



**Coral González**  
Directora de Estrategia de  
Capital Humano  
y de Capacidad Directiva y  
Gerencial  
de Peoplematters

Hoy el mundo de los negocios es profundamente complejo, los sectores se difuminan y transforman, la competencia se vuelve más que encarnizada y a la vez aparecen nuevas oportunidades de negocio, la globalización ya es una realidad, el equilibrio de poder en el mundo está cambiando vertiginosamente, existe una clara y preocupante escasez de recursos medioambientales, hay información disponible sobre todo y para todos, la tecnología web 2.0 multiplica exponencialmente la capacidad relacional...

En este contexto, abordar con éxito un proyecto empresarial requiere del esfuerzo, dedicación y aportación, más allá del estricto cumplimiento de todas y cada una de las personas que forman parte de la organización. El líder superhéroe que tiene respuestas para todas las situaciones a las que se enfrenta la empresa, capaz de tomar solo todas las decisiones con acierto y comprometer él solo a toda la organización en un proyecto con una dirección clara es una utopía.

Hoy más que nunca las organizaciones necesitan la aportación de todas las personas que trabajan en ellas y a todos los niveles. Llevamos muchos años hablando de la importancia de la motivación o de la satisfacción de los empleados en los resultados, pero ya no es suficiente. Necesitamos empleados comprometidos con el proyecto.

Los empleados más comprometidos se sienten orgullosos de trabajar en la organización, creen en los productos o servicios de la compañía, entienden hacia dónde va la organización y tienen la voluntad de ir más allá de los requerimientos del puesto

## Capacidad Directiva & Gerencial

de trabajo esforzándose y aportando nuevas ideas para mejorar los resultados, la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente. Por todo ello, el compromiso emerge como elemento clave para incrementar la competitividad y crear una cultura de innovación y de alto rendimiento.

Los empleados que están comprometidos son más productivos e innovadores, están más satisfechos y son más leales a una organización. Las personas comprometidas quieren continuar formando parte de la compañía, ir más allá para lograr la satisfacción de los clientes y sus objetivos. Como consecuencia, generan mejores resultados de negocio.

La motivación y el compromiso son actitudes que elige la persona, pero también está muy influido por su experiencia en la empresa y en su propio entorno de trabajo. Un empleado con excelente capacidad y actitud profesional en un área en la que no se valoren sus capacidades, no se le permita contribuir al proceso de toma de decisiones en su ámbito, no se reconozca el impacto y valor de su trabajo y no se le aporten medios básicos para el desarrollo de su actividad, lo más probable es que se desmotive y se frustre. Sin embargo, esa misma persona en un entorno donde se tenga en cuenta su capacidad, su desarrollo profesional, haya claridad en el establecimiento de objetivos y se reconozca su contribución, es muy posible que sobrepase claramente las expectativas.

Ahora bien, lograr un entorno de trabajo en el que el compromiso se dé con frecuencia no es tarea fácil, requiere de unas políticas de Recursos Humanos que potencien y reconozcan las capacidades de las personas que forman parte de la organización y de la implicación y compromiso, valga la redundancia, de todos los directivos, desde la alta dirección hasta los responsables de pequeños equipos de personas:

### ■ **Manteniendo un comportamiento íntegro.**

La integridad entendida como el comportamiento y la toma de decisiones coherentes con nuestros valores. Una persona íntegra cuando habla no busca una tercera derivada para que se puedan interpretar de mil maneras lo que ha querido decir. Lo que quería decir es lo que ha dicho. Y cuando hace una promesa, la cumple.

La integridad requiere valor y es la base para generar confianza. Sin confianza es imposible que las personas



## Claves para el compromiso

El líder superhéroe es una utopía, necesita el apoyo de su equipo

se comprometan con un proyecto. Si la desconfianza se afianza en nuestra organización se actuará por miedo o por intereses personales, pero no porque se crea en aquello por lo que trabajamos.

- **Haciendo que los valores sean una realidad en la organización.** Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

En muchas ocasiones se explicitan los valores de la organización externamente pero no se le da importancia a la coherencia interna. Entonces la percepción de los empleados será de engaño a los clientes y a la sociedad en general, creando así un entorno de desconfianza. Sin embargo, si se demuestran en el día a día de las decisiones que se toman en la organización, y hay consecuencias claras para las personas que no los viven, se generará un sentimiento de identificación con los valores. Y así los valores marcarán el estándar de exigencia en toda la organización y serán la base de las relaciones entre las personas que forman parte de ella y con los clientes y stakeholders en general. >

- > ■ **Comunicando una visión clara las claves del éxito a largo plazo.** Para todos es importante entender hacia dónde va nuestra organización. Cuando esto no se hace las personas no entienden las decisiones que se toman y las pueden interpretar como caprichosas o carentes de rumbo, tampoco entienden cómo su trabajo contribuye y aporta valor. Lo normal es que “desconecten” y se limiten a cumplir lo que se les exige. Predominará una actitud pasiva ante situaciones nuevas preguntando cómo deben responder, sin aportar o proponer enfoques o formas de actuar.

Sin embargo, entenderlo es lo que va a permitir a los empleados que conecten su actividad profesional del día a día con la estrategia global de su organización, lo que indudablemente generará el sentimiento de que su trabajo es importante para la organización y facilitará que su implicación vaya mucho más allá del estricto cumplimiento de su puesto de trabajo, aportando opiniones muy valiosas para la toma de

decisiones, ideas que sin duda mejorarán la productividad, así como la calidad de relación con los clientes, etc.

- **Mostrando claro interés por los empleados.** Es muy extraño un discurso en el que no se especifique que las personas son el activo más importante de las organizaciones. Pero no es suficiente. Si de verdad creemos que los empleados son la clave para el éxito del proyecto hay que demostrarlo en el día a día de la organización y ahí es donde especialmente entran en juego las políticas de recursos humanos y su aplicación por los responsables directos de los equipos.

Los empleados deben sentir que hay claridad en cuanto a lo que se espera de ellos, deben saber que su contribución es valorada y reconocida más allá de la retribución económica, que se tienen en cuenta sus opiniones a la hora de tomar las decisiones, que se les ofrece distintas oportunidades para aprender y crecer profesionalmente, que reciben regularmente feed-back del trabajo realizado y su avance en el desarrollo de sus capacidades y que hay un genuino interés por ellos como personas individuales y diferentes.

Entonces se sentirán valorados y respetados y tendrán la percepción de que de verdad son importantes y que la organización pone de su parte lo necesario para que puedan desempeñar bien su puesto de trabajo.

- **Comprometiéndose con la responsabilidad social corporativa (RSC).** La RSC constituye el interés de las organizaciones por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, el medioambiente y sobre la sociedad en general. Va mucho más allá del estricto cumplimiento de la legislación nacional e internacional dispuesta para el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos.

La RSC es voluntaria y una clara muestra de comportamiento ético y del compromiso social de la organización. Sin duda, mejora la motivación de los empleados, que ven en su labor una motivación extrínseca, contribuyendo a potenciar en ellos el difícil sentimiento de orgullo de pertenencia a su compañía. ■

