



*“Nunca mejora su estado quien muda solamente de lugar y no de vida y de costumbres”.*  
Francisco de Quevedo

En ocasiones anteriores reflexionábamos sobre los efectos de la crisis en el compromiso y la confianza de los empleados bien con el proyecto empresarial, bien con su supervisor directo.

Abierto el espacio para la opinión y la mediación, parecen existir algunas conclusiones con un alto grado de consenso. Confianza y compromiso, ya frágiles por naturaleza, se encuentran en la coyuntura actual en una situación de mayor vulnerabilidad si cabe. Esto se debe a que estamos dando prioridad a los resultados, a los objetivos, a la supervivencia, al corto plazo al fin y al cabo. El quebranto de la confianza y la erosión del compromiso incrementan notablemente entre otros riesgos, el de la fuga de talento de las organizaciones. ¿Se imaginan que las empresas pusieran en práctica un método sistemático para medir el nivel de compromiso de sus empleados? Un dispositivo similar a un arco de seguridad por ejemplo, capaz de medir el nivel de compromiso que tenemos con la compañía simplemente con atravesarlo.

Sin necesidad de acudir a ejercicios de ciencia ficción, los departamentos de recursos humanos tenemos en nuestras manos la responsabilidad de identificar y poner en marcha políticas, medidas y acciones que refuercen el compromiso y la confianza. Centrándonos en el primer concepto, nos referiremos en adelante al compromiso como la voluntad del trabajador de pertenencia en la empresa (compromiso racional) y la de realizar un esfuerzo discrecional para ir más allá del ámbito de responsabilidad del propio puesto de trabajo (compromiso afectivo).

## Estrategia de RR.HH.

Considerando de esta manera tanto el compromiso racional como el afectivo, los responsables de recursos humanos debemos desarrollar mecanismos para contar con los mejores y más comprometidos profesionales y dirigirles de un modo que ayuden a conseguir los objetivos de la organización. No podemos por tanto soslayar el desafío que supone (y supondrá de forma más manifiesta en el medio plazo), incrementar y gestionar con éxito el compromiso de aquellos profesionales necesarios para acometer los retos del negocio presentes y futuros.

La relación existente entre las políticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo ha sido analizada desde diferentes perspectivas. Una de ellas postula que “la eficiencia de las prácticas de RRHH está en función de su ajuste externo a las circunstancias y de su ajuste interno” (Bonache, J y Cabrera, A. 2005). El ajuste externo hace referencia al alineamiento entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la compañía. Siguiendo esta línea argumental, y asumiendo que el logro de los objetivos definidos en la estrategia de la compañía tiene su base en las personas, la pregunta se hace evidente, ¿estamos fomentando desde la dirección de recursos humanos aquellas conductas que incrementan el compromiso de nuestros profesionales con la organización y con sus objetivos?

La respuesta implica que reflexionemos inexcusablemente sobre cómo nos comportamos en la organización: qué favorecemos, qué promovemos en los equipos y en los gestores, qué reconocemos, qué penalizamos, etc. y en definitiva si es lo que necesitamos para afrontar los retos en el medio y en el largo plazo.

Un potente recurso para gestionar comportamientos y conductas son las competencias. Una vez asentadas en la organización, éstas constituyen la piedra angular para trasladar la cultura y valores al modo de actuar en el día a día. Le invito en este momento a que, sentado cara a cara con las competencias de su compañía, se pregunte: “¿recogen comportamientos que fomenten relaciones de largo plazo entre empleados y compañía?” De no ser así, ¿por qué? ¿No son estos comportamientos estratégicos? El compromiso, ¿tiene entidad como competencia?, ¿aparece referido en algún comportamiento?

Un estudio reciente elaborado por PeopleMatters en el que se han analizado las competencias de una amplia muestra de empresas nacionales y multinacionales de todos los sectores, arroja el dato de que tan solo el 31% de ellas cuenta con el compromiso entre sus competencias.



## El compromiso: una competencia estratégica

- Reducción de costes asociados a la rotación.
- Fortalecimiento de la reputación corporativa de cara a clientes, consumidores, empleados actuales y futuros.
- Incremento del valor de la empresa por tratarse de un elemento intangible en términos de sostenibilidad.

Una vez expuestos algunos de los beneficios que puede obtener su compañía al otorgarle al compromiso un carácter estratégico, se presenta a modo ilustrativo y práctico una serie de comportamientos concretos y reales que bajan al terreno del día a día la competencia compromiso. ¿Tiene sus competencias recogidos comportamientos críticos para sus empleados? Por ejemplo:

- Adapta su comportamiento a las formas de hacer y a la cultura corporativa.
- Se identifica con la organización y traslada en su entorno su orgullo de pertenencia.
- Orienta sus intereses y comportamientos a las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía, esforzándose para contribuir a ellos desde su ámbito de responsabilidad.
- Prioriza los objetivos de la compañía por encima de los objetivos personales.
- Asume su responsabilidad personal para alcanzar resultados.
- Asume como propias las decisiones tomadas en equipo.
- Cooperar y apoya con sus opiniones las acciones que benefician a la compañía para alcanzar objetivos.
- Confía, delega y exige responsabilidad.

En resumidas cuentas nos encontramos pues, con una palanca clave en la gestión del compromiso, no solo con colectivos “especiales” sino con todas las personas de la organización. La elección del compromiso como competencia no es gratuita, una vez la saquemos del banquillo y le ofrezcamos la titularidad, deberemos garantizar que los procesos de gestión de personas en los que impacta, guarden coherencia con los comportamientos que para ella definamos. Implica por tanto un “mudar de costumbres”, pero el compromiso de nuestros profesionales está en juego, ¿merece esta cuestión nuestra atención? ■

¿Es momento de incorporar el compromiso a nuestras competencias? Claramente sí. La experiencia señala que si las competencias no se revisan y actualiza, pierde eficacia y termina por desalinearse del negocio y de las personas. La tendencia actual en esta materia es simplificar y hacer foco en un número reducido —estratégicamente identificado— de ellas, que sean de carácter corporativo e impliquen a grandes colectivos. Nuestra propuesta no es la suma superficial a esa “selecta” lista de una más, sino la toma de conciencia de la necesidad de gestionar el compromiso y sus beneficios asociados.

La principal rentabilidad que puede obtener para su organización otorgándole al compromiso un carácter estratégico en la gestión de personas es:

- Mejora en el desempeño, productividad y calidad, gracias al mayor alineamiento, esfuerzo discrecional y motivación intrínseca de los profesionales.
- Aumento de la satisfacción de los clientes, debido a una mayor calidad en la atención e incremento en las ventas asociado.