

# GESTIONAR EL COMPROMISO CON EL PROYECTO EMPRESARIAL

INVESTIGACIONES REALIZADAS DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS DEMUESTRAN QUE EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS INCIDE EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA. GESTIONAR CORRECTAMENTE ESTE COMPROMISO ES IMPORTANTE, PERO NO HAY QUE OLVIDAR QUE ES ALGO VOLUNTARIO Y RECÍPROCO.

CAMILLA HILLIER-FRY. CONSULTOR SENIOR DE PEOPLEMATTERS.

Desde hace un año escuchamos con cierta frecuencia referencias a la importancia del compromiso de los empleados. La verdad es que no es sorprendente que muchas organizaciones se preocupen por el compromiso de las personas. Hace unos cinco años las empresas se volcaron en la “guerra del talento” y hace algo menos estas mismas empresas empezaron a deshacerse de personas que no se consideraban como claves para alcanzar una ventaja competitiva. Ahora, la necesidad de incrementar la productividad en un mercado cada vez más competitivo exige conseguir la máxima implicación de los empleados.

No obstante, las investigaciones publicadas en los últimos años (entre 2003 y 2005) indican que hay un número muy importante de personas que no se consideran comprometidas con la empresa. Varios estudios realizados en Europa y en el resto del mundo sitúan el porcentaje de empleados no comprometidos (abiertos a ofertas o a la búsqueda de empleo) en un 20% o más del total y, quizá más significativo todavía, más de un 60% de los empleados se encuentran en “tierra de nadie”. Este colectivo es importante no sólo por su tamaño, sino también porque probablemente incluya a personas clave para las compañías.



LAS INVESTIGACIONES PUBLICADAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS INDICAN QUE HAY UN NÚMERO MUY IMPORTANTE DE PERSONAS QUE NO SE CONSIDERAN COMPROMETIDAS CON LA EMPRESA

La necesidad de actuar ante esta situación es patente, no obstante, pocas organizaciones tienen claro cómo abordarla. Y aquí está el reto: el compromiso debe ser voluntario, y recíproco. Para gestionar el compromiso de los empleados, la empresa también tiene que demostrar su compromiso con ellos y establecer la forma de realizar el proyecto empresarial de manera que haya beneficios para ambas partes.

## ¿QUÉ SIGNIFICA EL COMPROMISO CON EL PROYECTO EMPRESARIAL?

En primer lugar, conviene tener claro qué tipo de compromiso queremos reforzar. En su libro *Will Management*, Javier Fernández Aguado y José Aguilar desarrollan el concepto de gestión del compromiso y la voluntad organizativa. Tanto las ideas presentadas en este libro, dentro de su Modelo Antropomórfico, como la investigación de los últi-



mos años, destacan el valor de la voluntad y capacidad de las personas. Fomentar un buen clima laboral o incentivar la motivación no es suficiente, se trata de optimizar la implicación de todos con el propósito y las prioridades del negocio. Las compañías deben gestionar el compromiso racional y afectivo con su proyecto, alineando metas empresariales y personales.

El compromiso racional y afectivo incide en el comportamiento y productividad de los empleados (véase el cuadro 1). Se puede generar compromiso hacia cualquiera de los cuatro “focos” del entorno profesional: el trabajo, el equipo, el superior y la organización.

- **El compromiso racional** es la razón por la que una persona decide quedarse en un trabajo (las condiciones, el salario, las expectativas, etc.) y suele coincidir con los aspectos que se evalúan a la hora de aceptar o no un nuevo trabajo.
- **El compromiso afectivo** refleja hasta qué punto se disfruta con el trabajo, las relaciones personales y el orgullo de pertenencia.

El compromiso racional influye en gran medida en la voluntad de permanencia, mientras que el compromiso afectivo incide en el esfuerzo discrecional, es decir, en la voluntad de “dar un poco más”, por ejemplo, detectar y comunicar errores y posibles mejoras, ayudar a compañeros aunque no haya ningún incentivo vinculado a ello, etc. De este modo, el esfuerzo discrecional incrementa la productividad, siempre que estén satisfechas las condiciones necesarias para el compromiso racional.

PARA GESTIONAR EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS, LA EMPRESA TAMBIÉN TIENE QUE DEMOSTRAR SU COMPROMISO CON ELLOS

## PONER EL COMPROMISO EN CONTEXTO

Para generar el compromiso de forma adecuada dentro de una compañía hay que tener varios factores, tanto externos como internos:

- **La fase de evolución en la que se encuentra la organización (crecimiento, estabilidad, madurez o estancamiento).** Esto tiene implicaciones claras para el grado y el tipo de compromiso: ¿necesita su empresa un gran esfuerzo por parte de la gente? ¿qué importancia tiene que la gente se quede o que haya rotación? ¿se puede fichar al “talento” necesario o se tarda mucho en desarrollar los conocimientos y habilidades fundamentales para su negocio?
- **El negocio y el sector.** ¿Qué contribuye a la exclusividad y sostenibilidad de su negocio? ¿y a la excelencia organizativa? ¿qué importancia tiene la gestión del conocimiento como ventaja competitiva en su negocio?
- **El mercado laboral.** Esto varía mucho por regiones, el sector y el perfil de gente requerida. En España hay muchos titulados, y una escasez de profesionales no cualificados, tales como los camareros. Hay que pensar en cómo generar el compromiso de distintos colectivos, como los profesionales libres, operarios, mandos, etc.

► **Expectativas de los empleados.** Muchos profesionales actuales piden, no sólo factores tangibles (horario, salario, ubicación, movilidad), sino también factores intangibles como el equilibrio entre vida profesional y vida personal.

## ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL COMPROMISO

Dado que las estrategias de gestión del compromiso pueden variar enormemente según los colectivos y las organizaciones, es imprescindible definir lo que queremos, y no preocuparnos por todo, ni caer en la tentación de aplicar “soluciones” estándares. Hay que identificar las prioridades estratégicas y los resultados que se pretende conseguir para saber aplicar las palancas organizativas más adecuadas.

Diversas instituciones académicas como, por ejemplo, The Gallup Institute, el Corporate Leadership Council o el Institute for Employment Studies, han realizado diversas investigaciones sobre las diferentes palancas organizativas. Cada estudio identifica un número de áreas clave de actuación (acogida, comunicación, compensación, estilo de dirección, etc.). En la práctica hemos comprobado que una de las formas más operativas de abordar esta cuestión es a través de las cuatro palancas que abarcan las preguntas principales de la gestión del compromiso:

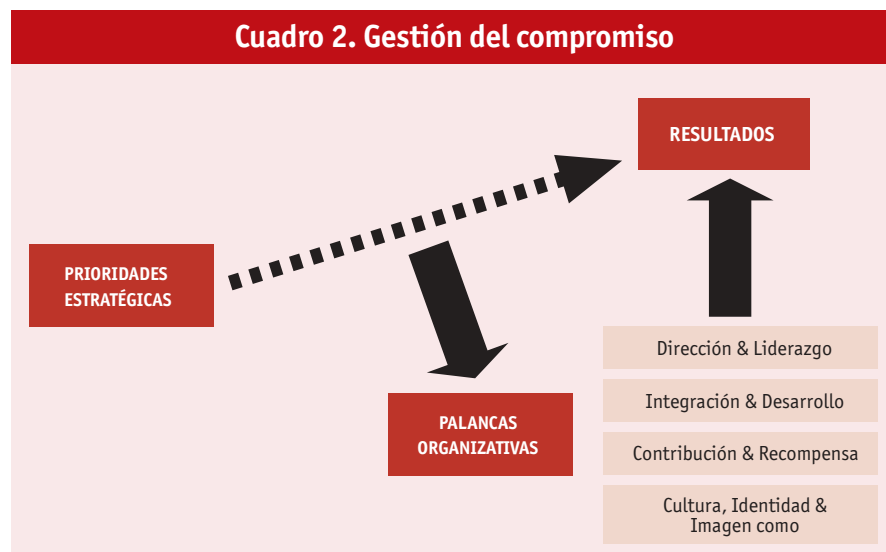
- ¿Con qué debo comprometerme? Dirección y liderazgo
  - ¿Cómo? Integración y desarrollo
  - ¿Para qué? Contribución y recompensa
  - ¿Con quién y por qué? Cultura, identidad y imagen como empleador.
- Partiendo de estas palancas organizativas se puede actuar sobre prácticas concretas de gestión, establecidas según el proceso de trabajo que se describe a continuación.

## LAS PALANCAS ORGANIZATIVAS

Las palancas organizativas se dividen en cuatro categorías según el nivel de actuación:

1. **Dirección y liderazgo, y cultura, identidad e imagen como empleador.** Actúan a nivel macro y se pueden aplicar a toda la compañía o a grandes colectivos sin necesidad de personalización, por lo que permiten economías a escala.
2. **Integración y desarrollo, y contribución y recompensa.** Actúan a nivel micro, habitualmente con colectivos reducidos, lo que permite enfocar las acciones a las personas, aunque requiere una mayor inversión de recursos humanos, económicos y de tiempo.

## Cuadro 2. Gestión del compromiso



inversión de recursos humanos, económicos y de tiempo.

**2.1. Dirección y liderazgo.** Por una parte, si el diagnóstico indica que las personas no tienen claro cuál es el proyecto empresarial, o están comprometidas con una forma de trabajar que no es prioritaria (por ejemplo, empleados comprometidos con la calidad, cuando en el negocio prima más la rapidez de producción), o -aún teniéndolo claro- consideran que la estructura organizativa o la cadena de mando dificulta su labor, hay que actuar sobre esta palanca.

Por otra, es fundamental implicar a todos los gestores de personas, quienes tienen un papel cada vez más importante en la implantación de las políticas de la compañía: su actitud y transmisión de mensajes corporativos refuerza o quita credibilidad de dichas políticas y normas ante sus colaboradores.

**2.2. Integración y desarrollo.** La investigación realizada demuestra que la comprensión del trabajo es más importante para el compromiso que los recursos, que son una condición necesaria pero no suficiente. En uno de los estudios, un 31% de los empleados afirma que, para realizar bien su trabajo, necesita comprender bien la función y su importan-

cia. Por el contrario, un 17% menciona el encaje perfil/ puesto, o el 15% señala los recursos. Las acciones más efectivas para reforzar el compromiso afectivo y el esfuerzo discrecional son las de desarrollo individualizado que impliquen un reconocimiento individual (*coaching, mentoring, etc.*). Sin olvidar que, para desarrollar las capacidades de las personas, hay que definir las y vincularlas claramente con el éxito del negocio, y darles suficiente importancia en la evaluación.

**2.3. Contribución y recompensa.** Por un lado, esta palanca es crítica para el compromiso racional y la atracción y reten-

implantación irregular de políticas, o la poca relación entre el desempeño y la retribución.

**2. ACTUAR SOBRE LAS PALANCAS ORGANIZATIVAS ADECUADAS.** El diagnóstico nos ayuda a decidir qué palancas conviene emplear en función de la naturaleza del gap y las prioridades. También hay que considerar las posibilidades de las palancas en sí, es decir, hasta dónde llegan en la organización y el esfuerzo que requieren en térmi-

### EL ESFUERZO DISCRECIONAL INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD, SIEMPRE QUE ESTÉN SATISFECHAS LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA EL COMPROMISO RACIONAL

nos económicos, de tiempo y de personas. Las palancas organizativas se dividen en cuatro categorías según el nivel de actuación. Dos de ellas actúan a nivel macro (dirección y liderazgo, y cultura, identidad e imagen como empleador) y se pueden aplicar a toda la compañía o a grandes colectivos sin necesidad de personalización, por lo que permiten economías a escala. Las otras dos (integración y desarrollo, y contribución y recompensa) actúan a nivel micro, habitualmente con colectivos reducidos, lo que permite enfocar las acciones a las personas, aunque requiere una mayor

ción de personas. Por otro, una de las iniciativas que más impacto tiene en el esfuerzo discrecional es la relación percibida entre la retribución variable y el desempeño.

No obstante, aunque la compensación es una herramienta cuya importancia es reconocida, no siempre se presta tanta atención a crear las condiciones para el buen desempeño. En muchas empresas se trabaja más sobre la medición del alineamiento que en la generación del mismo: los esfuerzos se centran más en evaluar y premiar los resultados (motivación extrínseca) que en explicar el porqué y para qué del esfuerzo y cómo contribuir (motivación intrínseca).

**2.4. Cultura, identidad e imagen como empleador.** Esta palanca produce claros beneficios para la productividad. Según la investigación ya citada, el esfuerzo discrecional está influido en parte por el éxito de la compañía (identificado como relevante por un 21'5% de los empleados), pero su impacto es menor que cualquiera de los siguientes factores (todos identificados por más de un 25%): la comunicación interna, la integridad, la cultura de innovación y flexibilidad, y la orientación al cliente. La integridad de imagen como emplea-



ción, sino también los resultados en áreas específicas. En su artículo, "Gestión de los Activos Intangibles", Kaplan y Norton, autores del *Balanced Scorecard*, describen indicadores medibles para aspectos concretos del Capital Organizativo y Capital Humano, todos muy ligados a las palancas organizativas. Si traducimos su gestión en prácticas concretas, el compromiso racional y afectivo de los empleados se puede gestionar y medir para contribuir a la creación de valor.

### EL TÉRMINO PRODUCTIVIDAD SIGNIFICA, MÁS QUE AJUSTE DE COSTES, CRECIMIENTO SOSTENIDO POR MEDIO DE UNA GESTIÓN EFICAZ Y LA IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

dor -un factor que ha cobrado gran importancia en los últimos años, hasta en la Bolsa- incide tanto en el compromiso racional (un "aval" de la sostenibilidad de la compañía se traduce en garantía del futuro del empleado) como en el compromiso afectivo (el empleado siente confianza, orgullo, solidaridad con la compañía, etc.).

En resumen, hay que utilizar un portafolio de palancas organizativas, correctamente equilibradas, para atacar las diferentes prioridades de la empresa, y adoptar una estrategia sobre todo operativa, manteniendo el equilibrio entre el impacto de las acciones generales y las más específicas, y aprovechando posibles economías de escala e iniciativas aglutinadoras, sin ofrecer "café para todos".

**3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.** Es posible -y recomendable- medir no sólo los resultados finales que describimos a continua-

cio, el conocimiento del cliente y la capacidad de ventas cruzadas.

El informe realizado por el Corporate Leadership Council analiza los resultados que se consiguen cuando se actúa sobre el compromiso. A pesar de que los resultados muestran que el compromiso afectivo y racional incide en los factores de negocio, del entorno y del mercado laboral, el estudio llega a las siguientes conclusiones:

- ▶ Un 10% de aumento en el compromiso puede producir un 9% de reducción en la probabilidad de salida del empleado.
- ▶ Un 10% de incremento del compromiso puede provocar un aumento del 6% del esfuerzo discrecional del empleado, y un 2% de mejora en el rendimiento.

Las conclusiones son claras: el estudio no deja ninguna duda a cerca de la importancia de gestionar el compromiso de los empleados -el mercado nos dice que es necesario y las investigaciones de los últimos años demuestran que incide en los resultados. Pero, además, en estos momentos disponemos de metodologías para hacerlo. Sólo hay que recordar la otra parte de nuestra definición inicial del compromiso como algo voluntario y recíproco entre empresa y el empleado. Ahora depende de cada compañía poner en marcha su estrategia para gestionar el compromiso de las personas con su proyecto empresarial.

«Gestionar el compromiso con el proyecto empresarial». © Ediciones Deusto.

## CÓMO ACTÚA EL COMPROMISO

El informe realizado por el Corporate Leadership Council analiza los resultados que se consiguen cuando se actúa sobre el compromiso. A pesar de que los resultados muestran que el compromiso afectivo y racional incide en los factores de negocio, del entorno y del mercado laboral, el estudio llega a las siguientes conclusiones:

- ▶ Un 10% de aumento en el compromiso puede producir un 9% de reducción en la probabilidad de salida del empleado.
- ▶ Un 10% de incremento del compromiso puede provocar un aumento del 6% del esfuerzo discrecional del empleado, y un 2% de mejora en el rendimiento.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 9141 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)