

UNITAT DE CONEIXEMENT

Gestió del compromís

"El compromís no és el mateix que la satisfacció. Un professional satisfet no té per què està compromès"

Pilar Jericó

Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	2
La dada _____	3
Guia de Treball _____	4
L'experiència _____	4
Materials _____	6
Bibliografia bàsica _____	6
Materials en línia _____	6

Què és?

- ü La **gestió del compromís** consisteix en la integració de les mesures organitzatives destinades a crear les condicions propenses a la implicació i alineació del treballador amb els valors de l'organització, de manera que el seu rendiment vagi més enllà de la noció estrictament contractual de relació laboral.
- ü Una adequada gestió del compromís **crea espais** on les persones poden desenvolupar el seu talent i aportar valor a l'organització des de la confiança mútua.
- ü El compromís es **construeix** des de **tots els nivells** de la organització. No es pot generar simplement amb campanyes de comunicació. Cal que el treballador percebi una **coherència** entre els missatges que rep i la realitat del seu entorn de treball. El compromís, en basar-se en la confiança, és **fràgil** i molt susceptible a les divergències comunicatives.

- ü En el nou entorn organitzatiu cal abandonar la noció tradicional de compromís basat en una certa dependència paternalista i anar cap a un compromís més racional basat en condicions objectives.
- ü Hi ha una sèrie de polítiques organitzatives d'alt impacte en la creació de condicions per al compromís:
 - § Les polítiques retributives i de definició del lloc de treball
 - § La cultura organitzativa, els valors i el clima laboral
 - § El desenvolupament professional i la percepció d'oportunitats de carrera
- ü Una adequada gestió del compromís té els següents beneficis:
 - § Augmenta l'aportació de valor del treballador
 - § Reté el talent
 - § Cohesiona la cultura organitzativa
 - § Disminueix la rotació
 - § Millora el clima laboral
 - § Crea sinèrgies de millora contínua

Eines

La creació de condicions per al compromís requereix una aproximació global. Per tant, hi ha moltes eines que es poden emprar en diferents fases i segons on es vulgui incidir:

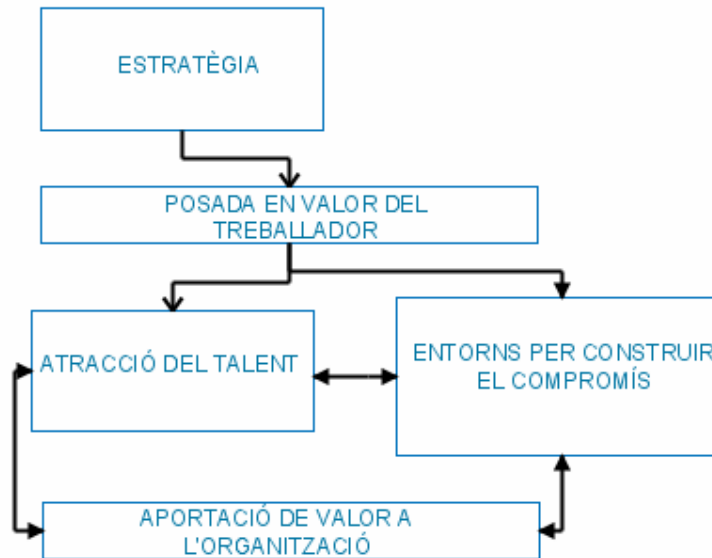
- ü **Selecció:** el procés de selecció pot servir per identificar persones amb alt potencial per al compromís. Els trets que cal cercar són: identificació amb la cultura organitzativa, atracció per la feina, orientació a la tasca, adaptabilitat i voluntat de millora.
- ü **Formació dels comandaments intermedis:** el compromís s'aconsegueix mitjançant un lideratge efectiu, compromès amb el desenvolupament integral de tot l'equip. Un pla de desenvolupament de les habilitats dels directors d'equip, que són en definitiva les persones que *representen* l'organització per a la majoria de treballadors, és fonamental pel compromís.
- ü **Expectatives:** hi ha un seguit d'eines que alineen les expectatives del treballador amb la realitat de l'organització:

- § Difusió de la visió i valors de l'organització i reafirmació de la importància de l'aportació individual
- § Adequada definició del lloc de treball
- § Plans de carrera que permetin concretar expectatives futures
- ü **Capacitat:** eines destinades a alliberar el màxim potencial:
 - § *Empowerment* i autogestió
 - § Adequació dels recursos disponibles amb la tasca
 - § Reconeixement dels resultats
 - § Mobilitat horitzontal que doni una visió global al treballador i el faci polivalent
- ü **Confiança:** eines destinades a potenciar l'element clau del compromís:
 - § Pla de retribució salarial equitatiu
 - § Estabilitat laboral
 - § Sentiment de pertinença
 - § Comunicació bidireccional
 - § Entorn de treball de qualitat
 - § Mesures de conciliació

La dada

Segons l'estudi *Global Workforce Study*, elaborat per la consultora *Towers Perrin* que analitza els nivells de compromís dels treballadors, així com l'impacte d'aquests nivells en el rendiment i retenció del capital humà dintre de les organitzacions, únicament el **19% dels treballadors** espanyols se sent totalment compromès amb l'organització per a la qual treballen. Segons l'estudi, els empleats més compromesos són més fidels a l'organització i estan disposats a contribuir més a l'èxit de la seva organització. El **88%** dels treballadors compromesos vol millorar el nivell de qualitat i servei de l'organització i el **81%** vol millorar el nivell de satisfacció del client.

Guia de Treball



L'experiència

Bancaja

- ü *Bancaja* va plantejar en el seu *Pla Estratègic 2004-2007* un pla d'expansió molt ambiciós amb l'objectiu d'estendre's a tot el territori nacional i a alguns països estrangers. Com a conseqüència d'aquest pla d'expansió es van incorporar a l'entitat un gran nombre de professionals procedents d'altres entitats.
- ü Com a resultat l'entitat es trobava davant un important creixement de la plantilla i davant la necessitat de donar cohesió a la cultura de l'organització i a les polítiques de gestió del personal.
- ü Per fer-ho va sorgir el **Compromís Bancaja** amb el lema "*Si no és bó per tu, no és bó per nosaltres*". Mitjançant aquest *compromís* l'entitat ofereix una sèrie de **compensacions econòmiques** als clients en cas d'incompliment en la qualitat del servei.

- ü La direcció va anar un pas més enllà i va adquirir un compromís formal per escrit també amb els seus treballadors. Així va néixer el **Compromís Intern** que es va fer públic al maig de 2005.
- ü Constava de 12 compromisos concrets, tant per al client com per a als treballadors, que a finals de 2006 es van ampliar a 16 compromisos. Dintre de l'àrea de **conciliació** de la vida laboral i personal contemplava compromisos sobre permisos, flexibilitat, evitar prolongacions de jornada etc. Per exemple, es comprometien a no realitzar accions formatives fora de l'horari laboral i a un permís de dues hores diàries per a la cura de fills fins que compleixin 9 mesos.
- ü També incloïa millores referides a enfortir els equips de treball, la qualitat i la comunicació. Va implantar el programa *Idees 2006*, un programa establert per a obtenir idees i aportacions de millora de tots els treballadors.
- ü S'establí el compromís de potenciar la presència de dones al nivell directiu de l'entitat.
- ü El seguiment es feia semestralment mitjançant *trackings* de percepció de marca amb els diferents públics amb els quals interactua *Bancaja*. En tots els públics s'observaren millores després del programa.

L'ORÉAL

- ü *L'Oréal*, la multinacional de cosmètica, agrupa marques com *Garnier*, *Maybelline* i *Lancôme*. A nivell internacional, compta amb 52.000 persones, de les quals 2.700 treballen al Regne Unit.
- ü Per assegurar la ràpida implicació dels seus empleats, *L'Oréal* va decidir crear un programa oficial d'iniciació i acollida per als nous treballadors. L'estiu de 2005, *L'Oréal* va llançar el *Programa de Seguiment i Integració*.
- ü Tot just arribar, els nouvinguts es reuneixen amb RH i els seus caps de línia, se'ls mostra el seu lloc de treball i se'ls presenta l'equip i esmorzen. Després se'ls assigna un mentor, que desenvoluparà aquest rol almenys durant el primer any a l'empresa.
- ü Al llarg de la següent quinzena, el nouvingut coneix els empleats de la resta de la companyia; tant els de màrqueting, com els de prevenció de riscos o de planificació de producte. Passat un mes, es fa una revisió amb RH que s'anirà repetint a intervals regulars. Després de dos mesos, els empleats visiten algunes botigues i, entre els sis i dotze mesos següents, assisteixen a un curs on intercanvien impressions amb companys d'altres divisions del negoci, obtenen una visió general sobre com funciona tot a nivell financer i se'ls facilita una guia de productes i processos.
- ü No totes les activitats són estrictament de treball. Els assistents al curs, per exemple, també fan una visita guiada al *Victoria and Albert Museum* de Londres.

- Ü Una enquesta de seguiment realitzada al febrer de 2006 va mostrar que gràcies al programa més del 90% tenia una millor comprensió del que s'esperava d'ells, dels valors i objectius de la companyia, i d'on encaixaven.

Materials

Bibliografia bàsica

Jericó, Pilar. *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall, 2008.

Hillier-Fry, Camila i Aguilar López, José. *En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial*. Còrdova: Almuzara, 2006.

Materials en línia

De Andrés, Eugenio. "Cultura del compromiso". Observatorio de Recursos Humanos, Abril 2008.

Les organitzacions tenen una visió dels seus treballadors similar a la d'un iceberg: tendeixen a centrar la seva atenció només en la part visible. Descobrir una visió multidisciplinària de la persona és començar una nova dimensió de la gestió del compromís.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6904

Delgado, Cristina. "Quan l'amor és rendible". *El País*, 29/06/2008

Perquè s'hauria de preocupar un cap de si els seus empleats treballen de gust? Pel bé de tots, però també, pel del seu compte corrent. Segons els experts, hi ha una relació directa entre beneficis i empleats enamorats de l'empresa.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=7069

Fernández Aguado, Javier. "L'ànima de les organitzacions". *Capital Humano*, 14/02/2008.

El paradigma més adequat per entendre les organitzacions és l'antropomòrfic, és a dir, entendre-les sota el model de la persona. D'aquesta deliberació originària han sorgit models organitzatius que es van implantant en moltes organitzacions.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6657