



Hace un par de semanas, durante una comida de domingo en un conocido restaurante de la sierra madrileña, un amigo de la infancia que ahora dirige una pyme de alta tecnología me confesaba con amargura que, desde principios de año, ya había perdido a dos de sus ingenieros senior clave en el desarrollo de la nueva generación de producto que tienen previsto lanzar antes del verano y que, si las previsiones no les fallan, les sacarán definitivamente de los números rojos y les pondrá en la senda de la rentabilidad sostenida. Además, añadía con la mirada perdida en el amplio ventanal que daba al jardín, que en el último año era como si el equipo hubiera perdido el entusiasmo y el compromiso que caracterizó a esta start up en sus primeros años. Se había generado un clima interno de pesimismo, desilusión y crispación que casi se podía cortar con cuchillo. Había continuas discusiones en el Comité de Dirección, malas caras en los pasillos y una falta de energía que se había contagiado a toda la plantilla. El equipo Directivo y los mandos intermedios, agobiados por el calendario de proyecto, seguían apretando el acelerador pero se quejaban de que sus equipos se habían relajado; los 15 minutos del café se alargaban más allá de lo razonable, se abusaba de Internet en el puesto de trabajo y en las reuniones internas se respiraba una pasividad, falta de iniciativa y de colaboración desoladoras. A modo de anécdota, me contaba que en uno de los aseos del edificio se había fundido la luz hacía ya una semana y nadie se había molestado en cambiarla. Era mucho lo que se jugaban en los próximos meses; el futuro de la empresa y los puestos de trabajo de todos. ¿Es que acaso no se daban cuenta? Lo paradójico de la situación, seguía, era que sus salarios estaban por encima de mercado, daban muchas posibilidades para

Estrategia de RR.HH.



la conciliación de la vida familiar y estaban desarrollando una tecnología puntera. “¿Sabes? -me dijo- creo que mi gente no está comprometida y va a dejar que el futuro se les escape de las manos”.

Desafortunadamente, este tema es bastante recurrente en el actual contexto económico. El descenso global de la actividad ha afectado de manera muy importante a los



Los efectos de la crisis sobre el compromiso en la empresa

resultados de las empresas. La mayor competencia en los mercados ha reducido los márgenes comerciales, se han producido importantes recortes en presupuestos y plantillas para compensar la disminución de ingresos y se están buscando nuevas fórmulas y diseños organizativos que aumenten la eficiencia y eficacia en el uso de los menguantes recursos disponibles. ¿Puede esta situación estar afectando al compromiso con el proyecto empresarial?

El compromiso del trabajador es, por un lado, la voluntad de permanencia en la empresa (compromiso racional) y, por el otro, la voluntad de “dar un poco más” (compromiso afectivo), es decir, la voluntad de realizar un esfuerzo discrecional para ir más allá del ámbito estricto de responsabilidad del propio puesto de trabajo en forma de colaboración no solicitada con compañeros y otros departamentos, mejora voluntaria

de los procesos y sistemas de trabajo, comunicación de errores, nuevas ideas, etc. El compromiso racional es la razón para permanecer en la empresa (también denominado “barreras de salida”), suele coincidir con los motivos que nos llevan a aceptar un empleo y depende de factores como la seguridad y estabilidad, la satisfacción con las condiciones económicas y con las funciones propias del puesto, el prestigio social del mismo, las facilidades para la conciliación de la vida personal y familiar, las posibilidades de formación y desarrollo profesional y los recursos disponibles para realizar el trabajo. El compromiso afectivo depende de la buena relación del trabajador

con sus compañeros y su superior directo, el conocimiento de los objetivos y prioridades de la empresa, el interés por los productos y/o servicios generados, el orgullo respecto a la contribución social de la empresa y la identificación del trabajador con el proyecto empresarial, los valores y la forma de “hacer las cosas en casa”.

Los malos resultados empresariales, los despidos y el aumento de la temporalidad en los contratos de trabajo han disminuido la sensación de seguridad y han aumentado el miedo a perder el empleo. Las congelaciones y los recortes salariales y el menor cobro de incentivos han afectado a las economías domésticas de los trabajadores. Se han reducido las actividades de la formación y desarrollo profesional. También las de comunicación interna y de team building que, en última instancia, son una oportunidad para el reencuentro, el reenfoque y la realineación con las prioridades estratégicas del negocio. Disponemos de menos recursos materiales y humanos para desarrollar el trabajo diario y acometer nuevos proyectos. Hay una mayor presión por obtener resultados y, lo que es peor, han aumentado los puntos de fricción y de conflicto en todos los niveles de la empresa deteriorando el clima interno de compañerismo y colaboración.

¿Qué pueden hacer pues las direcciones de RR.HH. para evitar que esta situación afecte a la motivación y el compromiso de los trabajadores y, en última instancia,

auge los costes asociados a una mayor rotación voluntaria (mayores costes de selección y formación, pérdida de talento, etc.) y reduzca ese esfuerzo discrecional tan necesario para la productividad e innovación en nuestras empresas?

En primer lugar, es necesario evaluar cuantitativa y cualitativamente el grado actual de compromiso en la organización, las barreras al compromiso racional y/o afectivo existentes en la organización, el gap entre el estado actual y el deseado y el apoyo o riesgo que esto supone para el logro de las prioridades estratégicas.

El compromiso del trabajador es la suma de voluntad de permanencia y la de realizar un esfuerzo discrecional que va más allá de su ámbito de responsabilidad

Una vez tengamos la foto actual del compromiso y la medida de cuán lejos estamos de la situación deseada, deberemos diseñar las estrategias de intervención más adecuadas analizando cuáles son las prioridades estratégicas de la compañía, qué aspectos del compromiso son prio-

ritarios, con qué recursos económicos y de personas contamos y en qué plazo de tiempo se quiere obtener resultados.

A partir de ahí deberemos elegir el portfolio de herramientas más adecuadas para reforzar el compromiso a través de las cuatro “palancas organizativas” que se traducen en áreas concretas de gestión de las personas y que abarcan las preguntas principales de la gestión del compromiso:

1. ¿Con qué debo comprometerme? – Dirección y Liderazgo.
2. ¿Cómo? – Integración & Desarrollo.
3. ¿Para qué? – Contribución y Recompensa.
4. ¿Con quién y por qué? – Cultura, identidad corporativa & imagen como empleador.

Finalmente, deberemos implantar las estrategias diseñadas y hacer un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos y la comunicación de los mismos.

La llegada de la primavera es un buen momento para abordar proactivamente y con energías renovadas la gestión del compromiso en nuestras organizaciones. ■



Desarrollamos Personas Fortalecemos Organizaciones

Consultoría de Formación
Formación In-Company
Desarrollo Directivo
Escuela de Ventas
E-learning
Gestión de ayudas F.T.F.E.

Consultoría de RR.HH.
Evaluación de Potenciales
Gestión por Competencias
Evaluación del Desempeño
Procesos de Selección
Servicios de Outsourcing

pasionporlaspersonas@institutoavanza.com

91 758 92 23

Príncipe de Vergara 109, 4ª planta. 28002 Madrid

www.institutoavanza.com

www.avanzasa.com

España – Portugal – USA – Argentina
Brasil – Colombia – Perú - Uruguay