

Año nuevo, ¿compromiso nuevo? Las acciones de los directivos valen mil palabras

CAMILLA HILLER-FRY, Socio de PeopleMatters

Empezamos 2010 con otro talento que en años anteriores: salimos de un país en el que España entró en recesión y abordamos un período difícil, en el que se prevé que la situación mejorará, aunque más tarde que en otros países de nuestro entorno. Este pronóstico a su vez significa que se empiece a barruntar más movimiento en el mercado laboral y haya más preocupación por el compromiso de los empleados con talento.

El compromiso de las personas es crítico, pero no solo de cara a retener a los buenos, ante el miedo de que se los lleve la competencia. Esto puede ocurrir, pero debemos tener presente que esta crisis probablemente cambie el escenario económico de manera profunda. Saldríamos de ella para entrar en un mercado nuevo para muchos: no volveremos a un escenario de bonanza sino a un entorno donde las organizaciones necesitarán competir, no solo por los clientes sino también por la entrega de los profesionales, más allá de la contratación. Las personas no dejan de ser el recurso más flexible con que cuentan las organizaciones y cuya productividad, en muchos casos independientemente de la disponibilidad de otros recursos, tiene un gran impacto en los resultados.

Es más, el compromiso no se ve afectado automáticamente por el entorno económico. En un estudio internacional, el nivel de "compromiso firme" en Alemania, cuya economía en ese momento se encontraba en declive, era dos veces más alto que en China, donde no llegaba al 10 por ciento, aunque las condiciones económicas permitían a las compañías ofrecer un

futuro prometedor. La situación del mercado incide en el nivel de pertenencia de los que están predispuestos a moverse, pero no en el nivel de compromiso per se.

LAS CLAVES DEL COMPROMISO

En este contexto conviene recordar dos elementos clave del compromiso que lo diferencian quizás de otras áreas que gestionamos en las organizaciones: En primer lugar, el compromiso es voluntario: se puede exigir que los empleados cumplan con el contrato que hayan firmado con la empresa y con sus obligaciones legales, pero no se puede exigir que hagan un esfuerzo discrecional a cambio de nada concreto. En segundo lugar, el compromiso ni es permanente ni tiene plazos predeterminados: nadie puede asegurar un compromiso continuo de cara al futuro y aunque podemos prever el efecto de acciones en el compromiso, es imposible estimar la duración del impacto.

A pesar de estas dificultades, las organizaciones necesitan gestionar el compromiso para tener a las personas alineadas con la estrategia de cara al próximo ejercicio y ser competitivas. Y esta responsabilidad corresponde sobre todo a los directivos. Por ello necesitan preguntarse ¿por qué y con qué se comprometen las personas en mi organización?

Las personas se comprometen con cuatro aspectos principales en su entorno profesional. El compromiso racional y emocional con cada uno de ellos influye tanto en la pertenencia como en la productividad.

Estos "focos" sirven para gestionar el compromiso, aunque no todos se manejan habitualmente con la misma eficacia. Son la organización, el superior, el equipo y el trabajo en sí.

LOS FOCOS DE GESTIÓN DEL COMPROMISO

1. GESTIONAR EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

En este campo el papel del directivo suele ser de defensor de la coherencia y credibilidad de la actuación corporativa. No solo se trata de transmitir los mensajes clave de manera homogénea e indicar el rumbo, también de explicar por qué se ha elegido una alternativa y no otra, por qué se cuenta con unas personas determinadas. Conocer los motivos de una decisión es condición sine qua non para implicarse con su implantación. No es suficiente "traducir" la estrategia en términos relevantes para los empleados, también hay que explicar el papel de distintos colectivos ante el nuevo planteamiento y la naturaleza de su contribución, incluso identificar los beneficios para ellos. Solo así las personas se sentirán responsables y se involucrarán plenamente.

Es imprescindible cuidar la imagen de la compañía, sin orgullo de pertenencia ni hay compromiso. La manera de gestionar la implantación de decisiones difíciles –la búsqueda de alternativas viables, el reconocimiento de la aportación y de las inquietudes– tiene un impacto enorme en la reputación de la compañía. La coherencia percibida entre la estrategia y las acciones, y la transparencia en el proceso, refuerzan o quitan la credibilidad.

2. EL COMPROMISO CON EL DIRECTIVO

La realidad de muchos directivos es que no tienen todas las respuestas. Esta situación es especialmente problemática para directivos españoles, dado que en nuestra sociedad la incertidumbre genera ansiedad, según la investigación realizada por Hofstede. El deseo de saber qué va a pasar mañana se ve exacerbado por otra característica, concretamente la distancia concedida a la autoridad y la jerarquía, que supone que los empleados esperan que las personas con poder (es decir, el equipo directivo) tengan las respuestas. Ante esta situación, los directivos deben comunicar con honestidad aunque no tengan todas las respuestas. Deben ser los primeros en enfrentarse a la realidad y en ayudar a los equipos a hacer lo mismo. Aunque no sepamos cuándo ni cómo va a ser la "salida del túnel", al menos pueden comunicar el camino y compartir ideas para avanzar.

Como superior directo e indirecto de otras personas, el directivo tiene un papel clave a la hora de fomentar la comunicación en ambos sentidos y crear oportunidades para que las personas pregunten y aclaren dudas. Hacer esto a todos los niveles y directamente con los colaboradores contribuye de forma significativa a generar la confianza, otra condición necesaria para el compromiso.

El directivo necesita saber manejar distintos factores que influyen en mayor o menor medida en diferentes grupos, en muchos casos relacionado con los valores generacionales. Por ejemplo, mientras algunos valoran la posibilidad de una relación larga con la compañía, otros dan más peso a las posibilidades de desarrollo o aprendizaje: por otra parte la responsabilidad social corporativa está ganando importancia, no sólo en cuanto a la imagen pública, sino también desde la perspectiva de los propios empleados. Gestionar distintas generaciones y empleados requiere buscar la manera de dar respuesta a sus aspiraciones para lograr que se comprometan.

3. GESTIONAR EL COMPROMISO CON EL EQUIPO

Una de las maneras más efectivas de aumentar el compromiso racional y emocional es fortaleciendo las relaciones entre las personas a través del trabajo en equipo, las oportunidades de networking y participación en grupos de mejora. Está demostrado que la colaboración con otros compañeros reduce errores, recorta tiempos de ejecución, incrementa la calidad del servicio, disminuye la ansiedad, mejora el ambiente en el trabajo y aumenta la satisfacción e involucración en el trabajo.

Los directivos tiene la capacidad de actuar sobre varios aspectos:

- Facilitando la comunicación entre personas y equipos, sea por medios tecnológicos o fomentando reuniones, tanto de trabajo como encuentros informales.
- Creando oportunidades para conocer otras áreas, haciendo que sus colaboradores participen en proyectos multifuncionales o asignaciones cortas a otras zonas o funciones.
- Fortaleciendo los vínculos entre personas, por ejemplo nombrando a "veteranos" como mentores de otros empleados con menos antigüedad, creando "parejas" entre compañeros para realizar ciertas funciones.

- Apoyando cambios profesionales dentro de la organización y, como mínimo, no oponerse a movimientos entre áreas por "perder" a los buenos. La rotación interna no sólo enriquece conocimientos y perspectivas, sino también mejora la percepción de la empresa como lugar para desarrollarse y que apoye al profesional.

4. FORTALECER EL COMPROMISO A TRAVÉS DEL TRABAJO

El directivo también tiene gran influencia a la hora de poner en valor las funciones de las personas a su cargo y hacer que las personas sientan que

su trabajo es útil para el negocio. El sentimiento de contribución es uno de los motores más importantes del compromiso. Al contrario de lo que cabría esperar, los estudios demuestran que, entre todos los colectivos, la comprensión de la función (sus objetivos e importancia) es más importante que la disponibilidad de recursos para generar el compromiso: en segundo lugar, a cierta distancia, figura el encargo con los objetivos personales.

El directivo puede fortalecer el compromiso con el trabajo explicando las prioridades y la contribución a los objetivos del departamento e incluso definiendo posibles barreras al compromiso –como la percepción de infravaloración por parte de los demás o la monotonía de una tarea repetida cuyo impacto no se ve– y actuando para superarlas, comunicando, reconociendo y, en caso necesario, ayudando a la persona a cambiar o desarrollando nuevos conocimientos o habilidades.

Trabajar sobre estos cuatro focos aporta claras ventajas para la organización, los empleados y para el propio directivo. Representa una manera de gestionar el compromiso de las personas de manera constructiva y equilibrada, empleando distintas palancas. Y sobre todo, es realista y adecuado para el entorno difícil que espera a muchas compañías: más que palabras bonitas, refuerza el esfuerzo compartido como manera de vincular las personas con el proyecto empresarial. ▀

BIBLIOGRAFÍA

- Corporate Leadership Council, 2007.
- HOFSTEDÉ, Geert H. Cultures and Organizations, 2005
- ROSAS-GADDI, R. Leadership and Employee Engagement: When Employees give their all. DDI, Febrero, 2004.
- Estudio sobre "Tendencias en Compensación", 2009-2010.
- Talent Management (publicación en Internet), Junio, 2009.