



WILL MANAGEMENT: Gestionar el compromiso en un mundo imperfecto

Una lectura de la prensa es suficiente para reforzar el planteamiento de la Gestión de lo Imperfecto: quien sabe gestionarse a sí mismo, como imperfecto que es, estará en mejores condiciones de ofrecer respuestas válidas a los desafíos asociados al gobierno de las organizaciones. Los medios nos relatan multitud de ejemplos de cambios organizativos, replanteamientos de la estrategia, nuevas tácticas en los mercados, rotación de directivos.

Reconocer lo imperfecto que existe en la organización y el entorno implica a su vez una actitud realista de cara a la gestión del compromiso de las personas. Lograr que las personas se comprometan con el proyecto empresarial es la esencia del *Will Management*, el concepto de gestión del compromiso y la voluntad organizativa creado y desarrollado por los pensadores españoles Javier Fernández Aguado y José Aguilar. El Will Management se centra en cómo ganar y reforzar el compromiso con las prioridades actuales de la organización, para que las personas contribuyan de manera activa a su consecución. Hay aquí un matiz importante: se trata de reforzar el compromiso con la estrategia, no con la historia; muchas empresas cambian su estrategia para poder reforzar su posición competitiva, y luego se quejan de que sus empleados están anclados en la tradición – porque la empresa no ha gestionado su compromiso con las nuevas prioridades.

Gestionar el compromiso y la voluntad organizativa a través del Will Management ayuda a superar los obstáculos en la *institucionalización* de las empresas. Si el período del compromiso natural es limitado (para las personas oscila entre uno y tres años en función de la edad, y en las organizaciones entre dos y cinco años), las empresas nece-

- Cada empresa tiene sus puntos fuertes y también "imperfecciones" peculiares a su situación, debido quizás a su evolución, quizás al éxito o fracaso de políticas implantadas en el pasado

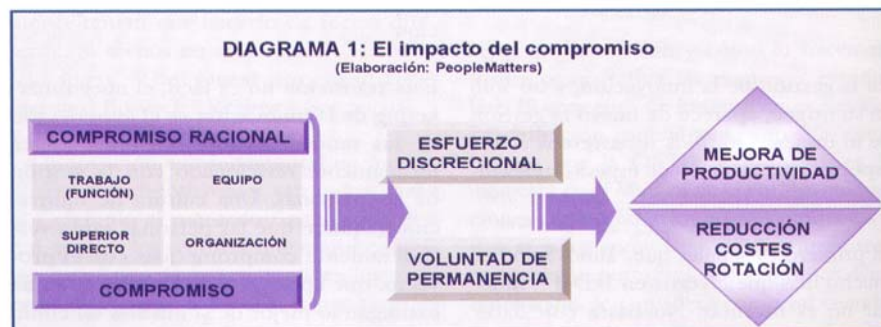
sitan saber gestionar cómo gestionarlo para no perder el compromiso por "muerte natural". No obstante varios estudios realizados en Europa y en el resto del mundo sitúan el porcentaje de empleados no comprometidos

(abiertos a ofertas o buscando empleo) en un 20% o más del total, y –quizás más significativo todavía– más de un 60% de los empleados en "tierra de nadie". Este colectivo es importante no sólo por su tamaño, sino también porque probablemente incluya a personas claves para las compañías.

¿Qué significa el compromiso con el proyecto empresarial?

Conviene tener claro qué tipo de compromiso queremos reforzar: las personas se comprometen, tanto a nivel racional, como a nivel afectivo, con la empresa, el trabajo y las personas.

- El *compromiso racional* es la razón por quedarse en un trabajo (las condiciones, el



salario, las posibilidades, ...) y suele coincidir con los aspectos que se evalúan a la hora de aceptar o no un nuevo trabajo.

- El *compromiso afectivo* refleja hasta qué punto se disfruta con el trabajo, las relaciones personales y el orgullo de pertenencia.

El compromiso racional influye en gran medida en la *voluntad de permanencia*, y el compromiso afectivo incide en el *esfuerzo discrecional*, es decir la voluntad de “dar un poco más”, por ejemplo detectar y comunicar errores y posibles mejoras, ayudar a compañeros aunque no haya ningún incentivo vinculado a ello, etc. De este modo el esfuerzo discrecional incrementa la productividad, siempre que estén satisfechas las condiciones necesarias para el compromiso racional.

Poner el compromiso en contexto

El grado y tipo de compromiso que la empresa desea generar varía en función de factores externos e internos a la propia compañía.

- *La fase de evolución de la organización incide en las necesidades de retención y de productividad.* Si está en fase de crecimiento, estabilidad, madurez, o estancamiento. ¿Necesita su empresa un gran esfuerzo por parte de la gente? ¿Qué importancia tiene que la gente se quede o que haya rotación? ¿Se puede fichar al “talento” necesario o se tarda mucho en desarrollar los conocimientos y habilidades fundamentales para su negocio?

- *El negocio y el sector.* ¿Qué contribuye a la exclusividad y sostenibilidad de su negocio? ¿Y a la excelencia organizativa? ¿Qué importancia tiene la gestión del conocimiento como ventaja competitiva en su negocio?

DIAGRAMA 2: Gestión del compromiso: palancas organizativas



- El Will Management se centra en cómo ganar y reforzar el compromiso con las prioridades actuales de la organización, para que las personas contribuyan de manera activa a su consecución

- *El mercado laboral.* Esto varía mucho por regiones, el sector y el perfil de gente requerida. En España hay muchos titulados, y una escasez de profesionales no cualificados, tales como los camareros. Hay que pensar en cómo generar el compromiso de distintos colectivos, como los profesionales libres, operarios, mandos, ...
- *Expectativas de los empleados.* Muchos profesionales hoy piden, no sólo factores tangibles (horario, salario, ubicación, movilidad), sino también factores intangibles como el equilibrio entre vida profesional y vida personal.

Cada empresa tiene sus puntos fuertes y también “imperfecciones” peculiares a su situación, debido quizás a su evolución, quizás al éxito o fracaso de políticas implantadas en el pasado. Es imprescindible definir lo que queremos, para evitar caer en la tentación de aplicar “soluciones” estándares. Hay que identificar las prioridades estratégicas, y los resultados que se pretende conseguir, para saber aplicar las “palancas” organizativas más adecuadas y así abarcar las preguntas principales de la gestión del compromiso:

- *¿Con qué debo comprometerme?*- Dirección & liderazgo



- *¿Cómo?*- Integración & desarrollo
- *¿Para qué?*- Contribución & recompensa
- *¿Con quién y por qué?* – Cultura, identidad & imagen como empleador.

El proceso de gestión del compromiso

Gestionar el compromiso y la voluntad organizativa adecuadamente requiere seguir determinados pasos para actuar ahí dónde es necesario.

1. Definir las prioridades estratégicas.
2. Hacer un *diagnóstico del estado actual* de la organización, para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre la gestión actual de las palancas organizativas, y sobre las barreras al compromiso que existen. Estos obstáculos deben ser abordados antes de lanzar iniciativas nuevas.

3. Hacer un *análisis de riesgos*, que identifica el *gap* existente entre el estado actual y las prioridades estratégicas. Permite asimismo identificar impulsores del compromiso organizativo (p.ej. la comunicación de la estrategia) o destructores (p.ej. la escasa relación entre el desempeño y la retribución).

4. Actuar sobre las palancas organizativas adecuadas. Los pasos anteriores nos permiten decidir qué palancas conviene emplear en función de la naturaleza del *gap* y las prioridades. De este modo nos permite actuar sobre áreas concretas de gestión de personas, como el diseño de una adecuada estructura organizativa, el desarrollo de las personas, políticas de reconocimiento y retribución, la comunicación interna y gestión de la cultura corporativa alineada con la estrategia.

Conviene utilizar un “portfolio” de palancas organizativas, correctamente equilibradas, para atacar las diferentes prioridades de la empresa, y adoptar una estrategia sobre todo operativa, manteniendo el equilibrio

entre el impacto de las acciones generales y las más específicas, y aprovechando posibles economías de escala e iniciativas aglutinadoras, sin ofrecer “café para todos”.

Evaluación de resultados

En cuanto a los *resultados finales y beneficios para la empresa*, está demostrado que se reducen los costes asociados a la rotación (selección, formación, baja productividad durante el tiempo de aprendizaje, etc.), y por otra parte el incremento en el esfuerzo discrecional conlleva una mejora de productividad.

El *Will Management* parte del análisis de la empresa y su entorno – las prioridades y los aspectos imperfectos – y se centra en cómo involucrar a las personas para conseguir las metas estratégicas. En este sentido ayuda a la empresa a superar los obstáculos de la institucionalización y gestionar lo imperfecto para seguir creciendo, conjuntamente con las personas que trabajan en ella. ■

