

Confianza y compromiso

El cambio es la nueva norma. Conseguir y mantener una ventaja competitiva requiere habilidad para responder con agilidad y rapidez a las presiones del mercado.

Aún así, las compañías se ven incapaces de mantener el cambio de manera sostenida y con éxito en el 70% de las ocasiones. Cuando los líderes prestan atención a la relación entre la confianza y el compromiso, incrementan el porcentaje de éxito de sus iniciativas de cambio y se aseguran ventajas competitivas.

Los empleados comprometidos son apasionados y se entregan a la misión, visión y valores de su empresa. Responden más en su esfuerzo discrecional y comprometen su talento al éxito del equipo. Desgraciadamente, sólo el 25% de los empleados están comprometidos (y solo un 12% totalmente comprometidos), lo cual deriva en una pérdida de productividad, falta de éxito en el cambio y pobres resultados. Hay compañías excepcionales, que tienen comprometidos a sus empleados y experimentan un crecimiento del 50% en la retención, tanto de sus trabajadores como de sus clientes, teniendo un 38% más de productividad y un 27% más de beneficios (datos de la encuesta Gallup).

La ausencia de compromiso reduce la productividad. Los trabajadores no comprometidos, aunque lleguen a su hora y realicen las actividades requeridas, solo cumplen "lo justo", quedando su verdadera capacidad en el umbral de entrada de la empresa. Su verdadero "yo", con toda su capacidad emocional, intelectual e imaginativa está en otra parte.

En cambio los empleados realmente comprometidos con el éxito de la organización se apasionan con lo que hacen estando alineados con la misión y los valores de su organización.

Los grandes líderes asumen la responsabilidad del compromiso de sus trabajadores, creando una cultura donde los trabajadores deciden entregarse plenamente.

Las personas se comprometen cuando descubren que donde trabajan -y con quien les lidera-, existe absoluta confianza. Crear y mantener una cultura de compromiso es un reto de confianza entre individuos, grupos y organizaciones.

Warren Bennis nos dice: "La confianza es el adhesivo emocional que une a los líderes y a sus seguidores". La confianza crea empleados comprometidos.

La confianza existe en función de la capacidad de un líder para cerrar la brecha que existe entre lo que se dice y se hace. Entre los empleados, la confianza crece cuando creen que sus líderes harán lo que dicen (se alinea el carácter) y cuando las organizaciones en las que se integran muestran la disciplina y capacidad de gestión necesaria para llevar a cabo los planes y compromisos adquiridos (Se alinea la ejecución).

Los empleados que confían en sus organizaciones y sus líderes, son creativos, toman riesgos voluntariamente y colaboran entre sí.

La raíz del problema se encuentra en el desfase entre decir y hacer, siendo la comunicación por sí sola incapaz de superar este desfase. Cuando lo que el líder comunica no tiene visos de veracidad, tenemos un problema. Eliminar este desfase requiere carácter y disciplina. La confianza es un recurso real y definido; es tan real como los activos líquidos o la infraestructura y tan verificable como el inventario. La confianza se puede ganar y merecer. Puede crecer y multiplicarse, y se puede aprender a ser digno de confianza. La credibilidad es también un reto operacional: ¿Se puede confiar en que la organización respete y cumpla sus compromisos, estrategias, prioridades y fechas de entrega?

Si los empleados deciden creer en el plan de operaciones y comprometerse con el, ¿existirá al final una recompensa? Si la gestión decide dar prioridad al rediseño de un sistema de inventario, por ejemplo, ¿se consiguen los recursos necesarios para realizarlo? Se les libera de tareas para poder conseguirlo o, por el contrario, se aparcan estos temas en la sección de "por hacer, urgente".

Los grandes logros se producen gracias a personas que se levantan diciendo: "Hoy voy a marcar la diferencia" o "mi trabajo es mi pasión". Las compañías que incentivan estas actitudes y formas de pensar- creando culturas donde las personas vayan a trabajar con sus cinco sentidos- tienen una clara ventaja frente a sus competidores ■

PeopleMatters
C/ Serrano, 21 - 28001 Madrid - España
Teléfono.: +34 91 781 06 80
informacion@peoplematters.com



Pablo Flores
PeopleMatters

por James K. Dittmar
(Chairman del Leadership studies en el Geneva College),
Kenneth R. Jennings y John Stahl-Wert son coautores de
The serving leader y de Ten thousand horses.



"Trust and Engagement"

El compromiso, como se describe en el artículo "Confianza y Compromiso", es actualmente un bien escaso y valioso. Es escaso porque según algunos estudios en Europa, más del 20% de empleados manifiesta sentirse no comprometido con su compañía y del entorno del 60% de personas se considera "en tierra de nadie". Estos porcentajes son aún más preocupantes si se tiene en cuenta que afectan a todo tipo de profesionales incluidos las personas clave de las organizaciones. Es también un bien valioso porque, además de los beneficios que se han comentado en el artículo, pueden establecerse relaciones causales entre compromiso y la mejora del desempeño, la reducción de la rotación no deseada y el incremento en la colaboración entre compañeros de trabajo, entre otros aspectos positivos.

No es posible obligar a los trabajadores a comprometerse con el proyecto de la compañía. El compromiso es voluntario y recíproco (empleador-empresa). La empresa también tiene que mostrar su compromiso con cada persona. Para empresas que cuentan con personas pertenecientes a colectivos diferentes en cuanto experiencia, edad, estudios, valores, etc. esta tarea resulta complicada. Sin duda, una condición sine qua non para conseguir tener empleados más comprometidos es generar, a través de los líderes, una cultura donde las personas confíen y crean en la organización para la que trabajan.

Pero la confianza no garantiza por sí sola el compromiso. Es necesario entender que el compromiso-tanto en el mundo empresarial como en otros ámbitos de la vida- se vive de una manera diferente en cada persona, cada uno tiene expectativas diferentes sobre "la otra parte". Por lo tanto no consiste en dar "café para todos". Es importante identificar las expectativas o factores comunes de los distintos colectivos de la compañía para conseguir que los empleados permanezcan en la organización y den lo mejor de sí mismos. Estos factores, en la mayoría de los casos, están relacionados con la propia organización en sí (reputación, políticas de RRHH, comunicación, etc.), el superior directo, los compañeros y el propio puesto de trabajo. En resumen, las organizaciones que sean capaces de diagnosticar los factores claves por los que se comprometen sus profesionales y consigan alinear sus políticas y prácticas de gestión de personas apoyándose en los líderes, estarán sentando las bases de una verdadera ventaja competitiva.