

TENDENCIAS Y PERSONAS

Alfonso Jiménez
Socio Director
PeopleMatters



El Compromiso va más allá del Desempeño

—Siempre se ha pensado que el desempeño de una persona en su puesto dependía de tres factores: sus **Competencias** entendidas como el conjunto de los conocimientos, aptitudes, capacidades, y habilidades que la predisponen para ejercer mejor o peor sus responsabilidades y tareas; el **Contexto** que tiene a su disposición compuesto por las tecnologías, el espacio, las herramientas, etc.; y, finalmente, el **Compromiso** que le mueve a querer hacer bien las tareas y que aporta el componente emocional a la ecuación humana de cómo hacemos las cosas. Dos de estos elementos residen en la propia persona, mientras que el contexto lo ofrece la organización y lo pone a disposición de la persona.

Aunque para mejorar el desempeño de las personas en el pasado se invertía en este último, por ejemplo en tecnologías, pronto se vio que había otras variables que estaban en la persona. Así se empezó a invertir en las competencias. La persona tendría que saber o tener la experiencia suficiente para actuar con un nivel de desempeño no sólo extraordinario, sino además diferencial en sus relaciones con clientes o en la ejecución de los distintos procesos de negocio, haciendo más y mejor con el menor número posible de recursos y en el menor

tiempo posible. Así entendido, estaría relacionado con la productividad, la calidad, la eficiencia y la competitividad. En el extremo, podríamos pensar que las empresas compiten por los desempeños de sus equipos y personas, incluso más que por sus estrategias de negocio. No sólo hay que tener buenas ideas, sino sobre todo, capacidades de implantación en las personas.

Hace poco entró en juego la variable compromiso. Según se endurecen las condiciones de los mercados y la exigencia de desempeños diferenciales, la empresa no puede dejar su desempeño al arbitrio del mayor o menor compromiso de sus personas ya que juega un papel cada día más relevante.

Pero además, este elemento, punto emocional de la ecuación humana, tiene otro impacto. En este caso, sobre la voluntad de permanencia en la organización, algo muy importante en los mercados laborales dominados por la escasa oferta, en los que hay libertad para elegir entre distintas propuestas de valor de diferentes empresas.

En los procesos de evaluación no es suficiente con medir el desempeño; hay que estimar también el nivel de compromiso. Así podemos encontrarnos distintas circunstancias.

Por lo general podemos observar que existe una fuerte correlación entre ambas variables. La mayoría de las personas de una empresa estarán en la diagonal de esta matriz "Desempeño y Compromiso". Sin embargo,

El directivo no sólo debe gestionar desempeños, tiene que gestionar el compromiso de sus personas. No podemos, pues, estar contentos sólo con un buen desempeño sin compromiso. Eso sería el preludio de un problema.

podremos apreciar personas con alto compromiso y bajo desempeño. La explicación estará en las otras variables de la ecuación humana (competencias y contexto). En estos casos, es cuestión de gestionar adecuadamente dichas carencias para encontrar rápidamente mejoras en el desempeño.

Por el contrario, también es frecuente encontrarnos con personas con un desempeño "normal" o incluso bueno, que no están realmente comprometidas. En estos casos, o se produce una salida hacia el mercado, ya que son buenos profesionales pues son capaces de hacer bien el trabajo, o hay que entender con urgencia

las razones de su bajo compromiso y, si es posible, trabajar sobre las causas relacionadas con la capacidad de los directivos y gestores. En este sentido, la mayoría de las veces la pérdida de compromiso se debe a la falta de capacidad para gestionar personas por parte de la estructura directiva y gerencial en la empresa.

El retorno hacia el compromiso es difícil una vez que éste se ha perdido. Muchas veces vemos que las personas viajan de un alto hacia un "formal" compromiso, es decir, doy lo que tengo que dar y hago lo que tengo que hacer, pero no doy ese plus que supone la diferencia.

Para predecir decisiones sobre sus equipos les sugiero analizar el compromiso y desempeño de cada persona a través de una forma sencilla:

