

## CULTIVAR EL COMPROMISO



Carlos Pardo

Director General Meta4

Solo el 42 por ciento de los empleados se siente comprometido con su compañía. O dicho de otra manera, menos de la mitad de las profesionales está tirando del carro de las empresas. Un dato –constatado por el *Barómetro del Compromiso 2015*, realizado recientemente por Meta4 y Tatum–, sintomático de las dificultades por las que atraviesa nuestro tejido empresarial. ¿Y de quién es la culpa? De la crisis, claro. Pero, concretamente, de la crisis de compromiso que anida entre la mayoría de las compañías españolas. Éste es un problema de base, desde el momento en que el vínculo entre organización y empleado es tan capaz de impulsar, como de desbaratar, los objetivos de negocio. Así lo atestigua el estudio *Global Human Capital Trends 2015*, elaborado por Deloitte, que señala que el 87 por ciento de los responsables de recursos humanos consultados cree que la falta de identificación de los empleados con los valores y objetivos de sus empresas supone el mayor reto para ellos, al afectar a las previsiones de crecimiento de toda corporación.

Es un hecho que el compromiso de las plantillas tiene la virtud de generar los com-

portamientos deseados por cualquier compañía: un buen desempeño profesional, iniciativa, proactividad y afán de superación, la disponibilidad para hacer esfuerzos extras, la recomendación de la empresa en el ámbito privado e, incluso, el consumo de los productos y servicios de la marca. Quienes se sitúan en este escenario en el que todo fluye de manera perfecta son los llamados *lovemarks*. Visto así, cualquier empresario asimilaría que es necesario trabajar para consolidar esa relación de confianza mutua que acarrea tantos aliados entre sus filas y bondades en sus resultados.

Sin embargo, la realidad nos plantea una situación bastante extendida en la que los vínculos entre organización y trabajador no pasan por su mejor momento. Según el estudio citado, el 21 por ciento de los empleados –los “desenganchados”–

apenas están comprometidos y, además, son difícilmente recuperables para la causa de la empresa. El 37 por ciento restante –los “convertibles”– está menos comprometido que los *lovemarks*, pero son susceptibles de aumentar sus lazos con ésta, si perciben ciertas mejoras (una subida salarial, una inversión formativa, medidas de flexibilidad para la conciliación, etc.).

Y, ¿qué sucede con los directivos de las compañías? El liderazgo es un agente de cambio, crucial para que surja la chispa, se reaviven los ánimos y se consolide la unión entre el profesional y la corporación. Sin embargo, la visión de la alta dirección de las empresas a menudo se aleja de la realidad que viven sus plantillas, al igual que lo hace su percepción sobre el nivel de compromiso. De hecho, según muestra el barómetro del compromiso, la mayoría de los directivos tiene una percepción errónea sobre el compromiso de sus empleados. De este modo, consideran que estos permanecen en la organización por un interés egoísta (debido a un apego exclusivamente material) en el 66 por ciento de los casos, mientras que solo el 30 por ciento de los profesionales así lo manifiestan. De igual modo, la cúpula achaca al 55

Todos los miembros de una compañía deben dirigirse al unísono hacia una meta común

por ciento de su plantilla una continuidad motivada solo por un sentimiento de obligación moral (por una “deuda” emocional de corresponder a la empresa por lo que recibe de ella). La realidad señala que éste es el motivo solo en el 30 por ciento de los casos. Así las cosas, parece obvio que los equipos directivos muestran ciertos prejuicios y opiniones enquistadas, posiblemente, agra-

vados por unos duros años de crisis que han deteriorado los lazos de unión y desgastado a las plantillas.

Sin embargo, la buena noticia es que todavía queda mucho por hacer. Al igual que sucede en las relaciones entre individuos, las crisis son difíciles de superar, pero no tienen por qué ser inasumibles. Para restablecer el vínculo, debe instaurarse una cultura de compromiso mutuo; una relación equilibrada entre lo que empresa y empleados ofrecen y reciben recíprocamente, y en la que reinen la comunicación y la transparencia. Para ello se debe apostar por la gestión del compromiso. Un concepto que, llevado a la práctica, pasa por implementar las acciones necesarias que motiven y conciencien a toda su plantilla de la necesidad de alcanzar los objetivos marcados por la compañía.

En todas las organizaciones son los buenos resultados de negocio los que conforman la meta; un desafío que hoy pasa, más que nunca, por saber gestionar el compromiso, sea cual sea el sector en el que se opere. Vivimos en una sociedad de alta competitividad, en la que resulta clave para el éxito de una compañía que ésta se dirija al unísono hacia una meta común. Gestionar el compromiso es una labor que atañe a los líderes de las empresas. Son ellos quienes deben trabajar para que la relación con sus empleados sea equilibrada, justa, transparente y sin prejuicios. Solo así se cultivará la motivación necesaria para llegar a destino.