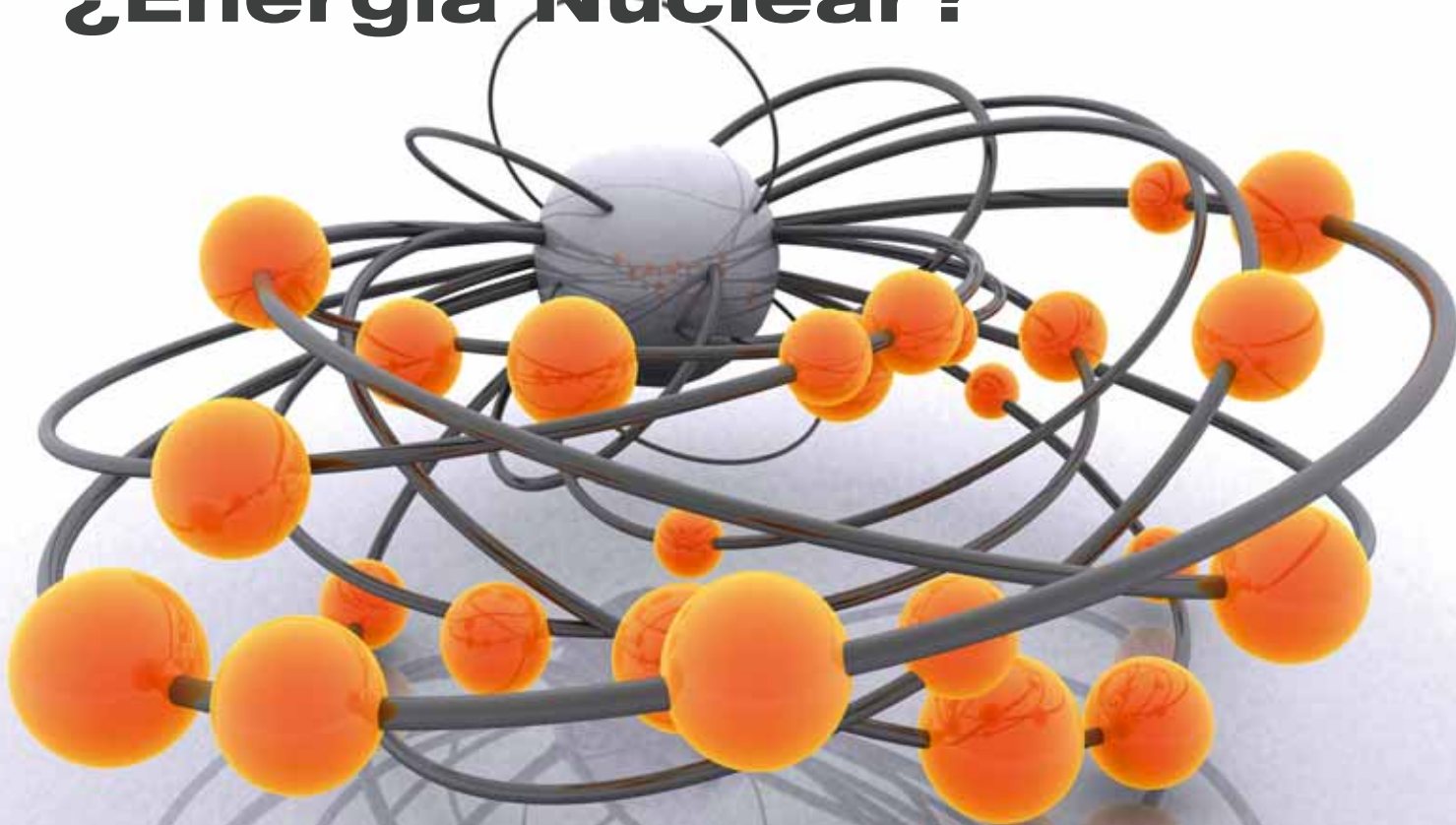


monográfico

¿Energía Nuclear?



... cuestión de opiniones

Ignasi Nieto, Antonio Garamendi, Eduardo González, Javier Gómez-Navarro, Elías Velasco, José Alejandro Pina, Juan López de Uralde y Antonio Alonso

47 | Modelo CIDA

Gestión integral de la pluralidad:
Conciliación, Igualdad, Diversidad y
Accesibilidad. Su implantación
busca un cambio de cultura.

60 | Del riesgo a la estrategia

La diversidad de riesgos y el aumento
del nivel de amenaza obliga a
plantearse si nuestra estrategia está en
la dirección adecuada.

63 | GYM de ejecutivos

¿Qué tiempo invierte a entrenarse en
la acción? El "Emotional & Business
Management GYM" le descubrirá
como multiplicar resultados.

La gestión del compromiso en el recorrido vital de las empresas

La gestión del compromiso se ha convertido en una ventaja competitiva para ganar la batalla por el talento. Prestar atención al momento de evolución de la compañía puede darnos pistas para saber cómo actuar.



Rocío Cervantes
PEOPLEMATTERS



Pablo Flores
PEOPLEMATTERS

Uno de los temas que más preocupan a directivos y responsables de recursos humanos es encontrarse con empleados no comprometidos con el proyecto empresarial. Según la aplicación práctica desarrollada por **PeopleMatters** del modelo *Will Management* diseñado por **MindValue**, la empresa que desea impulsar el compromiso de sus empleados ha de valorar varios factores, tanto externos como internos a la Organización:

- El negocio y el sector en el que opera
- El mercado laboral
- Las expectativas de los empleados
- La fase de evolución de la organización

En el presente artículo focalizamos nuestra reflexión en cómo gestionar el compromiso teniendo en cuenta el ciclo de vida de nuestra empresa y las implicaciones que conlleva situarse en algunas de las siguientes etapas: creación (*start up*), crecimiento, madurez, fusión/adquisición y crisis.

LOS PRIMEROS PASOS: ETAPA DE *START UP*

En los inicios de una empresa se plantean cuestiones tan esenciales como la propia identidad de la empresa o el propósito del negocio. Se visionan las prioridades estratégicas para afrontar las barreras de entrada. La escasez de recursos, el grado de incertidumbre ante el futuro y los desajustes suelen ser numerosos. En esta situación, el grado de compromiso de las personas,

sobretudo afectivo, puede marcar la diferencia entre consolidar la empresa en el mercado o formar parte de esa mitad de empresas que desaparecen en sus cuatro primeros años de vida¹.

Es de vital importancia en estos momentos para impulsar el proyecto empresarial y fortalecer el vínculo con los empleados incidir en la creación de una cultura corporativa coherente con las prioridades estratégicas del negocio, compartida por todos los miembros de la compañía y capaz de trascender más allá de la propia organización (accionistas, clientes y sociedad).

Por otro lado, se hace necesario perfilar una estructura organizativa y gerencial identificando los puestos clave, no sólo directivos, que van a aportar ventaja competitiva a nuestro negocio y acciones concretas de *team building* para cohesionar al equipo de directores y mandos en línea con el proyecto empresarial.

Prestaremos atención a la atracción de talento buscando personas ilusionadas con el nuevo proyecto, capaces de aportar su conocimiento, habilidades y horas de vuelo.

CAMINANDO HACIA EL CRECIMIENTO: ETAPA DE CRECIMIENTO

El reto de la empresa que crece está en pasar de una estructura centralizada y funcional, donde todo queda bajo control, a otra descentralizada y geográfica, donde la toma de decisiones es delegada.

Las reflexiones aquí expuestas se encuentran recogidas en el libro *"En busca del Compromiso"* (C. HILLIER-FRY, J. AGUILAR LÓPEZ; 2006; Editorial Almuzara). Esta obra recoge las experiencias de empresas en sectores muy diversos presentando al lector unas líneas de actuación prácticas y fundadas de gran utilidad a la hora de gestionar el compromiso en su organización.

Fases de Crecimiento y Palancas del Compromiso

En la fase de crecimiento es importante hacer de la gestión del cambio y la comunicación nuestros puntos de apoyo. La gestión del cambio nos va a garantizar llevar a buen puerto las nuevas prioridades estratégicas, evitando que la transición sea traumática. La comunicación, tanto del proceso de cambio en sí mismo, como de la gestión del día a día del negocio se hace vital, dada la mayor complejidad del sistema.

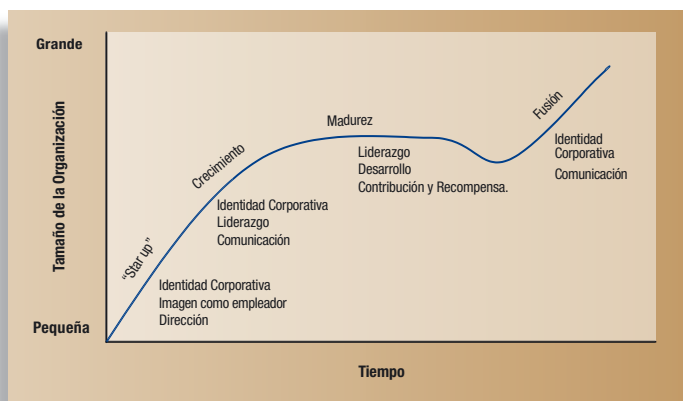
No podemos dejar de mantener la atención sobre las palancas organizativas mencionadas en la anterior fase: cultura organizativa, estructura organizativa y gerencial. Nuestra cultura organizativa (misión, visión, valores) ha de estar en sintonía con los nuevos retos planteados. Necesitamos una estructura organizativa en la que su eficiencia no se vea diluida en la complejidad de la propia estructura y, sobretudo, necesitamos que el modelo de liderazgo sea capaz de reorientar la intensidad de compromiso que antes podría ser dirigido hacia una sola persona hacia un compromiso con el proyecto empresarial.

CONTINUANDO EL CAMINO: ETAPA DE MADUREZ

En esta fase necesitamos un compromiso afectivo quizás menos importante que en otras etapas más críticas como las mencionadas de crecimiento o *Start Up*, donde un error puede acarrear problemas que hagan imposible la continuidad de la actividad empresarial.

Podemos encontrar situaciones donde las personas muestran cierta apatía y conformismo desde el conocimiento de que las cosas salen "rodadas". Se hace fundamental el papel de liderazgo de directores y responsables como transmisores de entusiasmo y espíritu de superación.

Ofrecer perspectivas de desarrollo y aprendizaje es también un factor crítico para el compromiso. Podemos hacerlo de una manera eficaz si contamos con herramientas sólidas que nos permitan: diagnosticar el talento y potencial



Fuente: Elaboración propia

Fases de Crecimiento y Énfasis del Management

Modelo de Larry E. Greiner, publicado en 1972 y revisado en 1998, en el que se reflejan las diferentes etapas del ciclo de vida de las empresas, introduciendo el factor "crisis" como causa de la evolución de la Organización de una fase a otra.



Fuente: Gráfico adaptado de Greiner, Larry. "Evolution and Revolution as Organizations grow".

de las personas, desarrollar ese potencial y la adquisición de conocimientos, y trazar itinerarios de desarrollo de una manera estructurada.

Desde la óptica de la contribución y recompensa, saber de qué forma y en qué medida una persona contribuye al desarrollo de la organización fortalece su motivación y su compromiso con el proyecto. Por ello es necesario hacer el esfuerzo de establecer claramente la relación entre el desempeño individual y los objetivos de negocio (sistemas DPO) y reconocer los esfuerzos a través de la retribución. En este sentido, podemos pensar en nuevas modalidades como la retribución flexible por→

(1) Estudio elaborado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio y la Fundación Instituto Cameral de Creación y Desarrollo de Empresas (Incyde) y dirigido por José Manuel Fernández Norriella en el 2001.

Los 10 factores que más influyen en el compromiso

1 Sentirse valorado e involucrado

2 Cooperación

3 Comunicación

4 Formación, Desarrollo y Carrera igualdad de oportunidades.

5 Sentirse justamente tratado

6 Evolución de la compañía

7 Satisfacción en el trabajo

8 Jefatura inmediata

9 Compensación y beneficios

10 Percepción de Justicia en la Evaluación del Desempeño

Fuente: IES 2003

la cual los empleados pueden elegir entre diferentes beneficios en función de sus necesidades personales y familiares. Todas ellas persiguen no sólo retener el talento que existe en la organización sino atraer a trabajadores valiosos.

UNIENDO DESTINOS: ETAPA DE FUSIÓN

El compromiso de las personas se ve fuertemente afectado en los momentos de fusión/adquisición. Algunos de los aspectos más significativos son el temor a la pérdida de empleo, sentirse constantemente evaluados y la incertidumbre de trabajar de forma diferente.

En esta fase, las organizaciones viven una importante pérdida de identidad ya que confluyen numerosas personas con orígenes, experiencias y vivencias diferentes. Son momentos donde falta un marco de referencia. Es necesario crear un marco de referencia compartido a través de la definición de una nueva cultura que integre a toda la Organización.

En este punto, es necesario realizar un diagnóstico de las culturas que se fusionan para determinar sus convergencias y divergencias más significativas, definir la Cultura deseada para la nueva Organización y crear herramientas de facilitación de la integración cultural.

Con el objeto de reducir al máximo la incertidumbre generada en esta difícil etapa, la comunicación interna adquiere un papel fundamental. Se requiere contar con unos medios eficaces de comunicación de “ida y vuelta” (foros de opinión, reuniones, grupos de trabajo) para que las personas tengan la posibilidad de involucrarse en la construcción de la nueva cultura.

VENCIENDO OBSTÁCULOS: ETAPA DE CRISIS

El compromiso siempre es susceptible de ser gestionado hasta en las circunstancias más adversas. Ejemplo de buena práctica es la siguiente:

Hoy en día en Caja Rural de Ciudad Real cuando se echa una mirada hacia el pasado no pueden evitar sentirse orgullosos de los resultados alcanzados desde que en 1997 la Entidad reaccionara de forma exitosa a la situación de quiebra técnica en la que se encontraba.

El diagnóstico en el área de personas identificaba dos barreras que dificultaban la continuidad de la Caja: el sobre-dimensiona-

miento de la plantilla y el desajuste entre las capacidades de los empleados y las nuevas demandas profesionales del sector. Una de las salidas a la situación de crisis parecía pasar por iniciar un proceso de desvinculación que afectaba a un porcentaje elevado de la plantilla. Sin embargo, la Dirección, desde un claro posicionamiento de apuesta hacia las personas, era plenamente consciente de que se encontraba ante un potente destructor de la voluntad organizativa. Por ello se decidió reducir hasta el número mínimo imprescindible las salidas de profesionales de la Caja (de 100 posibles despidos se pasó a 17) e invertir el esfuerzo en movilizar a los empleados hacia el desarrollo de los nuevos Planes Estratégicos que buscaban el posicionamiento de la Caja como una institución de referencia dentro de la comunidad manchega.

Gestionar el compromiso en este contexto significaba saber transmitir, en primer

lugar, un mensaje de tranquilidad basado en la firme voluntad de mirar hacia el futuro, contando con las personas elegidas que formaban parte de la Entidad, y en segundo lugar, un mensaje de necesidad de cambio, basado en la unión de los esfuerzos individuales y de equipo en la puesta en marcha de los nuevos planes estratégicos. El reto de posicionamiento se centraba en: “Trabajar más que los demás, mejor que los demás y en menos tiempo”.

Partiendo de la base de un nuevo modelo de gestión, se redefinió la cultura corporativa y se diseñaron programas encaminados hacia el desarrollo personal y profesional de los empleados de la Caja que abarcaban desde la formación y el desarrollo, rediseño del modelo retributivo, relanzamiento de la comunicación interna hasta la incorporación de la evaluación del desempeño ligada al desarrollo y a la retribución.

En la actualidad la Caja Rural de Ciudad Real reafirma su compromiso con los empleados y, por extensión, con su entorno, trabajando en la incorporación de un plan de conciliación vida laboral, familiar y personal para sus empleados. ●

Fe de errata - El pie de foto correspondiente a la fotografía que ilustra el artículo “Escuelas de Directivos” de esta sección en el pasado número era: “Alumnos de Unión Fenosa en una de las aulas del campus de su Universidad Corporativa (UCUF)”. Cortesía de Unión Fenosa.