

# 42 | Gestión del compromiso

Más del 60% de empleados no se siente comprometido con su empresa. El jefe es un elemento esencial para retener altos potenciales.

## 48 Uniones provechosas

La clave para que cualquier fusión llegue a buen puerto se resume en una palabra "integración". ¿Qué papel juega la tecnología?

## 52 | Mercado asegurador

¿Puede un sector que se caracteriza por la gestión controlada de riesgos, ser a la vez innovador en su oferta de productos?



monográfico

La Nueva Reforma Laboral

# Acuerdo para la mejora del crecimiento y del empleo



# Gestión del compromiso: El papel del directivo

Las organizaciones necesitan el compromiso de las personas para lograr sus objetivos estratégicos, y esto sólo lo pueden conseguir con el apoyo de los directivos.

Camilla Hillier-Fry
Directora de PeopleMatters
Camilla.Hillier-Fry@peoplematters.com

n los últimos años encontramos cada vez más referencias a la importancia del compromiso de las personas. Ahora que muchas organizaciones ya han superado el ciclo de reestructuración, quieren lograr el compromiso de las personas clave con el fin de optimizar su productividad y reforzar su imagen en el mercado. Es más, existen datos preocupantes sobre el nivel de compromiso de los empleados, tanto en España como a nivel mundial, que indican que la gran mayoría de los empleados (en todos los estudios

más de un 60%) no se sienten comprometido con su empresa, aunque no está buscando otro empleo de forma activa. En términos prácticos, esto significa que muchos empleados están presentes en el trabajo, y probablemente cumplen con lo estrictamente necesario, pero se esfuerzan poco. Este problema es de todos, de la empresa, los directivos, y los empleados. No obstante se habla mucho de la importancia y de los beneficios del compromiso, pero poco de cómo lograrlo, y de quién debe gestionarlo.

Gestionar el compromiso es en gran medida el papel de los muchos directivos responsables de personas en la organización, no es un cometido que corresponde a la alta Dirección

#### BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL COMPROMISO PARA LA ORGANIZACIÓN Comportamiento Permanencia Social Retención: menos **COMPROMISO** rotación no deseada, Colaboración con menos salidas prematuras. compañeros (no retribuida), voluntarios Más horas de trabajo y para provectos reducción de especiales. comportamientos evasivos: impuntualidad, Más comportamiento absentismo, etc. ético: menos fraude, filtración de datos, etc Desempeño Mayor productividad. Mejora del servicio y de la calidad: detección de problemas/defectos por los empleados. Esfuerzo voluntario de mejorar la efectividad. Mayor flexibilidad para asumir nuevas funciones y condiciones Incremento de ventas. Fuente:Elaboración propia basada en O'Malley

Conviene aclarar qué tipo de compromiso hay que reforzar. Diferentes autores establecen distintas categorías, aunque éstas se pueden resumir en tres:

- El compromiso afectivo de los profesionales que desean trabajar en esta organización antes que en otras.
- El compromiso de continuidad de las personas que no ven otra salida profesional, por la situación del mercado u otras razones.
- El compromiso normativo de los empleados que sienten una obligación moral, social o relacionada con el contrato o una subvención concedida por la empresa.

Gestionar el compromiso es en gran medida el papel de los muchos directivos responsables de personas en la organización, no es un cometido que corresponde a la alta Dirección. Aunque los directivos no son generalmente responsables de atraer a las personas a la compañía, sí ejercen un papel clave a la hora de retener a estas personas y de lograr, por medio de una buena gestión, que estén comprometidas con el proyecto empresarial.

Toda la investigación destaca la importancia del directivo en la gestión del compromiso, tanto para el compromiso racional, como para el afectivo. Según un estudio del Corporate Advisory Board realizado con 3.431 empleados de alto rendimiento, el jefe es un elemento clave en la retención de los altos potenciales, por encima del salario. Esto es lógico cuando consideramos que la mayoría de los responsables tienen un máximo de 10 personas a su cargo. Dicho de otra forma, independientemente de la existencia de una estructura organizativa plana o jerárquica, la mayoría de los grupos de trabajo son relativamente pequeños, y el impacto de la gestión del



jefe es considerable. Otros estudios (CIPD, 2001) también destacan la correlación positiva entre la relación con el superior y la motivación en el trabajo. Gestionar adecuadamente el compromiso redunda en el compromiso racional y afectivo, que a su vez inciden en el esfuerzo discrecional y voluntad de permanencia, que son necesarios para la mejora de productividad y control de costes.

### La función del directivo

¿Qué debe hacer el directivo para gestionar adecuadamente el compromiso de las personas? Tiene un doble papel a ejercer:

- El papel de representante de la compañía e interlocutor de los empleados, que implica una labor importante de comunicación
- El papel de **gestor de las personas** a su cargo, y realización de funciones específicas como el desarrollo de las personas y la gestión del desempeño.

Como representante de la compañía, el directivo debe transmitir los *valores corporativos* a las personas. Esto implica aplicar los valores en las decisiones y utilizarlas como referente en acciones emprendidas con el equipo. Es interesante observar que la percepción de una cultura corporativa orientada a resultados y al cliente, y a

la vez flexible e innovadora, tiene más impacto en el esfuerzo discrecional que el éxito de la compañía en términos de resultados económicos.

Otro cometido del directivo es asegurarse de que los empleados comprendan el proyecto empresarial. No basta tener una buena relación con las personas: gestionar el compromiso implica que las personas entiendan qué se espera de ellos y cuál es su contribución a la organización y la consecución de sus metas. Esto es crítico cuando hay un cambio de estrategia: por ejemplo, una empresa que cambia de un enfoque a calidad al enfoque a la rapidez de entrega, necesita de forma imperiosa que todos los empleados conozcan las implicaciones del cambio estratégico, porque en caso contrario incluso los empleados más comprometidos pueden actuar en contra de la nueva estrategia.

La eficacia de la comunicación interna es otro factor que tiene un peso importante en el compromiso de las personas, y los directivos juegan un papel muy importante en este aspecto. Hay que evitar caer en la trampa de pensar que esto se traduce en comunicar mensajes estratégicos. Es igualmente importante que el directivo escuche a las personas a su cargo, que haga caso a sus inquietudes y que reconozca sus logros. Incluso en las "mejores" compañías, los empleados suelen ver la Dirección lejos de

su día a día, algo por otra parte natural y previsible, por lo que corresponde a los directivos más cercanos (a nivel de departamento, región, etc.) actuar como intermediario.

El segundo papel del directivo –como gestor de las personas a su cargo— significa que debe aplicar correctamente las políticas de Recursos Humanos para asegurar el alineamiento y el cumplimiento del contrato psicológico. Esto no debe ser tarea del área de Recursos Humanos, sino de cada directivo, e incluso cuando RRHH se encarga de las prácticas, la credibilidad de las mismas es reforzada o mermada por el directivo. Esencialmente esto consiste en lo siguiente:

- Comunicar las prioridades del departamento o equipo, y explicar la función y responsabilidades de cada persona. Los estudios demuestran que, en todos los colectivos, la comprensión del rol (sus objetivos e importancia, es decir la contribución) son más importantes que los recursos para ganar el compromiso.
- Ofrecer formación y desarrollo en conocimientos o habilidades necesarios. Si existe un sistema de gestión por competencias, puede ser de gran ayuda; si no lo hay, las capacidades clave deben ser definidas, conjuntamente con Recursos Humanos, y reforzadas a través de la formación.
- Alinear la actuación de las personas y gestionar la contribución y recompensa. La relación que los empleados perciben entre el desempeño y la retribución variable —y si ven el sistema como equitativo o no— tiene un gran impacto en el esfuerzo discrecional.

Está demostrado que el compromiso de las personas y el esfuerzo discrecional que aportan –o no– a su trabajo, dependen en gran medida de la gestión adecuada del desarrollo, la gestión del desempeño, y un sistema equitativo de compensación. Hasta qué punto se aprovechan las herramientas ofrecidas por la compañía —y con qué grado de imparcialidad— son funciones ineludibles del directivo.

Los beneficios de gestionar el compromiso son claros. El Corporate Leadership Council afirma, como conclusión de una encuesta realizada a más de 50.000 empleados en 59 países, que un 10% de aumento del compromiso produce una reducción del 9%

en la probabilidad de salida del empleado, y un incremento del 6% en el esfuerzo discrecional, que a su vez produce un aumento del 2% en el rendimiento de los empleados. Estos resultados deben animar a todos los directivos a esforzarse por gestionar el compromiso de las personas con el proyecto empresarial. A fin de cuentas, no es ni más ni menos que cumplir con lo que implica el propio cargo: dirigir, alineando a las personas para lograr los objetivos estratégicos.

# La gestión de la voluntad organizativa

I profesor Fernández Aguado, con quien tengo el gusto de colaborar, propuso hace años el modelo de gestión de la voluntad organizativa (denominado Will Management, por la difusión internacional que ha tenido). En síntesis, esta propuesta surge ante una carencia. La teoría y la práctica habían
puesto el foco durante la década de los 80 y de los 90 en identificar, compartir y poner en valor el conocimiento que las organizaciones desarrollan en el curso de su actividad. A este conjunto de prácticas se
las denominó "gestión del conocimiento", y cobraron una gran relevancia ante la evidencia de que un
adecuado manejo de este activo —el conocimiento— supone una ventaja competitiva de la que ninguna empresa se puede permitir el lujo de prescindir.

La reflexión de Fernández Aguado es sencilla en su formulación, pero tiene profundas y eficaces aplicaciones para la empresa. Las organizaciones, como las personas, "piensan" (gestionan conocimiento), pero para alcanzar sus fines también "quieren" (ponen en ejercicio la voluntad) y "sienten" (se ven influidas por sus emociones). El modelo que ahora comentamos resulta original pues no pone el énfasis sólo en la voluntad como rasgo individual (algo muy conocido), sino como una característica de las organizaciones. El nuevo reto para las empresas en esta década es crear las condiciones para que el compromiso fluya de una manera colectiva.

Peoplematters ha desarrollado este modelo y lo aplica en España, conscientes de que la competitividad de las empresas pasa por su capacidad de atraer y retener talento, y que éste no reside sólo en las personas que "saben" más, sino sobre todo en aquellas que están dispuestas a poner en juego sus conocimientos de una manera comprometida y estable. En un escenario competitivo en el con frecuencia las organizaciones cuentan con recursos no muy diferentes, prevalece quien suscita en su gente un mayor empeño, traducido en un esfuerzo compartido y generoso por alcanzar los fines de la empresa.

José Aguilar López, Socio director de Mindvalue