

# Transformación digital y organizaciones ágiles

## Capítulo 5

Beatriz Valderrama

[bvalderrama@altacapacidad.com](mailto:bvalderrama@altacapacidad.com)



En capítulos anteriores de esta Guía presentamos el modelo de Organización Ágil y abordamos varios de sus componentes. En esta nueva entrega veremos un componente clave: el clima emocional, la motivación y el compromiso.

## Clima emocional y compromiso

El clima emocional de una compañía es el estado de ánimo colectivo que surge en el entramado de relaciones. Las organizaciones ágiles generan climas positivos que permiten que los profesionales se comprometan y su talento fluya para contribuir a maximizar los resultados.

William Khan (1990) acuñó el concepto de “engagement” para expresar el compromiso emocional de las personas con su trabajo, el modo en que ponen energía y dan lo mejor de sí mismos. La empresa Gallup divulgó el término, definiéndolo como “la implicación y satisfacción de la persona con el trabajo y su entusiasmo por trabajar”. Un empleado comprometido es alguien que está completamente involucrado y entusiasmado con su trabajo, por lo cual actuará en beneficio de los intereses de la compañía. Los empleados comprometidos tienen un desempeño consistentemente alto y ponen en juego continuamente sus talentos y fortalezas en el trabajo.



El compromiso emocional se define como el grado en que los empleados obtienen orgullo, disfrute, inspiración o significado de algo o alguien en la organización. El compromiso emocional es cuatro veces más valioso que el compromiso racional para incrementar los niveles de esfuerzo de los empleados. Esto sucede cuando creen en el valor Transformación Digital y Organizaciones Ágiles. Beatriz Valderrama. Alta Capacidad, 2019.

de su trabajo, su equipo o su organización. Al aumentar los niveles de compromiso de los empleados, las organizaciones pueden esperar un aumento en el desempeño de hasta el 20%. Los líderes tienen un tremendo impacto en el aumento del nivel de compromiso de los empleados con el equipo (47%), la organización (38%) y el trabajo (34%) (Corporate Leadership Council, 2004).

Para la empresa Aon Hewitt (2017) el compromiso es el nivel de inversión psicológica de un empleado en su organización. Su Estudio de Tendencias Globales de Compromiso del Empleado se ha realizado utilizando datos de más de cinco millones de respuestas de los empleados en 2015 y 2016. Sus resultados muestran que un aumento del 5% en el compromiso de los empleados está vinculado a un aumento del 3% en el crecimiento de los ingresos en el año siguiente y un 0.7 más de margen de beneficio bruto.

*El compromiso es el resultado de la experiencia del empleado en todos los “momentos de la verdad”. La experiencia del empleado es la suma integral de las diversas percepciones que los empleados tienen sobre sus interacciones con la organización en la que trabajan. Impactan en su bienestar físico, mental, social y financiero.*

*La experiencia de empleado ha de cumplir las expectativas generadas por la promesa de valor de la compañía. Las organizaciones ágiles generan compromiso implantando las mejores prácticas para incorporar e involucrar a empleados con talento, que puedan disfrutar y apasionarse con su trabajo y colaborar en equipos comprometidos con la misión (Valderrama, 2018).*



Para conseguir la motivación y compromiso de los empleados con talento es necesario establecer recompensas alineadas con sus verdaderas expectativas, lo que requiere conocimiento de su perfil de motivos, sus intereses y sus necesidades actuales. El Modelo Rueda de Motivos (Valderrama, 2010) establece diez dimensiones relativamente independientes entre sí, estructuradas en dos áreas, Aproximación y Evitación. Esto da lugar a cinco motivos y otros cinco *contramotivos* que modulan o contrarrestan la expresión de sus motivos opuestos.

**Figura 1.** Rueda de Motivos. Valderrama (2010)



El cuestionario Análisis de Perfil Motivacional (APM) mide el perfil de motivos (Valderrama, 2012). Se aplicó a una muestra de 2.614 profesionales y directivos (1.529 mujeres y 1.085 hombres) entre los 17 y los 72 años, en diversas situaciones laborales y sectores. Se confirmó la estructura propuesta en el modelo Rueda de Motivos (Valderrama, Escorial & Luceño, 2015).

El motivo de Contribución impulsa a comportarse de forma altruista, interesándose genuinamente en el bienestar de los demás y anteponiendo la satisfacción de sus necesidades a las propias. Los resultados de la investigación apoyan tener en cuenta este

motivo a la hora de seleccionar profesionales, pues son los más dispuestos a comprometerse con el trabajo y la misión de la organización.

*Los estudios de validez convergente entre el APM y el cuestionario DECORE, que mide riesgos psicosociales, mostraron que las personas con mayor motivo de Conservación perciben un entorno laboral más aversivo, valorando peor las relaciones que mantienen con compañeros y supervisores, las recompensas que reciben por su trabajo, el control que tienen sobre el mismo y el esfuerzo cognitivo que les supone. A la inversa, las personas más altruistas, que puntúan alto en motivo de Contribución, valoran de forma positiva los retos cognitivos de su trabajo, el apoyo de sus compañeros y jefes y las recompensas que perciben (Valderrama, 2012).*

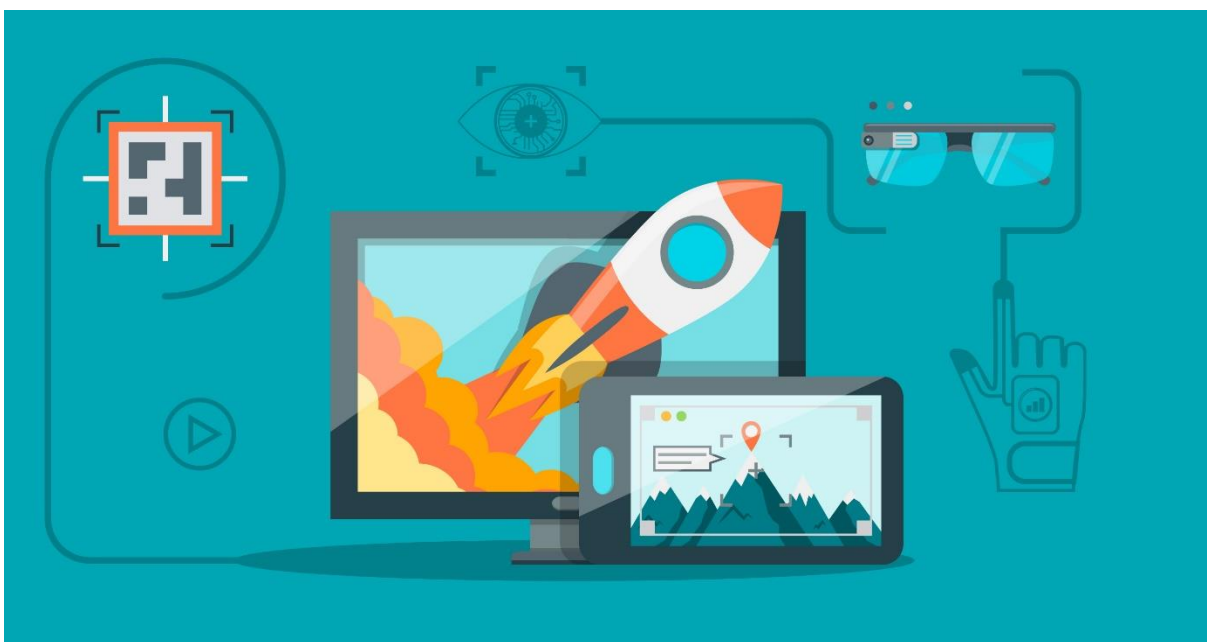
Además de seleccionar empleados capaces de comprometerse, las organizaciones ágiles han de ofrecer, junto con una retribución justa y atractiva, compensaciones de “salario emocional”, esto es, una serie de recompensas no económicas por las que las personas se sienten comprometidas y dispuestas a contribuir con lo mejor de sí mismas en su trabajo. Algunas de estas palancas impulsoras del compromiso de los empleados son:

- La naturaleza del trabajo: un trabajo desafiante, creativo y variado que ponga en juego las habilidades y talentos. Percibir que el trabajo realizado es importante y tiene un propósito y significado claro. Entender cómo se relaciona con los valores y objetivos de la organización.
- Líderes que inspiran confianza en las personas, dándoles autonomía para tomar decisiones con objetivos claros. Jefes que escuchan, apoyan y desarrollan a sus colaboradores.
- Oportunidades de crecimiento profesional, aprendizaje y desarrollo. Las investigaciones demuestran que las oportunidades de aprendizaje, desarrollo y progresión profesional están entre los principales impulsores del compromiso de los empleados. Los empleados menores de 25 años califican el desarrollo profesional como su principal factor de compromiso, y esta es la prioridad número dos para los trabajadores de hasta 35 años (Bersin, 2015).
- Reconocimiento y recompensas adecuadas. Las personas han de sentirse respetadas y valoradas. Las empresas con culturas de alto reconocimiento son un 14% más

productivas y tienen una rotación voluntaria un 31% menor que aquellas con culturas pobres en reconocimiento. Además del reconocimiento del jefe, los sistemas sociales de recompensa contribuyen a construir una cultura de reconocimiento, facilitando la tecnología para que las personas puedan reconocerse y agradecerse unos a otros (Bersin, 2015).

- Relaciones positivas entre compañeros de trabajo.
- Cultura de colaboración y participación, positiva y apreciativa, centrada en las personas. Compromiso con el bienestar de los empleados.
- Ambiente de trabajo inclusivo con igualdad de oportunidades.
- Conciliación de vida laboral y personal. Flexibilidad.

Las organizaciones ágiles aprovechan la tecnología para generar y medir compromiso. Las técnicas de gamificación se utilizan con el fin de potenciar la motivación y compromiso de empleados y clientes. Los ámbitos de uso van desde la innovación, el marketing, la gestión del talento y el aprendizaje hasta el desarrollo de hábitos saludables y responsables. Para Werbach y Hunter (2014), “un juego bien diseñado es un misil guiado que se dirige al corazón motivacional de la mente humana”. Según Valera (2013), los videojuegos nos están dando una gran lección en cuanto a cómo motivar y crear vinculación en las personas. La explosión de las redes sociales y los juegos online nos han revelado un modelo de éxito para la incentivación del comportamiento.



El juego es una actividad intrínsecamente motivadora en la que nos involucramos por puro placer. Las actividades gamificadas generan ambientes enriquecidos que alimentan nuestras aspiraciones y estimulan nuestra pasión y compromiso. Por tanto, esta metodología nos ofrece una vía privilegiada para conseguir el tan deseado engagement con la compañía, la marca, el trabajo, los objetivos y el aprendizaje (Valderrama, 2015).

*Nuevas herramientas para la medición del compromiso están invadiendo el mercado, reemplazando a las encuestas anuales de clima laboral. Son aplicaciones que brindan a los empleados un canal para expresar sus sentimientos, permiten tomar el pulso emocional de los empleados de forma frecuente y ofrecen retroalimentación en tiempo real, imparcial y anónima a jefes y miembros del equipo. Recibir feedback inmediato de los niveles de compromiso permite ajustar continuamente las prácticas de gestión y el entorno de trabajo a nivel local. Los sistemas de análisis de datos (HR analytics) ayudan a identificar y predecir factores de desmotivación y problemas de retención (Valderrama, 2018).*

***Próximo capítulo: Cultura de agilidad e innovación***