

# LA “MICRO GESTIÓN” DEL COMPROMISO

EXISTEN MÚLTIPLES OPORTUNIDADES PARA ADOPTAR PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y ORIENTAR LAS EXISTENTES DE CARA A REFORZAR EL COMPROMISO DE COLECTIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA.

**MIGUEL SARRIÓN. GERENTE DE PEOPLEMATTERS.**

La gestión del compromiso en las organizaciones posee tanto una dimensión “macro” como “micro”: La primera hace referencia a aquellas actuaciones que se realizan en el ámbito de la estructura organizativa, la dirección y liderazgo de la compañía, la identidad cultural o la gestión interna de la marca. Este nivel “macro” de actuación es un paso imprescindible para dotar de coherencia y solidez estratégica a las políti-

cas y prácticas más focalizadas que la organización pone en juego para gestionar el compromiso de determinados colectivos, incluso individuos. Como suele ocurrir en la mayoría de las cuestiones alrededor de la gestión de personas, la bondad *per se* de una determinada

práctica de gestión sirve de poco si no está sólidamente integrada en un marco organizacional y cultural que la refuerce o, al menos, que no la contradiga. Lo más probable, además, es que dicha práctica no aporte por sí sola la solución, y sólo genere valor al asociarse con otras

**EL HECHO DE QUE LA ORGANIZACIÓN NO PUEDA, POR RAZONES PRÁCTICAS, GESTIONAR INDIVIDUALMENTE EL COMPROMISO DE CADA UNO DE SUS EMPLEADOS NO SIGNIFICA QUE DEBA RESIGNARSE AL “CAFÉ PARA TODOS”**



## GESTIÓN DEL COMPROMISO

La organización puede reforzar su compromiso con el empleado de la siguiente forma:

- ▶ Subrayando el alineamiento entre la recompensa y los resultados individuales.
- ▶ Proponiendo una participación en el negocio.
- ▶ Ofreciendo mayor calidad de vida (mejores horarios o beneficios sociales).

palancas de gestión de personas. Utilizando un símil musical, la solución de gestión no consistiría en tocar una tecla determinada, sino en tocar varias teclas para generar una determinada melodía. En todo caso, el nivel “macro” de actuación, en lo que se refiere a la gestión del compromiso, es un paso necesario, pero no suficiente. Al fin y al cabo, el compromiso reside por definición en el terreno de lo “micro”, en las aspiraciones, motivaciones e inquietudes racionales y afectivas, de cada individuo.

Por eso, a la hora de gestionarlo, la organización sufre de entrada una derrota, esto es, la imposibilidad práctica de dar respuestas individualizadas a cada uno de sus empleados. Lo más próximo a una gestión individualizada del compromiso se encuentra en el ámbito de la relación entre el individuo y su jefe directo, pero el jefe, evidentemente, no posee todas las llaves del compromiso, aunque sí algunas muy importantes.

El hecho de que la organización no pueda, por razones prácticas, gestionar individualmente el compromiso de cada uno de sus empleados no significa que deba resignarse al “café para todos”.

Entre ambos extremos existen múltiples oportunidades para adoptar prácticas de gestión y orientar las existentes de cara a reforzar el compromiso de colectivos específicos. Estas políticas y prácticas suelen agruparse en torno a cuatro áreas clave en la generación (o erosión) de compromiso en las organizaciones.

### COMPENSACIÓN

Comencemos con algunas obviedades. Salvo raras excepciones, la mayoría de las personas necesitan trabajar para vivir. Cubrir esta necesidad primaria es la base del contrato psicológico del empleado con la organización.

La fuerza emocional de este compromiso mutuo entre el empleado y la empresa es innegable. A cambio de una parte importante de su vida, en términos de tiempo, dedicación y esfuerzo, el empleado recibe una remuneración que condiciona en gran medida su calidad de vida fuera del ámbito laboral.

Como sabemos, la fortaleza de este compromiso fundamental, de base, estará condicionada por la percepción que tenga el empleado del cumplimiento de la otra parte. Esta percepción, en términos absolutos, tenderá siempre a ser

negativa, por la propia naturaleza humana, permanentemente insatisfecha en la búsqueda del bienestar o la felicidad; dicho de otro modo, sentimos, por principio quasi antropológico, que “nos merecemos un sueldo más alto”.

Es en términos relativos como el empleado racionaliza su contrato psicológico con la empresa en la cuestión capital de la compensación, comparándose con aquellos cuya aportación considera equivalente a la suya dentro de la organización (equidad interna) y fuera de ella (competitividad externa).

secución de resultados a través de la retribución variable, utilizando incentivos a corto y largo plazo, políticas de beneficios y la gama de fórmulas de recompensa no dinerarias.

En todo caso, gestionar el compromiso en este ámbito implica necesariamente identificar los perfiles motivacionales más recurrentes en la organización y, en especial, los de los colectivos clave para el negocio y ajustar las políticas de recompensa para optimizar sus efectos.

En unos casos, el compromiso puede reforzarse de la siguiente forma:

### EL IMPACTO DE LA REMUNERACIÓN DE BASE EN EL COMPROMISO DEL EMPLEADO SERÁ MAYOR EN LOS NIVELES SALARIALES MÁS BAJOS DE LA ORGANIZACIÓN



Lógicamente, el impacto de la remuneración de base en el compromiso del empleado será mayor en los niveles salariales más bajos de la organización, donde la relación salario base-calidad de vida está más expuesta o es más frágil. A medida que se avanza hacia niveles salariales más altos, es decir, una vez cubiertas las necesidades básicas de la célebre pirámide de Maslow, las palancas de gestión del compromiso se harán más sofisticadas; lo que crea una vinculación entre la compensación y la con-

- ▶ Subrayando el alineamiento entre la recompensa y los resultados individuales (por ejemplo, los roles comerciales).
- ▶ Proponiendo una participación en el negocio (por ejemplo, los roles de la alta dirección).
- ▶ Ofreciendo mayor calidad de vida a través, por ejemplo, de mejores horarios o beneficios sociales.

Lo importante es optimizar la inversión desde el punto de vista de su impacto en la generación de compromiso, buscando siempre un equilibrio entre lo

## A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LA EMPRESA HACE EXPLÍCITOS LOS CONTENIDOS DEL COMPROMISO MUTUO ADQUIRIDO CON EL EMPLEADO

que debe ser común (pilares de la estrategia de recompensa, principios de equidad interna) y la mayor personalización posible para colectivos o incluso individuos.

### GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Aspectos como la planificación, el seguimiento y la evaluación del desempeño de las personas en la organización son, además de una necesidad de negocio, palancas clave en la gestión del compromiso. Dicho de forma resumida, a través de la gestión del desempeño la empresa hace explícitos los contenidos del compromiso mutuo adquirido con el empleado, los renueva, los evalúa y finalmente demuestra si cumple con su parte del trato. De hecho, el ciclo de gestión del desempeño es también el ciclo de gestión del compromiso.

Cabría distinguir, por una parte, el impacto “macro” que posee la propia política de gestión del desempeño de la empresa y, por otra, el impacto “micro” de su aplicación a través de los jefes.

**NIVEL “MACRO”.** En el primer caso, la política de gestión del desempeño existente en la empresa constituye en sí misma un mensaje que puede erosionar o reforzar el compromiso. Por ejemplo, la ausencia de un sistema mínimamente formalizado, o la falta de implicación de los líderes en la planificación y evaluación del desempeño de sus colaboradores son en sí mismos mensajes culturales muy poderosos que generan una cultura de compromiso más relacionada con la lealtad a la empresa o las relaciones personales que con el rendimiento o los resultados.

Por el contrario, una política agresiva de gestión del desempeño, muy orientada a fijar y evaluar objetivos y a impulsar el rendimiento genera otro tipo de expectativas por ejemplo, recompensas a corto plazo, que en caso de no cumplirse pueden deteriorar el compromiso. En definitiva, la política de gestión del desempeño, su enfoque y contenidos son la traducción explícita de cómo entiende la empresa su parte del “contrato psicológico”. La coherencia de dicho enfoque y la consistencia en su aplicación son la prueba diaria

para el empleado que la empresa se toma el compromiso mutuo en serio, lo renueva, cumple con su parte y juzga objetivamente si el empleado ha cumplido la suya.



**NIVEL “MICRO”.** En el nivel “micro” es indudable el papel clave que juega el jefe en la generación o erosión del compromiso de su colaborador. En este sentido, el momento más crítico del ciclo es posiblemente la evaluación anual del desempeño. Es el momento en que empresa (representada por el jefe directo) y empleado deben demostrar que han estado a la altura de sus expectativas mutuas. El modo en que el jefe en nombre de la empresa gestione este episodio, afectará al nivel de compromiso futuro del empleado en una u otra dirección.

Una evaluación del desempeño percibida como injusta o parcial, el desinte-

rés por llevar a cabo la evaluación, la transmisión de mensajes contradictorios o el incumplimiento de promesas suele tener, como sabemos, efectos demotivadores en el compromiso de la persona afectada.

En sentido inverso, una evaluación objetiva, que incluya tanto reconocimiento como una crítica constructiva que oriente la mejora y permita aclarar las

expectativas mutuas de futuro, normalmente genera una fuerte renovación del compromiso de la persona hacia la organización.

### COMPETENCIAS

Sin duda, la existencia de oportunidades de desarrollo, la posibilidad de aprender y crecer profesionalmente, son elementos que, en mayor o menor medida y más intensamente en unos perfiles y colectivos que en otros, afectan al compromiso del empleado con la organización.

Además, en el contexto actual en el que la seguridad o la estabilidad laboral han

dejado hace tiempo de formar parte del contrato psicológico entre empresa y empleado, la oferta de aprendizaje y desarrollo adquiere una importancia aún mayor.

El concepto de empleabilidad hace referencia precisamente a esta cuestión. A falta de poder garantizar la seguridad del empleo, la empresa ofrece de forma tácita o explícita la posibilidad de que

## EN EL NIVEL “MICRO” ES INDUDABLE EL PAPEL CLAVE QUE JUEGA EL JEFE EN LA GENERACIÓN O EROSIÓN DEL COMPROMISO DE SU COLABORADOR

ganización, incluido el personal menos cualificado.

La elección del término “competencias” no es gratuita. Hace referencia a cierta combinación de habilidades, co-

“aprender algo o a hacer algo” que me convierte en mejor profesional a los ojos de mi empresa y del mercado”.

En este sentido, la experiencia indica que las organizaciones capaces de construir una oferta de desarrollo profesional en torno al aprendizaje y desarrollo de competencias, suelen disfrutar de niveles altos de compromiso entre sus empleados.

### ‘COACHING’

Si la vocación última, aunque pocas veces alcanzada, en la gestión del compromiso es llegar al ámbito de cada individuo singular que trabaja en la organización, a la fuente de sus motivaciones y aspiraciones específicas, la herramienta por excelencia para individualizar dicha gestión es el *coaching*.

En el *coaching*, la empresa pone a disposición del empleado un recurso, el coach, cuyo objetivo es adaptarse lo máximo posible a las necesidades, prioridades y preocupaciones de su *coachee*, lo cual, evidentemente, no es incompatible con que el programa de *coaching* busque alcanzar determinados objetivos de empresa, tales como el desarrollo de determinadas competencias, la adaptación a una nueva función o la solución a un problema de organización.

La asignación de un *coach* al empleado es, en sí mismo, un poderoso mensaje de compromiso de la empresa con dicho empleado, al individualizar la atención y la inversión de recursos. Esto explica en gran medida la conversión del *coaching* casi a un símbolo de *status* o pertenencia a ese grupo de individuos “privilegiados” a los que la empresa presta atención personalizada.

Con independencia de que este fenómeno sea deseable lo cierto es que el *coaching*, correctamente utilizado, posee el valor de apoyar objetivos de negocio y, al mismo tiempo, de reforzar el compromiso de sus destinatarios.

«La “micro gestión” del compromiso».  
© Ediciones Deusto.



el individuo adquiera y desarrolle competencias que harán aumentar su valor, para la propia empresa, pero también a los ojos del mercado laboral.

En el caso de determinados colectivos, como los jóvenes titulados en sus primeros años de vida laboral o los que suelen denominarse “profesionales del conocimiento”, la oferta de aprendizaje y desarrollo de la organización suele ser un factor de atracción/retención por encima incluso del salario.

Nos encontramos, pues, con una palanca clave en la gestión del compromiso, no sólo de colectivos “especiales”, sino también de todas las personas de la or-

ganización y actitudes que se relacionan con un desempeño de éxito, con independencia del contexto específico en que dicho desempeño tenga lugar. Es decir, se trata de capacidades susceptibles de ser aplicadas con éxito en contextos diversos, y no tanto de conocimientos pasivos ligados a un contexto específico.

En otras palabras, “aprender algo o a hacer algo” no es en sí mismo suficiente para generar compromiso; sí lo es

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13768 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)