

Modelo de gestión personal

CAMILLA HILLIER-FRY

Will management es un modelo de gestión desarrollado para alinear el compromiso de las personas con el proyecto empresarial de cada organización. Implica algo más que fomentar un buen clima laboral o reforzar la motivación: se trata de definir las metas prioritarias del negocio para reforzar la implicación de diversos colectivos en su consecución.

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 16% del total, y ubica a más de un 70% de los empleados en "tierra de nadie". Este dato es inquietante por dos razones: los costes implícitos en emplear personas que hacen acto de presencia, pero que contribuyen poco a la consecución de objetivos, y la probabilidad de que un porcentaje tan alto incluya a personas clave para el negocio.

Gestionar el compromiso y la voluntad organizativa implica, no sólo retener a las personas, sino también lograr que

responden a las principales inquietudes de los empleados:

1. *¿Con qué debo comprometerme?* Hay que marcar las prioridades organizativas con la dirección adecuada.

2. *¿Cómo?* La empresa debe involucrar a las personas por medio de prácticas coherentes de integración y desarrollo.

3. *¿Para qué?* Es clave incentivar las aportaciones con políticas de contribución y recompensa, percibidas como justas.

4. *¿Con quién y por qué?* Cada organización necesita crear la cultura, identidad corporativa e imagen como empleador, con la que las personas se van a comprometer.

El compromiso racional y afectivo se gestiona por medio de acciones implantadas, bien entre colectivos específicos, bien en toda la empresa, en función de las necesidades identificadas. Las iniciativas incluyen el diseño de una estructura organizativa, el desarrollo a medio plazo de las personas, políticas de reconocimiento y retribución, estrategias de comunicación interna, y la gestión de la cultura corporativa en línea con la estrategia.

Distribución de los empleados según el grado de compromiso

En porcentaje



Fuente: Elaboración propia basada en informes de mercado

EL PAIS

Es un modelo de gestión para alinear el compromiso de las personas con el proyecto empresarial

contribuyan al éxito de la empresa. Se trabaja sobre los elementos que generan el compromiso racional y afectivo con la compañía: las razones por las que las personas se quedan en una organización, y los factores que les animan a realizar un esfuerzo más allá de la descripción estricta del puesto.

El punto de partida de Will Management es la propia compañía: su fase de evolución, el negocio y el sector, el mercado laboral, y las expectativas de los empleados. Una empresa no necesita el mismo tipo de compromiso en fase de crecimiento que en su madurez; puede ser más o menos importante retener a las personas en función del tiempo de desarrollo de conocimientos críticos, o su disponibilidad en el mercado laboral.

El siguiente paso consiste en analizar la gestión actual del compromiso organizativo, con el fin de evaluar puntos fuertes y posibles riesgos para el desarrollo del negocio. La investigación de los últimos años coincide en identificar cuatro "palancas organizativas", que

La última fase de implantación y seguimiento está enfocada a la comunicación y la evaluación de los resultados. Diversos estudios demuestran que se reducen los costes asociados a la rotación (selección, formación, baja productividad durante el tiempo de aprendizaje, etcétera) y, por otra parte, el incremento en el esfuerzo discrecional conlleva una mejora de productividad. Esto afecta, tanto al sector industrial (donde la clave está en la mejora de productos y eficiencia de procesos) como al sector de servicios, donde la clave está en la calidad del servicio, el conocimiento del cliente y capacidad de ventas cruzadas.

Algunos estudios estiman que un 10% de aumento en el compromiso puede producir un 9% de reducción en la probabilidad de salida del empleado; mientras que un 10% de incremento del compromiso puede provocar un aumento del 6% del esfuerzo discrecional del empleado, y un 2% de mejora en el rendimiento.

Camilla Hillier-Fry es gerente de PeopleMatters.