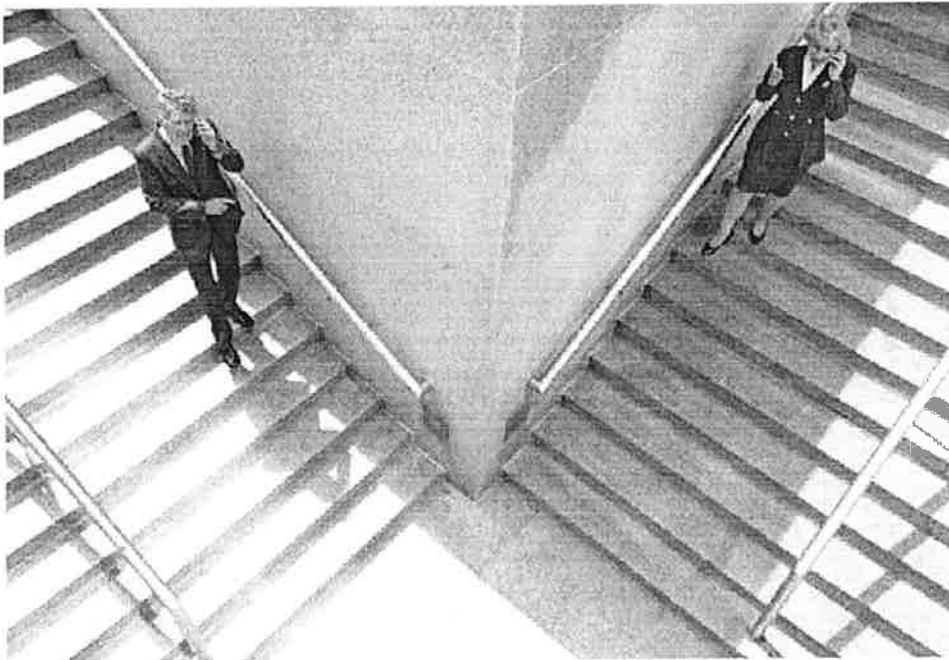


¿SERÁ IMPORTANTE EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LOS PROYECTOS EMPRESARIALES?

La oferta de profesionales disminuye año tras año en una tendencia demográfica inexorable: la retribución ya no es la lazada mágica que atrapa y retiene el talento: la estabilidad en el puesto no es el vínculo estrella del contrato emocional... El compromiso escasea y sus consecuencias inmediatas –rendimiento y productividad– lastran nuestra competitividad. La correlación es evidente y, sin embargo, ¿por qué no se invierte en hacer de ella una ecuación positiva?

Alfonso Jiménez,

Socio Director de PeopleMatters y miembro de Top Ten.



Ya en los años 80 se hablaba del compromiso como de uno de los elementos responsables del desempeño de las organizaciones y las personas. Todas las compañías tienen que tener una estrategia, pero, sobre todo, tienen que tener una capacidad de ponerla en marcha a través de un eficaz desempeño. En este sentido, el desempeño organizativo, que es la suma de los desempeños de las personas que conforman la empresa, tiene que ver con tres factores:

- **El contexto** que cada persona tiene a su alrededor para poder hacer las distintas actividades que conforman su puesto de trabajo: puesto físico, organización del centro de actividad, condiciones ambientales, diseño físico del espacio, tecnologías a su disposición...

- **Las competencias** de las personas, con sus habilidades, sus destrezas, sus conocimientos, sus experiencias anteriores, su pasado, sus aptitudes, su saber hacer las cosas de una manera concreta...

- **El compromiso**, querer hacer las cosas de una determinada manera. Está relacionado con la motivación, los valores, las actitudes, las opiniones compartidas, las emociones...

Muchas veces, cuando una empresa quiere mejorar su desempeño porque, por ejemplo, tiene el convencimiento de que la estrategia de negocio que ha fijado es la correcta pero no se traduce en resultados porque el desempeño es débil, se decide a "invertir en contexto". Pongamos un entorno mejor, sobre todo un entorno "tecnológico" que permita que las personas actúen de una manera más eficiente, o que actúen con más calidad. Suele ocurrir que estas "inversiones en contexto" no mejoran nada o, en el mejor de los casos, reducen algo los costes de personal por haberse llevado por delante unos cuantos puestos que ya no son necesarios. Otras veces, per-



Se sabe mucho de contexto, algo de competencias, pero muy poco de compromiso. Salvo una cosa: que es algo muy importante.)

miten que las personas hagan cosas distintas mediante una cierta reingeniería de los procesos de negocio y, por extensión, de la configuración de los puestos de trabajo.

Otras veces, en vez de invertir en contexto, se decide mejorar el desempeño a través de la "inversión en competencias". Esto se hace, fundamentalmente, a través de la formación, ya que se piensa que con asistir a programas formativos se mejora el desempeño. Y es así, pero muchas veces no se alcanza tampoco el objetivo deseado.

Sin embargo, hay pocos que "invertan en compromiso". Resulta algo difícil de gestionar, son inversiones a fondo perdido, sin un retorno claro; inversiones difícilmente justificables. Por eso se sabe mucho de contexto, algo de competencias, pero muy poco de compromiso, salvo una cosa: que es algo muy importante.

Antes se decía que el desempeño era la suma de esos tres elementos (contexto + competencias + compromiso). Hoy hay ya autores que mantienen los tres factores, pero al compromiso le consideran un factor multiplicador. Así, el desempeño es la

suma de contexto más competencias multiplicado por el compromiso.

El compromiso puede ser, entendido de esta manera, un factor claramente discriminante y determinante del desempeño. Podemos tener altos desempeños con altos niveles de compromiso, independientemente de las competencias y el contexto. Y, al revés, podemos invertir mucho en seleccionar competencias, en desarrollarlas, así como en el contexto y, sin embargo, encontrarnos con bajos niveles de desempeño.

Algunas compañías han entendido que esto es así y han definido estrategias de capital humano poniendo en el centro de dichas estrategias el compromiso de sus empleados. Les importan menos los títulos, las experiencias previas, los contextos; lo que realmente les interesa es que las personas puedan ofrecer el máximo nivel de compromiso. Y luego, todas sus prácticas de gestión de personas las orientan hacia dicho fin.

Por eso, no estamos ante un nuevo concepto, que no lo es, ni ante un concepto más. Nos encontramos ante el factor más importante en la determinación de los desempeños

de las personas. El compromiso debe estar en el centro de la gestión de las personas y, por extensión, en el centro del negocio.

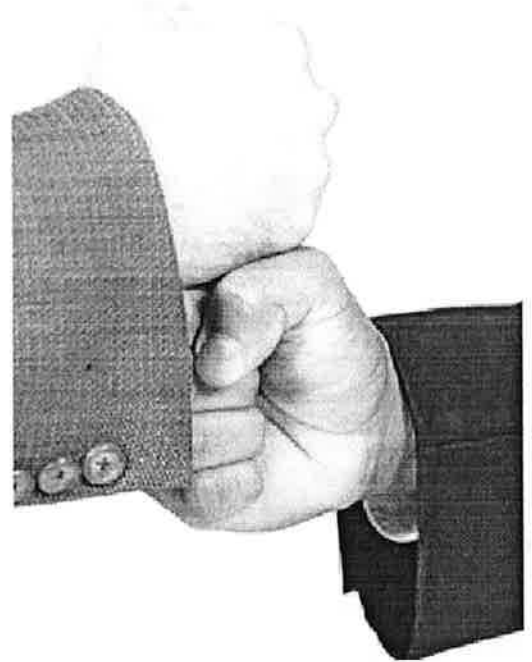
LAS CLAVES DEL COMPROMISO

Sobre el compromiso sabemos muchas cosas: la más importante es que es muy importante, pero no podríamos decir que existen modelos cartesianos que nos digan exactamente qué hacer para modificarlo.

Hoy sabemos que el compromiso está relacionado con diversas variables, pero ninguna de ellas es "la" variable, sino, más bien, la consecuencia de varias. Así, por ejemplo, sabemos que está relacionado con la permanencia de la persona en la empresa. Sin embargo, también sabemos que hay empleados comprometidos que salen de la empresa atendiendo a ofertas atractivas y que otras se mantienen sin estar para nada comprometidas; o no tienen alternativas en el mercado, o gozan de un entorno de seguridad que les impide salir.

Otro factor que tiene relación con el compromiso es la seguridad en

Parece que no siempre se puede "comprar" el compromiso, que las retribuciones no son razón suficiente para generar el compromiso, desarrollarlo y mantenerlo)



la permanencia en la organización. Parece difícil que pueda haber un alto nivel de compromiso de una persona con su empresa si ésta no le ofrece seguridad. Sin embargo, hay casos que nos hacen reflexionar, como el del "compromiso del becario". Y en el extremo contrario, nos encontramos que cuando una empresa ofrece todas las garantías de seguridad a sus empleados, normalmente los compromisos son bajos. ¿Para qué comprometerse si da igual?

Otra de las variables es que el compromiso está directamente relacionado con la retribución, y ciertamente lo está. Un buen plan de retribuciones tiene que premiar el desempeño y, por extensión, el compromiso. Sin embargo, parece que no siempre se puede "comprar" el compromiso, que las retribuciones no son razón suficiente para generarlo, desarrollarlo y mantenerlo.

Para que alguien se mueva se necesitan dos fuerzas: una que le atraiga hacia el proyecto, y ahí juega, evidentemente, un papel importante la oferta económica, pero también hay razones de salida que, en muchas ocasiones, no son económicas. Hay estudios que demuestran que en niveles directivos la razón más importante para la continuidad o para la salida es la relación con el jefe directo o con el consejo.

Entonces, podemos pensar también que el compromiso depende de la relación con el jefe. Y ciertamente es así; un buen jefe genera y un mal jefe, un jefecillo, destruye el

compromiso. Sin embargo, podemos encontrarnos con buenos jefes que pierden a buenos empleados. Es más, los buenos jefes, los buenos de verdad, pierden empleados para cubrir otras áreas de la empresa, o simplemente son tan buenos que ese empleado se ha desarrollado tanto que el mercado lo reclama para otras misiones. Nunca será una mala inversión. También nos encontramos jefes que, siendo malos, tienen personas comprometidas con su trabajo, con la empresa "a pesar del jefe". Hay tratados de malas prácticas de liderazgo que demuestran que un mal jefe puede ser un proyectil sobre el compromiso.

Algunos dicen –y otros no lo dicen pero lo piensan– que el compromiso está determinado por diversas variables socio-demográficas. *"Las mujeres están menos comprometidas con las empresas que los hombres por tener otros focos de atención además del laboral", "los jóvenes están más comprometidos que los viejos", "los jóvenes de hoy están menos comprometidos que los jóvenes de antes, ya no hay una cultura de esfuerzo", "los inmigrantes están menos comprometidos que los españoles",* etc. Aunque estas opiniones pudieran sostener una justificación empírica, nuevamente, tampoco hay evidencias claras de ello.

EL COMPROMISO EN EL PASADO

Hasta hace poco tiempo, prácticamente hasta anteayer, había un modelo de falso compromiso. Los trabajadores permanecían, los índi-

ces de rotación voluntaria eran muy bajos, había un alto "compromiso de permanencia" y, sin embargo, un compromiso de bajo desempeño. Este modelo estaba apoyado en unas prácticas empresariales proteccionistas, paternalistas, que ofrecían seguridad y permanencia. Las personas se sentían parte de una empresa poco exigente.

Desde los años 80 y, desde luego ya en los 90, ese modelo se fracturó fruto de la acción combinada de la globalización de los mercados, la desregulación y la explosión de las tecnologías, que generó un entorno de mucha más agresividad y competencia. No bastaba con seguir haciendo las cosas como hasta ahora, había que competir duramente y las empresas conocieron una nueva realidad: el cambio. Un cambio acelerado, un cambio simultáneo de estrategia, procesos de negocio, tecnologías, formas de organizarse. Un cambio que, finalmente, afectaba a las personas, exigiendo necesariamente nuevos niveles de desempeño. Ya no era suficiente hacer lo razonable; era un imperativo hacer más y mejor, reduciendo los costes.



Eso implicó fuertes procesos de reestructuración empresarial en sectores tradicionales de nuestra economía, así como la ruptura del paradigma de un "trabajo para toda la vida" que supuso una alteración de los patrones de compromiso. Ya no era importante la permanencia, especialmente con los bajos niveles de productividad que mostraban muchos sectores, sino el compromiso discrecional con un desempeño real-

mente diferencial. El modelo de gestión cambió hacia un modelo mucho más exigente y se desarrolló un modelo de gestión del compromiso basado en cierto grado de "miedo".

Esa transformación se produce en un mercado laboral caracterizado por una altísima oferta. Años en los que el mercado se llenaba de las generaciones del *baby-boom* y una demanda renqueante. Durante ese periodo, las empresas podían considerar a sus personas como recursos fácilmente sustituibles ya que en el mercado siempre habría profesionales interesados en cualquier posición. Había que exigir un alto nivel de compromiso y, si no se daba, se sustituía a la persona. Eso sí, si muchos mantenían bajos niveles de compromiso, la empresa sucumbía en un mercado exigente con muchos competidores.

Otro factor adicional ha sido el tremendo desarrollo de la economía del servicio. En 1976, sólo el 40 por ciento de los puestos de nuestro país estaban en el sector servicios; mientras en 2005 suponían el 67 por ciento. Este es un hecho de notable repercusión ya que el nivel de compromiso de las personas determina no sólo la "venta", sino también la "entrega" del servicio.

EL COMPROMISO EN EL FUTURO

Estamos ante una nueva necesidad de compromiso, no sólo relacionado con el desempeño, sino también de permanencia. Ahora el compromiso debe ser integral (compromiso con el desempeño y compromiso de permanencia) y esto es así por razones demográficas y económicas.

Por una parte, todo parece indicar que la demanda de trabajadores seguirá creciendo mientras que la oferta decaerá año tras año. También se vislumbra que en los próximos años seguirá habiendo más y más competencia, esto es, necesitaremos niveles de desempeño cada vez más altos. En poco tiempo, nos vamos a encontrar con un nivel de convergencia que hará tremendamente dificultosa la atracción y la retención de los buenos profesionales. La lucha por el talento está llamando a nuestra puerta pero lo está haciendo a una gran velocidad.

En este contexto, es preciso no sólo seguir apostando por un compromiso con el desempeño, sino también por un compromiso de permanencia que permita, por lo menos, recuperar las, cada día más costosas, inversiones de reclutamiento y selección.)

CUATRO PALANCAS PARA GESTIONAR EL COMPROMISO

- **La palanca de la estructura directiva y gerencial.** Los directivos son claves a la hora de gestionar el compromiso de sus colaboradores, de sus equipos. Por ello, cada día es más importante disponer de las competencias directivas que hagan que el equipo se comprometa con la tarea, los procesos, las operaciones y que, además, exista un compromiso de finalización.
- **Compensaciones eficaces.** Han de apoyar las estrategias de negocio y orientar a los equipos hacia su logro, comprometiéndoles con la permanencia en el proyecto empresarial. No sólo tenemos que reforzar el logro de los objetivos del negocio, sino también reforzar la permanencia en unas circunstancias de mercado competitivo y libre. Por ello es crítico profesionalizar la compensación.
- **Cultura atractiva para el trabajador.** Hay pocas personas que encontrarían sexy trabajar para que otro recoja los frutos en términos de valor. Es preciso dotar a los proyectos empresariales de un marco cultural que los haga realmente atractivos. Y luego, además, venderlos como tales (*employer branding*).
- **Integración y desarrollo de la persona.** Esto es, todas aquellas prácticas de gestión de personas que hacen vivir el proyecto como propio y que permiten presentar propuestas de valor para el empleado pensadas no sólo en el presente, sino también en el futuro. Entre este tipo de prácticas están todas aquellas relacionadas con "vivir los valores". Es aquí donde descansan los elementos más intangibles y, tal vez, más importantes de la gestión.)