



*Incluye  
gráficos y  
test que te  
ayudarán*

# DESPERTANDO EL COMPROMISO

CAROLINA BORRACCHIA

*Cómo reelegir el trabajo todos los días*

Borracchia, Carolina

Despertando el compromiso : cómo reelegir el trabajo todos los días /  
Carolina Borracchia. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Nicolás  
Agustín Di Candia, 2015.

Libro digital, Amazon Kindle.

Archivo Digital: descarga  
ISBN 978-987-33-9279-5

1. Recursos Humanos. I. Título.  
CDD 658.3

Diseño de cubierta e interior, Combo Employer Branding. [www.comboagency.com](http://www.comboagency.com)  
Foto de tapa, Brenda Nemerovsky PH. [www.puraneta.com.ar](http://www.puraneta.com.ar)  
Asesoramiento de redacción, Nicolás Di Candia. [www.nicolasdicandia.com.ar](http://www.nicolasdicandia.com.ar)

© Carolina Borracchia, 2015 + [carolina@comboagency.com](mailto:carolina@comboagency.com)

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro  
sin la autorización expresa de la autora.  
Todos los derechos reservados.

*A Ringo  
por haber resignificado  
la palabra compromiso  
en mi vida*



# DESPERTANDO EL COMPROMISO

CAROLINA BORRACCHIA

*Cómo reelegir el trabajo todos los días*

*Prohibido escribir al margen*

Me gusta la gente que no se conforma con leer. Que le gusta discutir, cuestionar, poner a prueba al otro. En definitiva, ésas son las personas que nos ayudan a crecer y descubrir lo insospechadamente nuevo.

A los que suelen escribir al margen, los invito a escribirme a [@caroboraquia](#).

*Sobre*  
**CAROLINA BORRACCHIA**

Experta en Employer Branding. Conferencista, docente universitaria y autora de IT'S A MATCH Cómo ganar la guerra del talento (2015) y DESPERTANDO EL COMPROMISO Cómo reelegir el trabajo todos los días (2015).

Sus primeros 10 años de experiencia estuvieron enfocados en desarrollos de Campañas de atracción de talento (Jóvenes Profesionales y Pasantes) y Redes Sociales para Marca Empleadora con exclusividad para su cliente Unilever Latam, compañía que considera la ha formado en esta disciplina.

Actualmente es CEO de Combo Employer Branding y es consultada por clientes en todo Latam por su experiencia única con más de 200 proyectos de Employer Branding para marcas empleadoras de primera línea.

Conocé más sobre Carolina en [linkedin.com/carolina.borracchia](https://www.linkedin.com/company/carolina.borracchia) o ponete en contacto con ella escribiéndole a [carolina@comboagency.com](mailto:carolina@comboagency.com)



*Sobre*  
**COMBO EMPLOYER BRANDING**

Combo Employer Branding es la primera y única agencia especializada en marca empleadora de América Latina. Destacada por su creatividad y expertise único en la región, colabora con decenas de compañías en la atracción de talento y en la retención de sus colaboradores con propuestas innovadoras de Comunicación Interna y Campañas de atracción del talento.

Conocé más sobre Combo en [www.comboagency.com](http://www.comboagency.com)

**SOLUCIONES PARA CANDIDATOS**

- Atraer al mejor talento a través de Programas de Jóvenes Profesionales/Trainees/Pasantes.
- Evaluar o desarrollar la Propuesta de Valor al Empleado.
- Desarrollar la estrategia de marca empleadora en Redes Sociales.
- Desarrollar la marca empleadora en las Universidades.
- Crear una experiencia win-win en el proceso de selección.
- Conocer qué piensa mi target de mi marca empleadora.
- Crear Engagement con los futuros pasantes o trainees incluso antes de su fecha de ingreso.
- Desarrollar la Campaña de Referidos con una propuesta atractiva e innovadora.

**SOLUCIONES PARA EMPLEADOS**

- Evaluar o desarrollar la Propuesta de Valor al Empleado.
- Potenciar el programa de Inducción con una comunicación atractiva e innovadora.
- Potenciar Job Posting con una comunicación atractiva e innovadora.
- Desarrollar una campaña de comunicación para fortalecer el Reconocimiento.
- Desarrollar una campaña de comunicación para fortalecer un proceso de Change Management.
- Potenciar la Evaluación de Desempeño con una comunicación atractiva e innovadora.
- Potenciar el Programa de Compensaciones y/o Beneficios con una comunicación atractiva e innovadora.
- Incentivar la Encuesta de Clima con una comunicación atractiva e innovadora.
- Promover la Conversación sobre Desempeño.
- Potenciar el mensaje de los Líderes.
- Crear herramientas de comunicación que ayuden a cascadear un proceso.
- Crear o revitalizar la Intranet de Recursos Humanos.

*Índice*

12	<b>PRÓLOGO POR PABLO LORENZO</b>
16	<b>1 POR QUÉ SIGO ACÁ</b>
17	OTRA VEZ LUNES
18	UN SENTIMIENTO
20	EL CONTRATO EMOCIONAL
21	MÁS ALLÁ DE LO QUE SE VE
23	EL VALOR DE LA GRATITUD
24	DÓNDE ESTÁ EL AMOR
26	CUATRO ADVERTENCIAS SOBRE EL COMPROMISO
30	CLAVES Y EJERCICIOS
32	<b>2 LA EXTRA MILLA INVISIBLE</b>
33	FALTAN PALABRAS
34	LA EXTRA MILLA DE LA COMPAÑÍA
36	LOS TRES MOMENTOS DEL COMPROMISO
40	EL SILENCIO SEPARA
41	VOLVER A LA ATRACCIÓN
44	CLAVES Y EJERCICIOS
46	<b>3 MÁS ALLÁ DE LO TANGIBLE</b>
47	COMPARTIR OBJETIVOS
49	“PARA ALGUIEN” VS “POR UN PROPÓSITO”
51	CUANDO SE ACABA EL AMOR
52	LA CULTURA GENERADORA DE COMPROMISO
54	CLAVES Y EJERCICIOS
56	<b>4 PERSONALIZAR LA PVE</b>
57	LAS DOS PVE
59	EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR
60	EL ESPÍRITU PYME
62	CLAVES Y EJERCICIOS
64	<b>5 LA COMUNICACIÓN COMO CREADORA DE COMPROMISO</b>
65	QUÉ SE COMUNICA
67	COMUNICAR PARA EL COMPROMISO
69	EL VALOR DE LA ESPONTANEIDAD
72	CLAVES Y EJERCICIOS
74	<b>6 NADA ES PARA SIEMPRE</b>

*Prólogo*

**POR FERNANDO MASSUH**

Director de Recursos Humanos  
de Grupo Peñaflo

## **EL COMPROMISO ES UN BUEN NEGOCIO PARA TODOS**

No hizo falta que me insistiera. Ni bien Carolina me pidió que la acompañara en su segundo libro no lo dudé.

En estos años de experiencia profesional en el área de RR.HH, he visto, formado y me he sentido parte de diferentes equipos de trabajo, en los que con culturas distintas, tuve la suerte de sentirme parte de estar construyendo algo *“más grande”*, de *“ser parte”* de algo que obviamente me trascendía.

Hoy en día se habla mucho de engagement, de cómo generar compromiso en los empleados, en las nuevas generaciones, en los llamados Generación Y que están dando sus primeros pasos en las corporaciones. Hay que entender qué es lo que ellos quieren, saber escuchar qué buscan. Hay un cambio de paradigma: ahora no se vive para el trabajo, sino que se trabaja para vivir. Pero en ese tiempo, el del trabajo, se busca el disfrute, el goce y la satisfacción personal. No existe más la división entre vida laboral/vida personal. Hoy en día existe una sola vida y es un continuado: las herramientas tecnológicas mezclaron todo. Estamos todo el tiempo conectados y es necesario que esa conexión sea placentera, que le encontremos un sentido o propósito a todo lo que hacemos.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas unidas por un propósito común, en busca de un resultado. Y es por eso que es de suma importancia que los objetivos de la compañía sean claros y estén compartidos entre todos los miembros. Cada uno desde su lugar tirará del carro para llegar a la meta y eso ayudará a incrementar el compromiso por lograr ese objetivo común.

El rol del líder es fundamental. Es el guía que lleva la delantera, que acompaña a cada miembro, los estimula, los reconoce y muestra su gratitud. Es quien debe formar el equipo, con bases sólidas de confianza entre cada uno de ellos.

El compromiso es invisible a los ojos, como dice Carolina. Es un sentimiento intangible que se construye en el tiempo. Pero se puede acelerar su construcción a través del reconocimiento y la motivación. Los empleados motivados son más eficientes y contagian energía positiva en los equipos.

Y como antes que empleados somos personas, debemos indagar cuál es esa “mano invisible” que genera compromiso. Qué hay en el fondo de nuestro corazón por lo que estamos dispuestos a “ir por más”, en primer lugar por nosotros mismos y luego por la compañía en donde trabajamos. En definitiva, qué cosas nos inspiran en la vida.

Pasarla bien en el trabajo es importantísimo. Pasamos muchas horas por día en un “trabajo”, compartiéndolas con gente diversa. Es por eso que es necesario lograr conexión con nuestros compañeros de trabajo, con algunos se va a dar de manera más natural que con otros, pero para pasarla bien, es necesario entablar relaciones afectivas, amables, de cordialidad, que generen buen clima. Si no, sólo vamos a contar las horas para escapar y volver a casa, a ese lugar que sí elegimos y con la gente que sí elegimos compartir.

Esto se evidencia y cada vez más en los jóvenes que se están insertando en el mundo laboral: ellos quieren

trabajar en un lugar donde pasarla bien sea posible, no una utopía, en donde haya buen clima y puedan hablar de igual a igual con todos, borrando los límites de las jerarquías. Pero por sobre todas las cosas, disfrutar del trabajo, comprometerse con lo que hacen más allá de la obligación.

Ahora bien, generar compromiso te lleva a cuestionar, a discutir y a desafiar el statu quo para mejorar el entorno en el cual uno se mueve.

El alto compromiso hace que uno genere un valor agregado para uno mismo, como persona en primer lugar, para desarrollar o extender las fronteras de nuestras capacidades y a su vez la compañía se beneficia con mejores resultados. Es un buen negocio generar una cultura que comunique y valore el compromiso.

*Como decía algún autor, “trabajamos gran parte del día, si ese tiempo lo pasamos con personas a quienes amamos y respetamos (...) casi con seguridad tendremos una gran vida (...) las compañías sobresalientes amaban lo que hacían, en gran parte porque amaban a las personas con quienes lo hacían.”*

A una persona con compromiso le “*importa*” lo que hace y “*ama*” lo que hace.



*1.*  
**POR QUÉ SIGO ACÁ**



## **OTRA VEZ LUNES**

Suena el despertador. El lunes acecha. El descanso del fin de semana terminó, y es hora de retomar las actividades. Levantarse, desayunar e ir a trabajar.

Hay dos formas extremas de experimentar ese momento. Una es con resignación, maldiciendo al día lunes, porque se acabó el recreo y es hora de volver a las actividades que nos permiten sostener la vida, que se desarrolla cuando no se está trabajando. Hora de volver a ver a los compañeros, tal vez forzando cordialidad, y de iniciar el cuesta arriba hasta la liberación del viernes, cuyo arribo se festeja por anticipado.

La otra forma es con alegría. Volver a la parte de la vida que es el trabajo, volver a ver a las personas con las que se forma equipo, volver a actividades, que aun siendo realizadas con exigencia, pueden generar placer.

Está claro que no es una cuestión de elegir entre dos actitudes. No voy a decir que todos deben ser felices en su trabajo, aunque sea una máxima a la que está bien aspirar. Hay personas diferentes y trabajos diferentes. Este libro es sobre la relación de una persona con el trabajo, y cómo puede mejorarse para beneficio de todos.

Y me voy a concentrar en una de las muchas aristas involucradas: el compromiso. No visto desde una perspectiva de números o resultados, sino desde el aspecto menos medible, que es el humano.

Hace poco di una conferencia acerca del compromiso, y lo primero que pregunté a los asistentes fue cuál era

el mayor compromiso en su vida. Y fue unánime. Todos los asistentes respondieron que su máximo compromiso eran sus hijos, o su familia. Se generó un clima casi de retiro espiritual. Quedó claro en esa atmósfera que **el compromiso en su máxima expresión es un sentimiento.**

## **UN SENTIMIENTO**

Parece una frase futbolística, una fórmula para explicar algo que no se puede explicar. Pero no. Lo digo como algo fáctico. El compromiso es un sentimiento. No funciona desde lo racional, sino desde lo emocional. No se puede “manejar” mediante herramientas que sólo apunten a la mente. Hay que tener en cuenta lo intangible, porque ése es el lenguaje del compromiso.

Un error muy común es proponer el compromiso como una transacción, en la que las acciones que suponemos que generan compromiso son premiadas de una manera racional o tangible. Esto no está necesariamente mal. Pero no podemos dejar afuera el sentimiento. Porque, al no manejarse desde lo racional, las personas no eligen cuándo sentirlo y cuándo no. No existe un botón que permita encender y apagar el compromiso. No se puede activar sólo “*cuando estamos trabajando*”.

Cuando me levanto y voy al trabajo, es porque tengo compromiso. No necesariamente grande. Puede ser sólo automatismo. Pero algo, aunque sea mínimo, me impulsa a seguir ahí en lugar de buscar otros horizontes. Tal vez lo mismo que hizo que la compañía y yo nos eligiéramos mutuamente en algún momento. Tal vez otra cosa.

Es posible, también, que no tenga el mismo compromiso

que alguna vez tuve, o que aspiré a tener. Que el trabajo sea sólo “*un trabajo*” y me importe sólo lo mínimo indispensable. Que me limite a cumplir, porque no siento ningún incentivo para hacer algo más. Sin embargo, **el solo hecho de que siga en ese trabajo implica que existe compromiso. Siempre está. Lo que hace falta es despertarlo.**

Una persona con compromiso es alguien a quien le importa lo que hace. No se limita a cumplir, sino que hace un esfuerzo mayor. Tiene en la cabeza lo que le importa, y quiere que su tarea esté bien hecha. Se exige más allá de lo que es exigida. Da lo que en algunas compañías llaman “*la extra milla*”.

En mi anterior libro, *It's a Match!*, me ocupé de la atracción de talentos haciendo un paralelismo con las relaciones de pareja. Este volumen continúa usando ese recurso. No es lo mismo entrar en una relación que mantenerse en ella. A la pareja hay que alimentarla. Si no se le presta atención más allá de un período inicial, se deteriorará hasta desaparecer, o se estancará en el tedio.

Y este es un tema muy relevante en las compañías. Muchas veces el foco de la preocupación sobre el talento está puesto en la atracción. Hacen muchos esfuerzos para atraer talento, pero también es necesario mantener el talento que se atrae.

Las historias de amor entre los empleados y las compañías tienen un primer momento cuando sucede la inducción, donde se generan los primeros lazos. Si funciona, el empleado se empieza a sentir involucrado.

El compromiso, cuando existe, es tan poderoso que sigue existiendo incluso cuando el empleado se desvincula. El empleado puede cambiar de empresa, pero el compromiso no se transfiere. Las personas que han trabajado en una compañía que sienten que las ha formado, aun cuando desarrollan posteriormente su carrera en otras compañías tienen gratitud por aquella que las formó.

### **EL CONTRATO EMOCIONAL**

El compromiso no es para toda la vida. Es muy importante saberlo. Este libro no está pensado como un *“cómo hacer para que los empleados no renuncien”*, sino *“cómo alimentar la relación mientras está viva”*.

El compromiso se da en un determinado ecosistema. No necesariamente las relaciones duran para toda la vida. Lo que nos funciona en una etapa puede no ser adecuado más tarde. No es cuestión de someternos a algo porque alguna vez lo elegimos. Las personas cambiamos, dejamos de ser las que éramos para ser distintas.

Mucha gente ve esto en forma negativa o fatalista, pero para mí es sano que alguien diga *“no voy a ser infeliz por el resto de mi vida”* o *“si no cambio esto, sé que voy a ser infeliz”*.

Cuando entro en una compañía estoy entrando en un contrato emocional. Que es dinámico, diverso y temporal. Las marcas empleadoras creen que compiten con otras marcas empleadoras, y lo hacen, pero su verdadero competidor es la vida misma. Las personas cambian de trabajo porque quieren otra vida.

También se puede renovar. Yo elijo trabajar en Combo por motivos distintos que los que me hacían elegirlo hace diez años. Soy otra persona, tengo otros desafíos, y en Combo puedo explorarlos. Tengo claro que puede llegar un momento en el que no sea así, y cuando ocurra buscaré otros horizontes, o tal vez Combo también cambie y yo siga acá.

Las compañías, muchas veces, tratan de mantener el contrato emocional inicial, o piensan que se mantiene. Pero los empleados van cambiando. Es necesario tener en cuenta ese contrato, y generar nuevos. Me he topado muchas veces con personas de alto potencial que me dijeron *“antes de que yo creyera que estaba para más, me ofrecieron una posición y me acompañaron”*. Confiar en las personas, decirles que pueden y acompañarlas es trabajar sobre ese contrato. Las compañías hacen crecer a las personas, y las personas hacen crecer a las compañías.

### **MÁS ALLÁ DE LO QUE SE VE**

Desde mi experiencia como fundadora de Combo, donde trabajamos con equipos de Recursos Humanos de compañías a nivel regional, estoy muy acostumbrada a escuchar variaciones de una misma frase. *“No se ponen la camiseta”*; *“es un tema de engagement”*; *“tengo un problema de engagement”*; *“los necesito más engaged en esto”*; *“el problema es la falta de compromiso”*.

Hay algunas aristas sobre las que se trabaja habitualmente con el fin de crear compromiso:

**1. El desarrollo de carrera.**

Si la persona no puede visualizar un futuro de crecimiento (dentro de la compañía y también propio), así como fue atraída va a empezar a pensar en irse.

**2. Los beneficios.**

Hay muchas compañías convencidas de que a más beneficios, más compromiso. Y es un gran mito.

**3. Los líderes.**

Que motiven, sean inspiradores y estén alineados.

**4. El clima y la cultura.**

Cómo me siento en este networking en el que estoy inmerso.

Estos son cuatro temas que las áreas de RR.HH. suelen tener en agenda. Y está bien que se ocupen de ellos. No voy a negar la importancia de ninguno. Lo que ocurre es que muchas veces se cree que el compromiso se logra mediante una receta con esos cuatro ingredientes, y que es necesario ajustar los niveles de cada uno, como en un ecualizador. Y mi postura es que esas aristas son la punta del iceberg. Son lo primero que un empleado mira en una organización, pero no logran abarcar todo.

Pienso que las áreas de RR.HH. están paradas desde un modelo de gestión/acción. Buscan crear engagement a partir de mejorar alguna de las cuatro aristas. Trabajan sobre lo que se ve. Sobre resultados concretos, cuantificables, que se pueden volcar a una planilla de Excel y ver una evolución.

Eso se refleja en las comunicaciones. Los anuncios que

se hacen suelen ser aquellos que alimentan alguna de las cuatro aristas, salvo circunstancias excepcionales. Tienden a llamar a la acción, o a seguir alguna fórmula predecible, como el saludo por el Día del Trabajador o de la actividad correspondiente a la compañía. Queda poco espacio para la espontaneidad y la gratitud.

## **EL VALOR DE LA GRATITUD**

Como en It's a Match! fue el rechazo, en este libro la gratitud es un tema central. Es importante, entonces, definirla, saber de qué estamos hablando, y la definición que más me gusta, por el afecto que tengo con este autor, la dio José Antonio Marina: *“la gratitud es el afecto despertado justamente por un favor recibido”*<sup>1</sup>. La gratitud es subjetiva, no cuantificable. Las empresas no suelen tomarse un momento para ofrecer gratitud intangible a sus empleados.

**Vale la pena pasar de la gestión/acción a la gestión/reflexión.** Uno de los intentos de hacerlo son los programas de reconocimiento. Pero estos programas en general están ligados a resultados. Se reconoce al que logró mejor performance en algún proyecto. El que mejor vendió en el mes. Se utilizan estratégicamente para reconocer a aquellos empleados que mejor hacen las cosas.

No estoy hablando directamente de eso. Estoy hablando de reconocer lo que los empleados hacen más allá de sus obligaciones. Queremos tener una persona que hable bien de la compañía a terceros, que sienta entusiasmo por sus tareas, que se esfuerce para que las cosas salgan bien, que inspire a otros, que haga que las cosas sucedan. Alguien a quien su trabajo le importe más allá de lo que

1. <http://www.joseantoniomarina.net/articulo/la-admiracion/>

está obligado a que le importe. Alguien que dé la *extra milla*.

## **DÓNDE ESTÁ EL AMOR**

*La extra milla es invisible a los ojos.* El empleado que da la extra milla es el que, probablemente, si se le pregunta su horario dice “*de tal hora a tal hora*”, pero mientras se ducha, mientras maneja, mientras mira fútbol, se le ocurre una idea, algo que no terminó de resolver en la oficina. Eso afecta la performance en el trabajo, pero en sí mismo no se ve.

Lo que ocurre es que el empleado está pensando en la compañía, y la compañía piensa que eso sólo se devuelve a través de cosas concretas. Hay una idea general de que lo que quieren los empleados es ganar más. Y lo quieren, pero también quieren lo intangible. Quieren reconocimiento, gratitud.

Y no estoy hablando de adictos al trabajo. Es algo más parecido al proceso creativo. No se trata de algo lineal, sino de alimentar al hemisferio derecho del cerebro, que trabaja a su ritmo, y en momentos de relajación o distensión da con las respuestas que buscábamos.

El problema que muchas veces ocurre es que el empleado está pensando en la compañía, y la compañía piensa que eso sólo se devuelve a través de cosas concretas. Hay una idea general de que lo que quieren los empleados es ganar más. Y quieren eso, pero también quieren lo intangible. Quieren reconocimiento, gratitud.

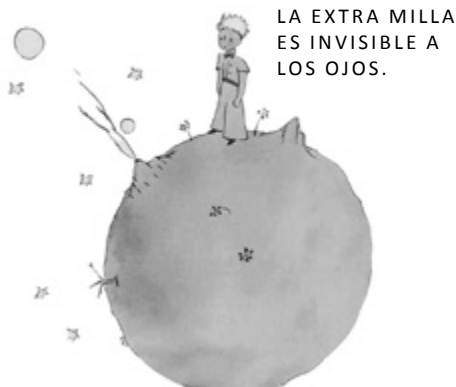
**Las compañías no trabajan sobre la gratitud.** Se perciben



bastante *“ingratas”*. **Agradecer y no pedir nada a cambio es un gesto que no es muy practicado por las compañías.** Hoy la relación es desigual. Las compañías están hechas por personas. La gente de RR.HH. trabaja muy fuerte para mejorar la relación con los empleados. Incluso muy seguido su trabajo es invisible.

El compromiso no se construye desde la parte hard: cosas concretas, cuantificables, como los programas de beneficios. Hay una parte soft, que es la que más les falta a las compañías.

El compromiso es un sentimiento, y como tal, no se *“trabaja”* desde lo concreto. Otra vez, es como en una relación de pareja. Lo que sostiene a una pareja es lo soft: el diálogo, la contención, la palabra justa. No se mantiene sólo con regalar flores. Son bienvenidas, pero con flores solas no hacemos nada. Lo importante es el sentimiento que está atrás. **Y las compañías están muy paradas en esa clase de cosas, en lo hard: el viernes flexible, el préstamo hipotecario, los cursos. Todo eso está muy bien, pero también es necesario trabajar en la relación, concentrándose menos en el aspecto de intercambio y más en el “humano”.**



## CUATRO ADVERTENCIAS SOBRE EL COMPROMISO





*¿Te gustaron estos gráficos?  
Descargáelos en [www.comboagency.com/libros](http://www.comboagency.com/libros)*



CLAVES Y EJERCICIOS 

## **CLAVES DE ESTE CAPÍTULO**

- El compromiso es y funciona como un sentimiento.
- El compromiso se despierta desde lo intangible.
- Mientras una persona se queda en una compañía, siempre hay algún nivel de compromiso.
- Una relación laboral implica un contrato emocional finito.
- Si entrar a un trabajo es una seducción, la permanencia puede verse como una historia de amor.
- Sólo desde el compromiso se da la extra milla.

## **EJERCICIOS PARA APLICAR LOS CONCEPTOS**

- » ¿Qué actitudes tengo cuando estoy comprometido con mi compañía?
- » ¿Por qué el compromiso no es racional?
- » ¿Se puede medir el compromiso?
- » ¿Cómo diferencio a una persona que tiene alto nivel de compromiso de una que no?
- » ¿Qué hago en mi compañía para agradecer a quienes dan la extra milla?
- » ¿Qué fue lo que me hizo entrar en mi compañía?
- » ¿Qué se sigue sosteniendo de eso?



*¿Querés testearte? Buscá los ejercicios de este capítulo en*  
**[www.comboagency.com/libros](http://www.comboagency.com/libros)**



2.

**LA EXTRA MILLA INVISIBLE**



## FALTAN PALABRAS

La *extra milla* muchas veces no se ve dentro del espacio de trabajo. Tiene lugar afuera. En los recovecos de lo formal. En el empleado que *mastica* en la ducha algún asunto que no ha podido resolver. En el que mientras maneja se le ocurre una manera de hacer más eficientes sus procesos. El que, sin ser necesariamente un *workaholic*, se ocupa de detalles que no le está requerido atender, porque se exige más que lo que es exigido. En el que vuelve a trabajar en una situación mejor que como se fue el día anterior, porque hizo algo para mejorarla.

Piensen cuántas veces pueden pasar situaciones así sin que lo veamos. Y no hablo en potencial, sino que lo afirmo: esto sucede todo el tiempo. **El compromiso está escondido** en estas cosas. **Y el trabajo sobre él tiene que partir desde empezar a verlo.**

El reconocimiento debería trascender los espacios de visibilidad. Hay muchos problemas en general en las acciones de reconocimiento de lo visible, y la situación es mucho peor en cuanto a reconocer lo que no se ve.

Por eso digo que el compromiso es un sentimiento que se despierta. Muchas veces los empleados que no son altos potenciales dan la extra milla. El problema está en dar por sentado que eso es normal. El no reconocimiento de la extra milla genera frustración. Reconocerla, en cambio, promueve esta actitud.

No me refiero a crear una cultura paternalista. Hablo de un reconocimiento en serio, hasta en lo invisibilizado, con acciones concretas.

Es innegable que el trabajo no termina en la oficina. Pero una cosa es llevarte trabajo a casa, y otra es esforzarte por encima de lo esperado. Dejar todo para que el proyecto salga bien, para que la calidad sea mayor que la del año pasado, para que la gente esté motivada. En la extra milla se esconde todo eso.

Antes que empleados somos personas. Tenemos días buenos y malos, preocupaciones, sentimientos, talentos, debilidades. Estamos en contacto con lo que nos rodea, y absorbemos en mayor o menor medida el clima en el que vivimos. Todos necesitamos recibir apoyo. Una palmada que nos recuerde que lo que estamos haciendo está bien. Aunque no la requerimos para hacer nuestro trabajo, nos ayuda.

No me refiero a los saludos por el día del trabajador, o del bancario, o el que sea, sino a las palabras de reconocimiento inesperadas. El gesto fuera de rutina que nos sorprende y nos alegra el día. Una palabra oportuna, como en una pareja.

La mayoría de las comunicaciones que circulan en las empresas se orientan a la acción. ¿Cuánto hacemos por visibilizar la extra milla? Como dije en *It's a Match!*, pienso que la respuesta tiene que ver con un cambio de actitud. Un nuevo *mindset*. Me gusta hablar más de palabras que de objetos. Faltan palabras que reconozcan la extra milla y despierten el sentimiento.

## **LA EXTRA MILLA DE LA COMPAÑÍA**

Para trabajar sobre el compromiso no debería ser obstáculo el presupuesto. No se trata solamente del viernes flexible. Hoy se trabaja en forma cuantitativa, sobre lo que se puede medir. Y lo más difícil es trabajar sobre lo cualitativo.

Es un tema al que vuelvo. Lo cuanti y lo cuali, la acción y la reflexión, lo hard y lo soft. Ambos son parte de la ecuación. Habitualmente, las compañías tienen más balanceado lo hard, porque es lo que podemos volcar en un Excel, saber exactamente cuánto mejoró y presentar resultados concretos. La meritocracia es buena, y no es mi objetivo cuestionarla. Pero si sólo nos volcamos hacia ella, perdemos una parte del engranaje que es igual de importante.

Las compañías suelen preocuparse más por cosas del orden de cómo se deduce el bono, y eso tiene que ver con cómo trabajar sobre la productividad del empleado. Hablar de productividad es *win-win*: si sos productivo (y la cultura de la compañía lo permite) te vas antes. Tu vida es mejor. Eso está bueno para todos. Los lectores de este libro ya saben eso. Sería menospreciarlos si les dijera que la cultura no es calentar la silla y cumplir un horario, sino trabajar en equipo, en objetivos concretos. Eso ya forma parte de las preocupaciones de las áreas de RR.HH. Lo que no forma parte es lo soft.

Hoy medimos para reconocer cuantitativamente, y está bárbaro, pero eso se percibe como algo automatizado. Es lo justo: se paga por lo que se trabaja, y se mide el rendimiento para ofrecer una recompensa adecuada. Pero entonces, ¿dónde está la extra milla de la compañía? ¿Dónde sale la compañía de la cajita de la medición y el resultado, y da la extra milla desde el punto de vista de algo que supera el “*cumplir*”?

Para despertar el sentimiento de compromiso, las compañías tienen que dar la extra milla.

Algunos lectores pueden pensar que le encantaría pero no tiene budget, que la mesa del board tiene un pensamiento distinto. Pero las nuevas generaciones no dan lugar a esta manera de pensar. El sentimiento no se mueve desde la transacción, sino desde la emoción.

## **LOS TRES MOMENTOS DEL COMPROMISO**

MOMENTO 1:

### **ANTES DE ENTRAR**

Me refiero a los candidatos aún no empleados, y a aquellos que han sido contratados pero por cualquier motivo todavía no empezaron a trabajar. Se encuentran en un tiempo ideal, muy fértil para el trabajo de *engagement*. Hay mucha apertura a fantasear el apego. Son días de esperanza, de expectativa, de ansiedad alta.

Se puede trabajar en experimentar la pertenencia antes del ingreso. No importa si la persona todavía no es técnicamente “empleada” en lo legal (lo hard). Se le puede hacer sentir que ya es parte. Se le puede invitar a conocer su oficina, sus colaboradores, sus compañeros, hacerlo entrar en grupos cerrados de Facebook, contarle cosas que tienen que ver con el clima. Generar desde nuestras acciones una mayor predisposición hacia el *engagement*.

MOMENTO 2:

### **AL COMENZAR LA RELACIÓN**

Los primeros días de trabajo suelen ser bastante caóticos. Es muy común que a un empleado nuevo no se lo esté esperando, que no tenga computadora, que esté varios días pululando sin rumbo. Piensen lo que pasa por la cabeza de esta persona. Está entrando en un lugar nuevo,

lleno de expectativa, ganas de trabajar, de vivir una experiencia nueva, y se encuentra con la indiferencia.

Las compañías son muy buenas para romper el compromiso. Es como invitar a alguien a tu casa y no ofrecerle nada. No tenés té ni galletitas. El living está desordenado. Lo recibís sin dejar de mirar televisión. El invitado no se va a sentir especial, ni bienvenido. Recibirá un mensaje de alto impacto. *“Sos uno más que entra: adaptate”*.

He vivido esto en todo tipo de compañías. Y se desperdicia una oportunidad inigualable. No hablo de la parte hard. Si el empleado que recién entra no tiene computadora, puede ser una cuestión de presupuesto fuera de control, a la que habrá que adaptarse. Pero eso no significa que no podamos tener otras cosas que lo hagan sentir tenido en cuenta. Podemos tener videos, inducción online, material, rutinas, ejercicios. Sin hacer una inversión gigantesca, podemos generar una experiencia de percepción positiva del entorno.

Podemos aprovechar las circunstancias adversas para construir una relación de compromiso y confianza. Por ejemplo, si durante diez días no tiene notebook ni jefe asignado, le podemos proponer que explore, y podemos darle pautas, o consignas, para que lo haga. Que le pregunte cosas a sus compañeros. Invitarlo a la creatividad, y que después nos presente qué aprendió de lo que encontró. Es decir, convertir el tiempo de adaptación en algo positivo. Pero ojo: no creo en las empresas paternalistas. Nada peor que el paternalismo para promover el compromiso.

Creo en los empleados proactivos. No hay que minimizar la capacidad ni la exigencia. Estas cosas se dan al mismo tiempo que cuidar el compromiso. Pasarla bien en el trabajo es fundamental. En el viejo paradigma, el trabajo se concebía negativamente, como una carga, *“el trabajo”*. Para las nuevas generaciones es algo distinto. Si encontramos el eco apropiado, es algo bueno.

Este libro pretende ayudar a que haya experiencias buenas. Que todos los empleados tengan mayores niveles de compromiso; no sólo aquellos que están en un lugar clave, o visible, o les tocan todos los proyectos. Más allá de la tarea que a cada uno le toque hacer, esto es algo que podemos hacer mejor en todas las compañías.

MOMENTO 3:

### **DESPUÉS DE LA LUNA DE MIEL**

En general, en los otros niveles no hacemos nada por el compromiso porque creemos que por la misma situación viene dado, y perdemos la oportunidad.

La persona que lleva un tiempo trabajando ya conoce cómo se maneja la empresa. Ya tiene su networking, maneja el código (y lo decodificó). Ya pasó la luna de miel. Ya se dio cuenta de qué es maravilloso y qué no. Ahí suele ser cuando el compromiso se duerme.

Muchas veces me consultan en Combo personas de RR.HH. preocupadas porque *“las nuevas generaciones no se ponen la camiseta”*, o *“los empleados están pero no aportan nada”*. Hay muchas teorías sobre por qué se dan estas cosas, y muchos de ustedes, lectores, van a saber más que yo sobre ellas. Pero voy a evidenciar algo: quien es feliz, quien se siente bien, quien tiene bienestar, es

quien tiene mayor capacidad de dar.

El bienestar muchas veces está dado por la estima, y por la autoestima. Cuando uno es reconocido por los demás, es más feliz. Cuando se trabaja en el sentimiento del compromiso, se lo despierta. No tiene que ver con hacer bien una tarea, sino con aportar clima dentro de la empresa. Generar vínculo. Ser una persona que te da ganas de tener al lado. Que el clima interno dé ganas de ir a la oficina.

Y acá entra la mayoría de las personas que trabajan en una empresa. Tarde o temprano, la etapa romántica se pierde. Ven la foto tal cual es. Todos saben cómo son todos, cómo se mueven, qué son capaces de dar y de hacer. Quiénes suman y quiénes no. Cada uno sabe qué posibilidades tiene de desarrollar su carrera. Cuál es la siguiente posición que quiere tener. Cuáles son sus batallas a conquistar. Hay más certezas que dudas, y cada uno tiene una visión propia sobre por qué la compañía no funciona mejor.

La batalla más importante por el compromiso se da en las personas que llevan un tiempo en la compañía. Las que están en el ritmo, la rutina y el automatismo. Las que tienen el sentimiento dormido. Las personas que se encuentran en esta etapa están lejos de la inocencia.

## EL SILENCIO SEPARA

En mi trabajo como consultora en Combo, entrevisté a muchos ex empleados. Recomiendo que lo hagan a través de un tercero. Probablemente, al ex jefe le va a decir lo mismo que ya dijo. Pero uno a un amigo le dice la posta, le dice *“me enamoré de otro”*. A tu pareja no se lo contás con tanta soltura.

Uno de los ex empleados que entrevisté, al que llamaremos Fernando, era alguien de los que las compañías clasifican internamente como *“alto potencial”*. La compañía de la que se fue lo valoraba mucho, e incluso seguía manifestando el dolor de la pérdida. Pero decían *“bueno, se fue a otra empresa donde le pagan mucho más que lo que podemos nosotros, a una posición mayor, y acá no hay espacio para crecer”*.

Cuando hablé con esta persona descubrí que, si bien en lo inmediato las razones tuvieron que ver con la aparición de la compañía que se lo llevó, el amor se había roto mucho antes. Fernando tenía un alto nivel de satisfacción con su trabajo. Él era consciente de que daba la extra milla, y la compañía también lo era. Pero la compañía nunca se tomó un momento para decírselo. *“No supieron reconocer el esfuerzo que estaba dando”*. La actitud de la compañía fue poner la relación como una transacción, y en *“la película de Fernando”* habían desconfiado de él. Grave. Gravísimo. La ruptura del contrato emocional fue ahí. La compañía hoy sigue creyendo que *“se fue con uno mejor”*. Y algo terrible, que pasa en muchos lugares: él no supo lo valioso que era para la compañía hasta que dijo que se iba.



Cuando alguien está vinculado emocionalmente, la remuneración de una posición mejor no necesariamente es todo lo que otra compañía debe hacer para seducirlo. Solemos hablar mucho en términos de atracción, de lo difícil que es atraer a las personas indicadas y que permanezcan en nuestras organizaciones. Pero, como en las relaciones de pareja, entramos en un período meseta, en el que se cree que todo el reconocimiento tiene que estar dado por ir a cenar, o hacer un regalo: por la misma rutina. Y en realidad tiene que ver no sólo con poder valorar al otro, sino también con visibilizar cuánto lo valoramos.

Lo que pasó con Fernando es que dejó de sentirse tan especial como el día que fue elegido para trabajar en esa compañía. Es más: se cuestionó su moral. Un error que la compañía pagó muy caro. Sin embargo, lo más desafortunado fue que para esa compañía el valor de Fernando era mayor que cuando se fue. Tenía *know-how*, tenía la cultura, tenía posibilidades de ocupar posiciones superiores, de liderazgo. Y nunca supo cuánto la compañía valoraba todo eso.

## **VOLVER A LA ATRACCIÓN**

Los empleados eligen a las compañías por un cúmulo de causas, no por una sola. Siempre que siga yendo a trabajar, hay posibilidades de mejorar el nivel de compromiso. La palabra “despertar” se refiere a la reflexión, no a la acción.

Lo que queremos es trabajar sobre los motivos que hicieron que la persona eligiera a la compañía. Como en una relación de pareja, es probable que al ir a las

bases los motivos sean positivos. Apelar a la memoria emocional. ¿Por qué elegiste trabajar acá? Es ver cómo operamos en la percepción. Cómo subimos todos esos sentimientos que lo unen a la compañía.

Es como nuestro mejor amigo. Seguramente tiene motivos para que no sea siempre el mejor amigo. Sin embargo, lo elegimos por un promedio de cosas. Un núcleo de coincidencias básicas que hace que nuestra amistad se mantenga.

El compromiso está dormido porque no operamos para que las personas que eligen a las compañías revivan los sentimientos que hacen que las hayan elegido.

Las compañías no se preocupan por eso. Para ellos, el compromiso no es mucho más que un programa de beneficios. Los empleados se quejan por lo que no tienen, y las compañías responden intentando satisfacer esa carencia: no tenemos viernes flexible, tendríamos que tenerlo. Pero no se hace una retrospectiva sobre el motivo por el que nos elegimos. La compañía y el empleado miran la mitad vacía del vaso.

Los que trabajan en RR.HH. conocen la frustración del trabajo invisible, que nunca consigue la satisfacción total (porque es imposible), y que es más fácil que se note si no se hace bien. Median constantemente entre lo que se quiere y lo que se puede. No es cuestión de compañías buenas o malas, o empleados buenos o malos. Eso se resuelve por otro lado y no tiene que ver con nuestro tema. Lo que buscamos es que los empleados y compañías que se sirven mutuamente revivan los sentimientos que las vincularon.

CLAVES Y EJERCICIOS 

## **CLAVES DE ESTE CAPÍTULO**

- Es necesario reconocer las acciones invisibles que implican compromiso.
- La compañía también debe dar la extra milla con acciones que apunten a lo intangible.
- El mejor momento para trabajar el compromiso es cuando una persona se integra a una compañía. Y habitualmente es una oportunidad desperdiciada.
- La batalla más importante por el compromiso se da en aquellos que llevan un tiempo en la compañía.
- Hay muchas personas que son muy valoradas por su compañía y no lo saben.
- Trabajar el compromiso tiene que ver con recordar los motivos por los que una persona eligió una compañía.

## **EJERCICIOS PARA APLICAR LOS CONCEPTOS**

- » ¿Qué esfuerzos hace mi compañía para mantener el nivel de compromiso de aquellos que entran a trabajar?
- » ¿Qué acciones tomamos para despertarlo en aquellos que llevan un tiempo trabajando y ya nos conocen bien?
- » ¿Cómo me sentí después de trabajar un tiempo largo en la misma compañía? ¿Cómo se valoró mi esfuerzo?
- » ¿Cómo les hacemos saber a las personas, desde lo institucional, que las valoramos?
- » ¿Cómo es la experiencia de los que entran a trabajar a mi compañía? ¿Les hacemos sentir que tenemos ganas de trabajar con ellos o los lanzamos a su suerte?



*¿Querés testearte? Buscá los ejercicios de este capítulo en*  
**[www.comboagency.com/libros](http://www.comboagency.com/libros)**



3.

**MÁS ALLÁ DE LO TANGIBLE**

## **COMPARTIR OBJETIVOS**

El empleado con alto nivel de compromiso no hace algo *“para cumplir”*. Tiene una mirada muy distinta a la de quien se limita a lo mínimo que se espera de su puesto. Piensa en objetivos. Tiene iniciativa propia. Es proactivo. Se apasiona con los desafíos. Acciona de forma alineada a la misión de la empresa.

Se ve mucho en las pymes donde un fundador se enamoró de una idea. Hay una diferencia entre el fundador que necesita mano de obra para lograr su sueño, y el que invita a soñar el mismo sueño.

Si las compañías no comparten abiertamente su misión, su visión, tienen una actitud de desconfianza. Y con desconfianza no es posible el compromiso.

Es como una relación de pareja con misterio. En la que hay una cara oculta, algo que el otro no cuenta para poder controlarnos. Eso es un modelo no de compromiso, sino de sumisión.

Pienso que en las organizaciones existe un exceso de confidencialidad. Pasa como con los emprendedores que tienen una idea y no quieren compartirla porque tienen miedo a que se la roben. La confidencialidad exhibe desconfianza. El no tener gente involucrada es más costoso que el riesgo que hay en compartir la información confidencial. Y es muy común que ante la falta de información cundan los rumores.

Esto no significa que exista información altamente sensible, que realmente no pueda difundirse más que a

unas pocas personas necesarias. Hace falta preguntarse en cada caso si es mejor mantener algo confidencial, en lugar de errar para el lado de no decir nada.

Compartir la información es confiar un secreto. Es incluir a la persona: hacerla parte de un círculo. Y eso hace que cualquiera se sienta más especial, más cerca, más comprometido. Que se sienta dentro.

A las compañías les falta esa clase de confianza. ¿Cuántas cosas se dejan de hacer por razones de confidencialidad? El asunto no está en los detalles, sino en cuánto compartimos de la mirada de los que tienen el timón de la empresa. Cuánto invitamos a compartir el sueño.

¿Por qué existe la metáfora de *“ponerse la camiseta”*? Porque no somos todos lo mismo. Somos distintos, pero somos parte del mismo equipo. Cada uno aporta sus virtudes y defectos, sus fortalezas y debilidades. El equipo se construye desde la diversidad. Muchas veces la causa de la falta de compromiso tiene que ver con que el sueño es de unos pocos. O queda en la mesa del board y no se traslada al resto de la compañía.

Mucha gente piensa que el trabajo es *“su puesto”*. El que no puede ver que su parte es un aporte a la compañía, y a la visión de la compañía, se va a motivar o no con el jefe del momento. Y va a alimentar el mito de la frase *“la gente renuncia a los jefes, no a la compañía”*.



## **“PARA ALGUIEN” VS. “POR UN PROPÓSITO”**

Un empleado comprometido con la misión de la empresa, que abraza la causa, puede soportar a un jefe que no inspira porque tiene algo mayor.

Hay muchas oportunidades en esto. Cómo compartimos esa visión. Cuánto hacemos participar y dejamos soñar a las personas en términos de zarpase, dejar una huella, hacer una diferencia. Por eso creo que las empresas con más oportunidad de compromiso son las pequeñas. Las que tienen un contacto más cercano, un fundador inspirando a los demás.

Las compañías más grandes tienen más desafíos. La cara del fundador muchas veces no está. Trabajamos para accionistas de quienes no conocemos ni el nombre. Cuando uno piensa que trabaja *“para”* una persona, no hay compromiso. Si pensamos que somos personas que trabajamos juntas para algún propósito (mejorar la alimentación en el mundo, mejorar el acceso al agua, hacer el mejor chocolate, lo que sea) lo haremos con otra actitud, con otras ganas.

Las nuevas generaciones eligen trabajar por el lado de *“cuál es mi contribución al mundo”*. No ven su escritorio más que como algo operativo. Una herramienta operativa para el propósito que estén asumiendo. Necesitan ver la big picture: si lo que están haciendo contribuye en algo a su idea de un mundo mejor.

Existe hoy un poco más de altruismo en la elección del trabajo. Si las compañías no invitan a que cada persona que se compromete lo haga como parte de algo más

grande que todos conocemos, que todos sabemos que podemos participar inclusive en tomar decisiones, corren el riesgo de no producir compromiso. Si no esperamos otra cosa de una persona que responder a una serie de tareas, su compromiso va a estar sólo en eso.

Si una persona no ve qué hay más allá de la milla que le toca, ¿cuál es la satisfacción que puede tener en dar la *extra milla*? El que la da es porque está más cerca del propósito.

Durante mis años de trabajo en Combo con muchas compañías de diversos tamaños, he visto muchas veces que aquellas que cascadean, que comparten, involucran a los colaboradores en la misión y visión son las que tienen mayor compromiso. En general el desafío es mayor para las empresas más grandes.

Todos tienen que ver el propósito de la compañía. Cuando hay un inspirador que dice "*vamos para allá*" y la compañía se embarca en ese sueño, será fácil contagiar compromiso. Eso es muy fácil de encontrar en los emprendedores, que tienen una obstinación, una fe ciega, por su sueño. Es común verlos disfrutar fuera de hora. Ése es el punto: cómo lo hacemos. Cómo damos la extra milla con placer, con pasión, con entusiasmo.

Si te sentís considerado, si creés que tu aporte por más o menos impacto que tenga es válido, te importa lo que hacés. Si compartís el propósito, tenés ganas y la pasás bien haciéndolo. Si fluís porque te sentís orgulloso de tu parte, tenés compromiso.

## **CUANDO SE ACABA EL AMOR**

Cuando un empleado se va a otra empresa, en las compañías en general preguntan los motivos. Y habitualmente el motivo que se da es que hay otra compañía que ofreció algo más atractivo: más salario, una posición superior, mayores perspectivas de crecimiento. La compañía abandonada, al oír esto, se tranquiliza y dice *“es lógico, se van porque les ofrecen algo mejor”*.

Sin embargo, creo que el tema es más profundo. Y otra vez voy a recurrir a las relaciones de pareja para explicarlo. Nadie que es abandonado por su pareja dice *“y bueno, el otro estaba mejor que yo y tiene más plata, cómo no se va a ir con él”*. Antes de que eso pueda pasar, tuvo que ser posible. La primera relación no logró mantenerse sin que una de las dos personas evaluara opciones. Eso pasa más que nada en las parejas que pierden su compromiso. Cuando hay compromiso, es muy difícil que el otro se vaya.

Y es por la misma razón que en las parejas: el sentimiento. En mi experiencia, la actitud de las compañías (muchas) que dicen *“cómo no se va a ir”* roza el conformismo. Es porque hubo un momento en el que se rompió la relación. Y, como en las parejas, uno queda emocionalmente habilitado para enamorarse de un tercero, y sólo basta que se le cruce otro para que lo haga.

Las personas buscan sentirse bien, y si eso deja de pasar, buscan un cambio que les permita, por lo menos, tener la expectativa de sentirse bien. Las personas van donde piensan que las van a tratar o valorar mejor.

Hay muchas cosas que se puede hacer para mantener viva la relación, para despertar los sentimientos que hacen

que dos personas (o una persona y una organización) se elijan mutuamente. Hay muchas herramientas, más allá de los beneficios, para hacer que esa emoción se haga consciente.

## **LA CULTURA COMO GENERADORA DE COMPROMISO**

Hay compañías muy ordenadas y formales con el desarrollo de carrera, y otras que no. Pero concentrémonos en aquellas en las que las personas saben paso a paso qué tienen que hacer para ganar mayor relevancia. Aun en éstas, la gente se va. ¿Por qué? Porque eso no garantiza el compromiso. Es una pata fundamental, que no voy a minimizar, del mismo modo que tampoco minimizo los beneficios. Pero creo que los departamentos de RR.HH. se centran mucho en esta clase de gestión/acción que deja de lado la gestión/reflexión.

Otro caso que conocí es el de un alto ejecutivo a quien otra compañía le ofreció duplicar su salario, y no aceptó. ¿Por qué? Porque “no puedo llevarme el equipo que tengo”. Es importante que esto respire dentro de las organizaciones, y no sólo dejarlo librado a la sapiencia individual de cada líder. Todos lo deseamos. Se trabaja mucho para que los líderes reconozcan. Pero se necesita algo más. Algo que tiene que ver con cómo se maneja el compromiso para todos, no para los que tienen ciertas suertes. Y tiene que tener en cuenta la parte *soft*, además de la *hard*. Que permita que las personas valoren lo intangible que les da la empresa. En el caso de esta persona, se querían llevar a Messi pero no se llevaban al Barcelona. Esta persona tenía un nivel de compromiso que iba más allá de su salario. Fue la cultura de la

compañía la que preservó a este empleado valioso. Por otro lado, vale la pena bajar un cambio y decir que no vengo a pregonar que todos podemos ser felices y hacer la tarea de nuestros sueños. A veces en el trabajo es necesario hacer cosas que no divierten, que no son desafiantes. La mayoría de las posiciones que ofrecen las compañías están planteadas de una forma en la que el empleado (no porque comulgue con ellas) puede sentir que no va a trascender. Hay culturas en las que sí, pero lo normal es que no.

Pero qué pasa si yo trabajo en una tarea que no me gusta tanto, o que no sería mi definición de tarea ideal, pero hay una ventaja fundamental: la paso bien en el trabajo.

## **CLAVES DE ESTE CAPÍTULO**

- Para tener compromiso es necesaria la confianza.
- Compartir información genera confianza.
- Las pymes tienen una gran oportunidad para compartir compromiso, porque el sueño del fundador está muy cerca. Mientras más grande la compañía, más difícil es verlo.
- Compartir la visión de la compañía permite que cada uno se ubique dentro de ella y no dependa tanto de la motivación de un jefe ocasional.
- La visión de la compañía está en el contexto de la visión del mundo de cada persona. La persona trabaja en una compañía que aporta algo al mundo.
- El propósito de la compañía debe conocerse y contagiarse.
- Cuando hay compromiso, las personas no se van, aun si reciben ofertas tentadoras desde lo tangible.

## **EJERCICIOS PARA APLICAR LOS CONCEPTOS**

- » ¿Cuál es la misión y visión de mi compañía? ¿Es un privilegio saberla?
- » ¿Cómo es el clima respecto del flujo de información?
- » Cuando una persona se va de mi compañía por algún motivo, ¿tomamos alguna acción para que no le ocurra lo mismo a los demás?
- » ¿Conocemos el lugar que ocupa la compañía en el desarrollo de carrera de los empleados, al menos de los que más valoramos?



*¿Querés testearte? Buscá los ejercicios de este capítulo en*  
**[www.comboagency.com/libros](http://www.comboagency.com/libros)**

A black and white photograph of a woman with long dark hair, smiling warmly at the camera. She is wearing a light-colored short-sleeved shirt under a dark, vertically striped apron. The background is a blurred workshop or factory setting with various pieces of equipment and structural elements. A white rectangular box is overlaid on the center of the image, containing the text '4. PERSONALIZAR LA PVE'.

4.  
**PERSONALIZAR LA PVE**



## LAS DOS PVE

Para hablar de la *extra milla* es fundamental hablar de la propuesta de valor al empleado, o Employer Value Proposition (EVP). Esté o no desarrollada en un documento formal, todas las compañías entregan a sus empleados una propuesta de valor, de la misma forma que las marcas entregan una propuesta de valor al consumidor, aun cuando no exista conciencia de qué es lo que se entrega. Las áreas de RR. HH. en general hacen muy poco para visibilizar cuál es la PVE. Es consecuencia de una comunicación orgánica que siempre está corriendo atrás de los tiempos, y que da mensajes dispersos.

Combo muchas veces trabaja con compañías que sienten disconformidad con los beneficios. *“Muchos de los que se quejan tienen gran antigüedad, sólo trabajaron acá, y si hicieran un benchmark entenderían que nuestra propuesta es muy buena”*. Todo el tiempo existe un juego entre la propuesta que ofrecemos y la que se percibe.

Hay dos PVE: la que la empresa entrega al empleado, y la que el empleado percibe. Siempre van a ser dos. Nunca están en espejo. En general, las compañías exploran la percepción de la PVE a través de la encuesta de clima, que habitualmente es bastante técnica. Se utilizan en forma global para medir ciertos indicadores en las compañías (cuando son globales). Vuelven todo tan mensurable que se ha perdido el feeling.

Mensurable significa que todo está asociado al resultado. Y en las relaciones humanas duraderas no existe esta práctica. En un negocio, obviamente, hay objetivos que está bien que sean medidos. Pero cuando pensamos en

el compromiso, casi todas las compañías operan desde la orientación al business. Y eso no es un buen punto de partida para trabajar una relación.

Acá es donde se profundiza la brecha entre la PVE/compañía y la PVE/empleado. Por un lado hay un cúmulo de iniciativas que es la propuesta de valor que se entrega a un empleado: el sueldo y todo lo que va más allá, tangible o intangible. Y en general, cuando se pregunta al empleado sobre esa propuesta, lo más probable es que sólo perciba una parte. Es lógico que eso pase, porque las compañías suelen ofrecer muchas cosas para todos, y no para cada uno. Para crear compromiso hay que customizar la PVE. No se puede ofrecer lo mismo para todos cuando somos diferentes. Las compañías y organizaciones más innovadoras son las que tienen conciencia de la diversidad, y administran aceptando ese caos.

El compromiso es un sentimiento. Los sentimientos son personales. Más allá de que haya algo macro en la PVE, las compañías tienen que dar evidencia de que pueden diferenciar de forma personal a sus empleados, no sólo desde lo hard. La individualización del empleado hoy está marcada por lo hard. Sí, es verdad que vos sos distinto de él, porque vos sos alto potencial y él no. Y eso es relevante. Toda la balanza está puesta en lo que se puede medir, en lo hard, que no es lo que crea compromiso. Sirven para ser más rentable y funcional, para alinear a las personas a un negocio. Pero cuando hablamos de compromiso, hablamos de que la gente se emocione positivamente por trabajar en una compañía.

## EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Cuando uno piensa en una persona con un alto nivel de compromiso es fácil pensar en un emprendedor. Estoy convencida de que podemos aprender mucho de los emprendedores para entender cómo funciona el compromiso. La cultura emprendedora lo necesita alto. Hay una selección natural que elimina rápidamente a quienes no lo tienen. Favorece a los que tienen una especie de fe ciega, obstinación, un optimismo casi ridículo. Los emprendedores desbordan de pasión.

Ojo: cuando digo emprendedor no me refiero sólo a alguien que arranca un negocio de cero. El emprendedorismo tiene que ver con sentir libertad, correr riesgos, ver como un desafío lo que para otros genera miedo. Se dice que no todas las personas pueden ser emprendedoras. Creo que es cierto sólo en el sentido de armar una empresa desde la nada. Pero la vocación emprendedora no está necesariamente vinculada al negocio. Es una actitud. Otro *feeling*.

¿Por qué los emprendedores tienen altos niveles de compromiso? Me parece que tiene que ver con cinco puntos:

1. Tienen libertad para trabajar.
2. Creen en el proyecto. Hay un propósito con el que están vinculados.
3. Tienen tolerancia a la frustración porque se sienten habilitados para equivocarse.
4. Dan la extra milla naturalmente.
5. Persiguen un propósito que va más allá de “*su puesto de trabajo*”.

¿No es eso lo que buscamos cuando hablamos de que queremos compromiso?

## **EL ESPÍRITU PYME**

Uno de los orígenes de este libro fue una entrevista que Combo hizo en una compañía grande, para una campaña que no tenía ningún *call to action*. Preguntamos a los empleados por qué estaban orgullosos de trabajar para esa compañía. Los llevamos al origen de su experiencia. Les hicimos repasar su carrera, cómo empezaron, cómo llegaron a donde están ahora. Y salían de las entrevistas reenamorados. Es como cuando le pedís a alguien que te cuente su historia de amor. No la cuenta en términos cuantificables, sino desde el sentimiento. Y esa parte soft es lo que falta en las compañías.

En las pymes, al haber menos personas y por lo tanto menos burocracia involucrada, es más fácil evitar que se duerma el compromiso. Creo que cierta informalidad en las empresas “*de dueño*” (o, mejor dicho, “*de visible propósito*”) lo facilita. Pero hay que tener en cuenta algo: muchas veces, en este tipo de empresas, el compromiso es más alto que la eficiencia. Tenemos que tener claro que el compromiso no es una píldora mágica que solucionará todos los problemas. Por sí solo no sirve. En las pymes muchas veces lo que falta es la parte hard.

Podemos esgrimir algunas razones por las que es más fácil encontrar compromiso en una empresa chica:

- 1.** Hay un acceso más directo a los líderes inspiradores.
- 2.** Cuando no hay procesos es más fácil tener la sensación de poder dejar huella. Las personas aprenden unas de

otras y se van haciendo camino.

**3.** Se genera el compromiso desde la cercanía, el no querer defraudar al otro.

Sin la parte hard tampoco hacemos nada. No funciona una relación de pareja en la que las personas se gustan, se llevan bien y se atraen físicamente pero no pueden construir un proyecto de vida juntos.

## CLAVES DE ESTE CAPÍTULO

- Hay una diferencia entre la PVE que se ofrece y la que se percibe.
- Al intentar cuantificar se pierde el sentimiento.
- En los emprendedores se ve siempre un alto nivel de compromiso.
- Tiene que haber comunicaciones destinadas a reenamorar.
- En las pymes puede ser más fácil lo *soft* pero es más difícil lo *hard*.

## EJERCICIOS PARA APLICAR LOS CONCEPTOS

- » En las encuestas de clima, ¿tomo en cuenta los sentimientos no mesurables?
- » ¿Qué porcentaje de nuestra PVE puede no verse como una transacción?
- » ¿Qué podemos aprender de las pymes en cuanto a compromiso?
- » ¿Por qué se observa un buen nivel de compromiso en los emprendedores?
- » ¿Cuánto “*espíritu pyme*” se puede ver en mi compañía?



*¿Querés testearte? Buscá los ejercicios de este capítulo en*  
**[www.comboagency.com/libros](http://www.comboagency.com/libros)**



5.

**LA COMUNICACIÓN COMO  
CREADORA DE COMPROMISO**



## QUÉ SE COMUNICA

Una vez di una conferencia en Lima, y aproveché para consultar a los asistentes, todos profesionales de RR.HH, cuáles eran las últimas tres comunicaciones que habían emitido sus compañías. Un muestreo de esas respuestas aparece en el cuadro que hay en estas páginas. Con ellas comprobé una vez más lo que pienso: casi nunca se orienta la comunicación a crear compromiso desde la reflexión.

## EXTRACTOS DE LAS ÚLTIMAS COMUNICACIONES INFORMADAS

- » Reconocimiento a los colaboradores que cumplen 5, 10 o 15 años en la empresa.
- » Entrega de resultados de exámenes ocupacionales.
- » Almuerzo de fraternidad por el día del trabajador.
- » Ingreso de nuevo personal.
- » Fumigación de oficinas.
- » Saludo por el día de la madre.
- » Cuponera de beneficios.
- » Charla sobre alimentación saludable.
- » Bono extra por resultado extraordinario.
- » Nuevo procedimiento para la solicitud de taxis.
- » Campaña de vacunación.
- » Degustación de café

En el 99% de los casos, todas las comunicaciones estaban orientadas a acciones concretas con algún objetivo. Creo que ustedes también, queridos lectores, puede hacer ese ejercicio en sus empresas y lo más probable

es que lo encuentren cierto. Es lógico: la mayoría de las comunicaciones existen para generar alguna acción, como una nueva normativa de seguridad, o una campaña de voluntariado, o el lanzamiento de la nueva intranet. En el vértigo del día a día es lógico que lo que se comunica tienda a asuntos *“mundanos”*.

Hay dos casos contrapuestos. Uno son las compañías que tienen poca comunicación. Son las que dicen lo justo y necesario, con una finalidad específica para la que es inevitable mandar un mail. En esas compañías, en general, las comunicaciones provienen de algún miembro, de un director o del presidente, y se las ve como *“un comunicado”*. Algo importante y extraordinario a lo que hay que prestar atención. Suelen ser por lo demás formales, desprovistas de emociones. Habitualmente emplean eufemismos.

El otro caso son aquellas compañías en las que la comunicación es excesiva. Cualquier área, por cualquier cosa y casi cualquier persona emite comunicados. Van de un área a otra. Muchas veces lo que se genera es un complejo ecosistema comunicacional. Se puede encontrar creatividad, informalidad y apelación a las emociones, justamente porque la competencia interna es grande y es necesario diferenciarse. Del lado de los que reciben, se genera rápidamente indiferencia. Muchas veces las comunicaciones quedan como mails no leídos, cuando no son recibidos por la consabida exclamación *“y a mí qué me importa”*. Existe el riesgo de que las cosas que en la compañía que no comunica llegaron, acá pasen desapercibidas. El mail que pide completar la encuesta de clima compite con el *“sabías qué”* sobre curiosidades de un área.

## **COMUNICAR PARA EL COMPROMISO**

Es lógico pensar que el equilibrio está en un punto intermedio entre estos modelos. Pero en cualquiera de los tres modelos básicos (mucha, moderada o escasa comunicación) es muy baja la proporción de mensajes pensados para crear compromiso desde la gestión/reflexión, respecto de las cuestiones necesarias o de curiosidad, detrás de las que hay un interés directo de la compañía (como el anuncio de un nuevo producto, de la apertura de una nueva planta, políticas de estacionamiento o compromiso con las marcas).

Pensemos no en una pareja sino, por una vez, en una familia. Se genera solo un ecosistema de comunicación complejo. Hay que ir a buscar al chico a fútbol. Llamaron tus padres. Hay que hacer la lista de compras. Revisá el cuaderno de comunicaciones. Sacar a pasear al perro. Llamar al cable para que corrijan la factura. Si revisamos la cantidad de mensajes de reflexión vs. acción, nos damos cuenta de que siempre gana la acción. Hay algo importante o urgente que es necesario hacer, entre muchas cosas que también, y nos comunicamos para que ocurra. Baja la densidad de los primeros meses de enamoramiento. Ya no es frecuente que los mensajes sean qué lindo sos, me encanta estar con vos y todas esas cosas.

Los espacios gratificantes, en donde uno hace cosas por la estima y la autoestima, se van perdiendo. Creo que eso es también clave en las organizaciones: la autoestima de las personas que trabajan con nosotros. Vuelvo al punto central: el compromiso está vivo siempre que haya dos partes que se eligen mutua y activamente. Está claro que

en algunas situaciones está más vivo que en otras, y será más fácil despertarlo. Pero seguramente en la mayoría de las personas que trabajan con nosotros hay algo que los mueve a elegir esa compañía, ese lugar, esos compañeros y también a los líderes. Cada una de estas cosas son oportunidades para despertar el compromiso.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA DESPERTAR EL COMPROMISO



Se trata de por qué elegimos un trabajo. En todas las elecciones hay algunos aspectos más altos que otros, como en el ecualizador. Es como casarse con una persona. Elegimos un promedio, porque nadie es 10 en todo (y si pensamos que alguien es 10 en todo, lo más probable es que se trate de una idealización por parte nuestra).

Las compañías están llenas de suposiciones: cosas que se da por sentado que el otro entiende. Nunca se va a decir absolutamente todo, por supuesto, pero si no ponemos algo de esmero en decir lo bueno que uno ve en el otro,

lo bueno que se siente, y lo que el otro ve en uno, nos perdemos un mundo que está bueno para todos. El hecho de que el compromiso esté dormido es algo que nos perdemos. Cuando evidenciamos los sentimientos, la vida es mejor.

### **EL VALOR DE LA ESPONTANEIDAD**

Del mismo modo, la conexión emocional se da desde la legitimidad. Los comunicados formales y llenos de eufemismos consiguen el propósito opuesto del que buscan. Nadie siente desde el eufemismo, porque es el reemplazo de una verdad. Es cubrir lo que se quiere decir con palabras, para que parezca algo distinto. Todos lo conocemos, y sabemos que se trata de eufemismos. También sabemos que lo tenemos que interpretar. Entonces tenemos el trabajo doble de escuchar lo que se nos comunica, y además darnos cuenta de qué es lo que nos están queriendo decir de verdad, porque muchas veces está cifrado. Eso genera irritación y estrés. Y nos desconecta.

En muchas compañías está un poco muerta la espontaneidad en términos de comunicación. En un ambiente en el que las comunicaciones compiten entre sí, igual que las personas compiten entre sí para lograr ascensos (que es la cultura más común que suelo encontrar) las comunicaciones pierden esa cuota de legitimidad y espontaneidad que existe entre las personas que se tienen confianza.

Los sentimientos no encajan con eso. No sentimos estratégicamente. Las emociones acontecen, incluso desde un punto de vista biológico. Están desprovistas de

toda parafernalia y estrategia. Se conecta con nosotros desde nuestro lugar más auténtico.

Un buen test es ver qué emociones quedan al salir del trabajo. ¿Uno se siente entusiasmado? ¿Proyecta cosas? ¿Se siente apesadumbrado? ¿Aliviado por no estar en la oficina? Todo eso dice algo sobre la experiencia del trabajo, y es algo que vale la pena escuchar.

**Despertar el compromiso no es una cuestión burocrática. Es poder hacer que las personas que trabajan en una compañía se conecten desde un lugar emocional con ella.** Es muy diferente a la forma que se suele tener en RR.HH. de comunicar las cosas. No está en los planes de nadie trabajar en comunicación para lograr un compromiso, sin pedir nada concreto a cambio, sin que sea un call to action.

**Despertar el compromiso es despertar algo bueno. Para hacerlo, a veces hay que aclarar algunas cosas que no gustan. Pero ya sabemos que las compañías, como las personas, son imperfectas. Siempre hay algo por lo que las elegimos. Lo mejor es concentrarse en lo bueno.**

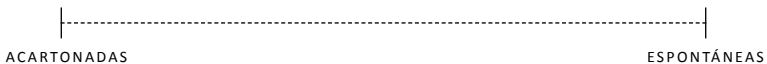
CLAVES Y EJERCICIOS 

## CLAVES DE ESTE CAPÍTULO

- Casi siempre las comunicaciones están orientadas a acciones concretas.
- Hay compromiso cuando hay dos partes que se eligen mutuamente.
- El compromiso se alimenta desde la gestión/reflexión, no sólo desde la gestión/acción.
- La comunicación emocional se da desde la legitimidad. Los eufemismos generan distancia.
- Las emociones que quedan al salir del trabajo son un buen test sobre cómo nos sentimos respecto de él.

## EJERCICIOS PARA APLICAR LOS CONCEPTOS

- » ¿Mi compañía es de las que se comunica sólo cuando es necesario, moderadamente o muy seguido?
- » ¿Cuáles fueron las últimas tres comunicaciones del área de RR.HH?
- » ¿Cuál fue la última que no tuvo un *call to action*? ¿Cuál es la proporción entre las que tienen y las que no?
- » ¿En qué lugar de la escala puedo ubicar esas comunicaciones?







*¿Querés testearte? Buscá los ejercicios de este capítulo en*  
**[www.comboagency.com/libros](http://www.comboagency.com/libros)**



6.

**NADA ES PARA SIEMPRE**

Las personas cambiamos a medida que crecemos. No somos las mismas toda la vida. Aunque no nos demos cuenta, superamos desafíos y buscamos nuevos. En el ámbito laboral o en el personal, queremos crecer y estar conformes con nosotros y con nuestra vida.

La renovación nos mantiene vitales. Los compromisos no tienen por qué durar toda la vida. Si duran, buenísimo. Si no duran, será cuestión de buscar otros. No hay que ver el fin de una relación como un fracaso. Es mejor tomarlo como el punto de partida de una nueva búsqueda.

En el trabajo queremos ser quienes somos, y cuando encontramos a una compañía que busca lo que somos, hacemos el match. Pero es sólo un paso. Nosotros cambiamos. Pero igual queremos ser nosotros mismos, los que seamos en cada momento.

En la vida construimos relaciones que nos ayudan a atravesar cada etapa, que nos dan lo que necesitamos para superar. los desafíos o nos proporcionan los nuevos. Algunas de esas relaciones trascienden y nos acompañan en muchas etapas; tal vez toda la vida. Otras no, y no tiene nada de malo. Cada uno sigue su camino. Podemos decir que la relación fue exitosa cuando ambos nos recordamos con gratitud.

DESCUBRE IT'S A MATCH, EL PRIMER LIBRO DE CAROLINA BORRACCHIA

# IT'S A MATCH!

CÓMO GANAR LA GUERRA DEL TALENTO

por Carolina Borraccia | CEO COMBO EMPLOYER BRANDING



*"Lamentablemente no eres a quien buscamos pero ¡Tu CV quedará para futuras búsquedas!"*

El rechazo es la experiencia por excelencia que proporcionan las marcas empleadoras hoy en día. Pero hay una gran variedad de situaciones entre la aceptación y el rechazo: debemos generar experiencias win-win que resignifiquen el rechazo.

Descarga el ebook gratis en [itsamatch.comboagency.com](https://itsamatch.comboagency.com)



Pablo Maison  
HR VICE PRESIDENT  
UNILEVER LATIN AMERICA

*"El libro de Carolina es una sensible, creativa e inteligente ayuda para entender cuál es el puente posible que podemos establecer entre el mundo de los actuales y futuros empleados y nuestras organizaciones".*

Presentamos

**combo** | Academy



## **PRIMER PROGRAMA EJECUTIVO DE MARCA EMPLEADORA**

¿Qué lograrás a través de este Programa?



CONVERTIRTE  
EN EMPLEADOR  
FAVORITO



DESPERTAR EL  
COMPROMISO CON  
COMUNICACIÓN  
INTERNA



RECLUTAR  
A TRAVÉS DE LAS  
REDES SOCIALES



POTENCIAR EL  
PROGRAMA DE  
REFERIDOS

¡Te esperamos! Ven al programa de Marca Empleadora que, además de salir inspirado, te llevarás ideas concretas para ejecutar en tu empresa.


Reserva tu lugar ingresando a [www.comboacademy.com](http://www.comboacademy.com)



*"Una amable pero enérgica llamada de atención al mundo laboral actual para reconciliar la pasión y las competencias en beneficio del compromiso organizacional."*

 **RACIEL SOSA** | GREAT PLACE TO WORK


*"Caro nos sigue ayudando a decodificar de manera simple y directa las claves del trabajo hoy. Esta vez le toca al compromiso...como todo lo humano, desde el amor; como cualquier relación, de a dos y sin garantías."*

 **FABRICIO KAPLAN** | UNILEVER

*"Carolina despliega en forma muy clara esa alianza tácita que deben construir permanentemente las compañías y sus empleados, donde no todo es material o cuantitativo."*

 **SEBASTIÁN BEZZO** | LINKEDIN

*"Valiosa reflexión para quienes somos unos apasionados de nuestra empresa y su gente."*

 **SYLVIA BENDEZÚ TELLO** | BACKUS


*"De forma clara y dinámica Carolina nos transmite ideas y herramientas para abordar un tema que desvela a varias funciones en muchas compañías."*

 **MAURICIO PORDOMINGO** | PEPSICO

*"Cada día debemos volver a enamorar a nuestros colaboradores con las empresas. Carolina resume de manera brillante los hot topics para triunfar en esta apasionante tarea."*

 **LUCIANO LUCENTINI** | SANOFI

*"Una guía práctica y realista que te invita a repensar el compromiso en 2 planos: la manera de hacer y motivar dentro de una organización como profesional de HR, y el desafío personal de buscar estar siempre on board en cualquier proyecto que una empresa para alcanzar un resultado superador. Entusiasta e inspirador, un vivo reflejo de la autora. ¡Felicitaciones Caro!"*

 **INGRID HEUCHERT** | DANONE

Carolina Borraccia (autora de IT'S A MATCH! CÓMO GANAR LA GUERRA DEL TALENTO) sorprende con su segundo libro, DESPERTANDO EL COMPROMISO: CÓMO REELEGIR EL TRABAJO TODOS LOS DÍAS.

Escrito desde la convicción de que el problema no radica en que *"los empleados no se ponen la camiseta"*, sino que el compromiso es un sentimiento, y como tal, las compañías deberían enfocarse en despertarlo, el volumen reúne consejos sobre qué hacer y qué no hacer para despertar el compromiso en nuestros equipos. Fiel a su estilo informal y directo, esta vez cuenta con la crítica de expertos en RR.HH. de toda América Latina. Se puede descargar en formato digital gratuitamente en [www.comboagency.com](http://www.comboagency.com).