

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Gestión del compromiso

"El compromiso no es lo mismo que la satisfacción. Un profesional satisfecho no tiene porqué estar comprometido"

Pilar Jericó

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	2
El dato _____	3
Guía de Trabajo _____	4
La experiencia _____	4
Materiales _____	6
Bibliografía básica _____	6
Materiales en línea _____	6

¿Qué es?

- ü La **gestión del compromiso** consiste en la integración de las medidas organizativas destinadas a crear las condiciones propensas a la implicación y alineación del trabajador con los valores de la organización, de manera que su rendimiento vaya más allá de la noción estrictamente contractual de relación laboral.
- ü Una adecuada gestión del compromiso crea espacios donde las personas pueden desarrollar su talento y aportar valor a la organización desde la confianza mutua.
- ü El compromiso se **construye** desde todos los niveles de la organización. No se puede generar simplemente con campañas de comunicación. Hace falta que el trabajador perciba una **coherencia** entre los mensajes que recibe y la realidad de su entorno de trabajo. El compromiso, al basarse en la confianza, es **frágil** y muy susceptible a las divergencias comunicativas.

- Ü En el nuevo entorno organizativo hay que abandonar la noción tradicional de compromiso basado en una cierta dependencia paternalista e ir hacia un compromiso más racional basado en **condiciones objetivas**.
- Ü Hay una serie de políticas organizativas de alto impacto en la creación de condiciones para el compromiso:
 - § Les políticas retributivas y de definición del puesto de trabajo
 - § La cultura organizativa, los valores y el clima laboral
 - § El desarrollo profesional y la percepción de oportunidades de carrera
- Ü Una adecuada gestión del compromiso tiene los siguientes **beneficios**:
 - § Aumenta la aportación de valor del trabajador
 - § Retiene el talento
 - § Cohesiona la cultura organizativa
 - § Disminuye la rotación
 - § Mejora el clima laboral
 - § Crea sinergias de mejora continua

Herramientas

La creación de condiciones para el compromiso requiere una aproximación global. Por lo tanto, hay muchas herramientas que se pueden utilizar en diferentes fases y según donde se quiera incidir:

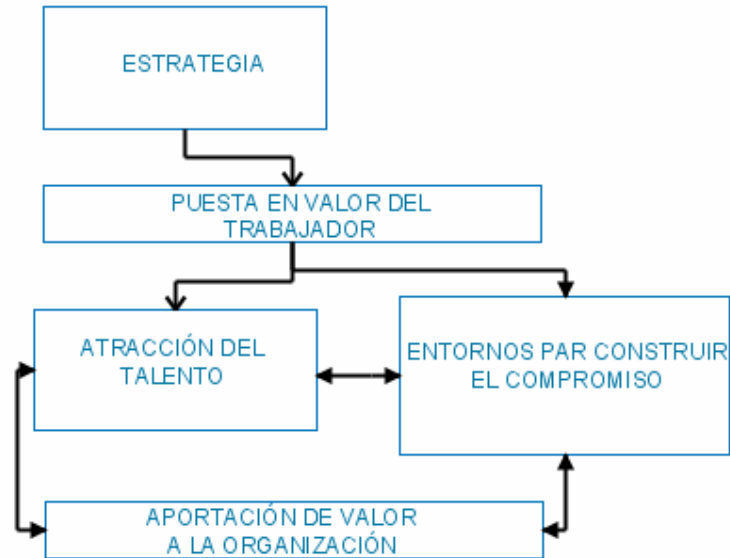
- Ü **Selección:** el proceso de selección puede servir para identificar personas con alto potencial para el compromiso. Los rasgos que hay que buscar son: identificación con la cultura organizativa, atracción por el trabajo, orientación a la tarea, adaptabilidad y voluntad de mejora.
- Ü **Formación de los mandos intermedios:** el compromiso se consigue mediante un liderazgo efectivo, comprometido con el desarrollo integral de todo el equipo. Un plan de desarrollo de las habilidades de los directores de equipo, que son en definitiva las personas que *representan* a la organización para la mayoría de trabajadores, es fundamental para el compromiso.
- Ü **Expectativas:** hay una serie de herramientas que alinean las expectativas del trabajador con la realidad de la organización:

- § Difusión de la visión y valores de la organización y reafirmación de la importancia de la aportación individual
- § Adecuada definición del puesto de trabajo
- § Planes de carrera que permitan concretar expectativas futuras
- ü **Capacidad:** herramientas destinadas a liberar el máximo potencial:
 - § *Empowerment* y autogestión
 - § Adecuación de los recursos disponibles con la tarea
 - § Reconocimiento de los resultados
 - § Movilidad horizontal que dé una visión global al trabajador y lo haga polivalente
- ü **Confianza:** herramientas destinadas a potenciar el elemento clave del compromiso:
 - § Plan de retribución salarial equitativo
 - § Estabilidad laboral
 - § Sentimiento de pertenencia
 - § Comunicación bidireccional
 - § Entorno de trabajo de calidad
 - § Medidas de conciliación

El dato

Según el estudio *Global Workforce Study*, elaborado por la consultora *Towers Perrin* que analiza los niveles de compromiso de los trabajadores, así como el impacto de estos niveles en el rendimiento y retención del capital humano dentro de las organizaciones, únicamente el 19% de los trabajadores españoles se siente totalmente comprometido con la organización para la cual trabajan. Según el estudio, los empleados más comprometidos son más fieles a la organización y están dispuestos a contribuir más al éxito de su organización. El 88% de los trabajadores comprometidos quiere mejorar el nivel de calidad y servicio de la organización y el 81% quiere mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

Guía de Trabajo



La experiencia

Bancaja

- ü *Bancaja* planteó en su *Plan Estratégico 2004-2007* un plan de expansión muy ambicioso con el objetivo de extenderse a todo el territorio estatal y a algunos países extranjeros. Como consecuencia de este plan de expansión se incorporaron a la entidad un gran número de profesionales procedentes de otras entidades.
- ü Como resultado la entidad se encontraba ante un importante crecimiento de la plantilla y ante la necesidad de dar cohesión a la cultura de la organización y a las políticas de gestión del personal.
- ü Para hacerlo surgió el **Compromiso Bancaja** con el lema "si no es bueno para ti, no es bueno para nosotros". Mediante este compromiso la entidad ofrece una serie de **compensaciones económicas** a los clientes en caso de incumplimiento en la calidad del servicio.
- ü La dirección fue un paso más allá y adquirió un compromiso formal por escrito también con sus trabajadores. Así nació el **Compromiso Interno** que se hizo público en mayo de 2005.

- ü Consta de 12 compromisos concretos, tanto para el cliente como para los trabajadores, que a finales de 2006 se ampliaron a 16 compromisos. Dentro del área de conciliación de la vida laboral y personal contemplaba compromisos sobre permisos, flexibilidad, evitar prolongaciones de jornada etc. Por ejemplo, se comprometían a no realizar acciones formativas fuera del horario laboral y a un permiso de dos horas diarias para el cuidado de hijos hasta que cumplan 9 meses.
- ü También incluía mejoras referidas a fortalecer los equipos de trabajo, la calidad y la comunicación. Implantó el programa *Ideas 2006*, un programa establecido para obtener ideas y aportaciones de mejora de todos los trabajadores.
- ü Se estableció el compromiso de potenciar la presencia de mujeres al nivel directivo de la entidad.
- ü El seguimiento se hacía semestralmente mediante *trackings* de percepción de marca con los diferentes públicos con los cuales interactúa *Bancaja*. En todos los públicos se observaron mejoras después del programa.

L'ORÉAL

- ü *L'Oréal*, la multinacional de cosmética, agrupa marcas como *Garnier*, *Maybelline* y *Lancôme*. A nivel internacional, cuenta con 52.000 personas, de las cuales 2.700 trabajan en Reino Unido.
- ü Para asegurar la rápida implicación de sus empleados, L'Oréal Reino Unido decidió crear un programa oficial de iniciación y acogida para los nuevos trabajadores. El verano de 2005, L'Oréal lanzó el *Programa de Seguimiento e Integración*.
- ü Nada más llegar, los nuevos se reúnen con RH y sus jefes de línea, se les muestra su puesto de trabajo y se les presenta el equipo y desayunan. Después se les asigna un mentor, que desarrollará este rol al menos durante el primer año en la empresa.
- ü A lo largo de la siguiente quincena, el recién llegado conoce a los empleados del resto de la compañía; tanto los de marketing, como los de prevención de riesgos o de planificación de producto. Pasado un mes, se hace una revisión con RH que se irá repitiendo a intervalos regulares. Después de dos meses, los empleados visitan algunas tiendas y, entre los seis y doce meses siguientes, asisten a un curso donde intercambian impresiones con compañeros de otras divisiones del negocio, obtienen una visión general sobre cómo funciona todo a nivel financiero y se les facilita una guía de productos y procesos.
- ü No todas las actividades son estrictamente de trabajo. Los asistentes al curso, por ejemplo, también hacen una visita guiada al *Victoria and Albert Museum* de Londres.

- Ü Una encuesta de seguimiento realizada en febrero de 2006 mostró que gracias al programa más del 90% tenía una mejor comprensión de lo que se esperaba de ellos, de los valores y objetivos de la compañía, y de donde encajaban.

Materiales

Bibliografía básica

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*. Córdoba: Almuzara, 2006.

Materiales en línea

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

Las organizaciones tienen una visión de sus trabajadores similar a la de un *iceberg*; tienden a centrar su atención sólo en la parte visible. Descubrir una visión multidisciplinar de la persona es empezar una nueva dimensión de la gestión de RH.

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

Delgado, Cristina. "Cuando el amor es rentable". El País, 29/06/2008

¿Por qué debería preocuparse un jefe de si sus empleados trabajan a gusto? Por el bien de todos, pero también, por el de su cuenta corriente. Según los expertos, hay una relación directa entre beneficios y empleados enamorados de la empresa.

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

Fernández Aguado, Javier. "El alma de las organizaciones". Capital Humano, 14/02/2008.

El paradigma más adecuado para entender las organizaciones es el antropomórfico, es decir, entenderlas bajo el modelo de la persona. De esa deliberación originaria han surgido modelos organizativos que se van implantando en muchas organizaciones.

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