar las decisiones correctas.

El modelo TEE®, además de ofrecer datos sobre qué dimensiones de la experiencia son mejor o peor valoradas, y qué impacto sobre el compromiso tiene cada una de ellas, también muestra cómo están interconectadas unas dimensiones con otras. De esta forma, podemos decidir actuar sobre una dimensión que, aunque tenga una valoración mejor que otras, tiene un alto impacto sobre el compromiso o impacta sobre otra dimensión sobre la que es más “difícil” actuar (por ejemplo, sobre la retribución.)

# RELÁNZATE

ENCUENTRO DIRIGENTES DE PERSONAS  
VEN: IMPULSA TUS EQUIPOS



# Impulsa



RESERVA CON NOSOTROS LA TARDE  
DEL 12 DE NOVIEMBRE 2014

