

# **M**anager

Business

El Valor de los Contenidos

magazine

*nº 29 - Noviembre/Diciembre  
P.V.P. 10 euros*



*Javier Fernández Aguado  
Thinker 2009*

*Una mente preparada para aprender*

*Forjando Líderes*

*La recuperación económica*

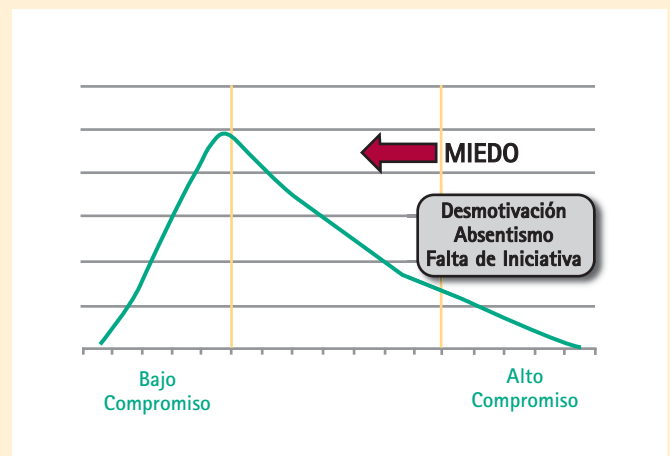
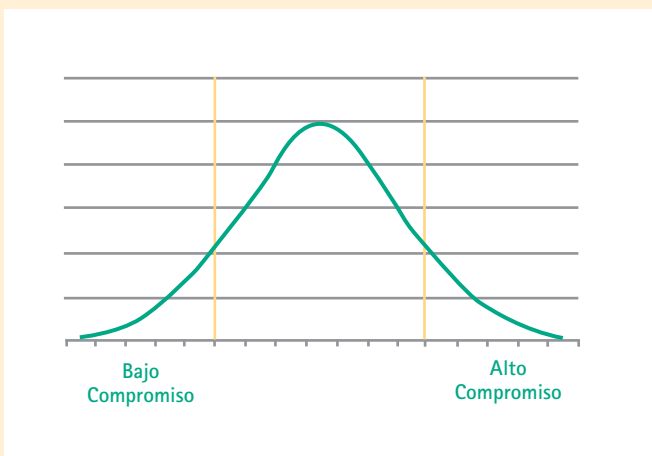
# Compromiso: *El Gran Objetivo*

En un reciente estudio que elaboramos en Tatum con Directores de Recursos Humanos y Directores de Formación indagando sobre sus planes de cara a 2010 ([http://www.tatum.es/publicaciones\\_consultapublicacion.asp?pmid=380](http://www.tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp?pmid=380)), una de sus principales prioridades es aprovechar el potencial y el talento de los profesionales más significativos para así ser más eficientes, y la forma que indican para conseguirlo es aumentar su motivación y su compromiso con la organización y con el proyecto. Otra de las que se consideran de vital importancia es la formación que concierne a los mandos intermedios y altos cargos en cuestiones de habilidades directivas focalizándose en el liderazgo y la motivación de equipos.

Esto tiene todo el sentido, porque cuando hablamos de la situación habitual de una organización se puede describir perfectamente con una distribución estadísticamente normal (el concepto de "normal" o "normalidad" se ha extendido desde la estadística, considerándose "normal" lo que hace la mayoría de la gente). Si realizamos una gráfica, colocando en el eje horizontal el grado de compromiso y en el eje vertical el número de personas, obtendremos una típica Campana de Gauss. Esto nos indica que tenemos muy pocas personas con

un alto grado de compromiso, una gran masa situada en unos niveles medios, y un pequeño colectivo con una ausencia total de compromiso. Marcos Urarte, en sus conferencias, denomina a estos tres colectivos: "Motiveitors", "Vegeteitors" y "Amargueitors", y asegura que todo sistema complejo necesita un margen de imperfección para funcionar, porque aunque se consiguiera echar a todos los "Amargueitors", automáticamente un porcentaje de "Vegeteitors" ocuparían su lugar.

En cambio, el escenario se complica bastante con la crisis económica, empujado por las duras decisiones que muchas compañías están tomando. En esos momentos, como se puede observar en la siguiente gráfica, el miedo y la impotencia hacen acto de presencia e impactan directamente en la actitud de los profesionales de la organización provocando un desplazamiento de la gráfica hacia la izquierda. Estos nuevos actores son muy poderosos y tienen un impacto muy negativo en las personas provocando un menor grado de compromiso, que se traduce en un mayor descontento, un aumento del absentismo, una disminución de la proactividad de las personas, y como consecuencia, en muchas ocasiones, una bajada de los resultados.



## ***El Diamante del Compromiso***

Para poder desarrollar el compromiso en la organización, el primer paso es comprender cuáles son sus componentes, cómo está estructurado, cómo medirlo... El compromiso es una variable multidimensional, que se explica bien con el Modelo del "Diamante del Compromiso" desarrollado por Tatum. Este modelo se basa en los diferentes vínculos que un profesional puede establecer con un proyecto, cuya fortaleza y grado de intensidad determinan su nivel de compromiso. Los cuatro vínculos que conforman el modelo son:

**1. Con la Tarea (Función):** Este vínculo se desarrolla en función del grado de identificación y disfrute que obtenga el profesional con la tarea que realiza. La identificación con la tarea está relacionada con la percepción personal de que uno es competente en la tarea que debe realizar. Y en cuanto al disfrute, según las investigaciones de Mihaly Csikszentmihalyi, director del "Quality of Life Research Center" de la Claremont Graduate University en California, el factor que diferencia a los alumnos extraordinarios, de los alumnos buenos, no es el coeficiente intelectual, ni el nivel socio-económico, ni el centro donde estudian, sino que disfrutaban mucho con lo que hacen.

**2. Con la Empresa:** Este lazo tiene dos grandes componentes: por un lado la vertiente contractual, es decir, oferta de valor que el profesional recibe de la organización: su retribución, sus beneficios sociales, su desarrollo profesional, etc. Y por otro, tenemos la cultura de la empresa, que está compuesta por un grupo de agentes que inciden de forma positiva y muy significativa en el grado de compromiso de las organizaciones: las medidas de conciliación, los valores de la compañía, la comunicación, la fuerza marca, el impacto social de la organización, etc.

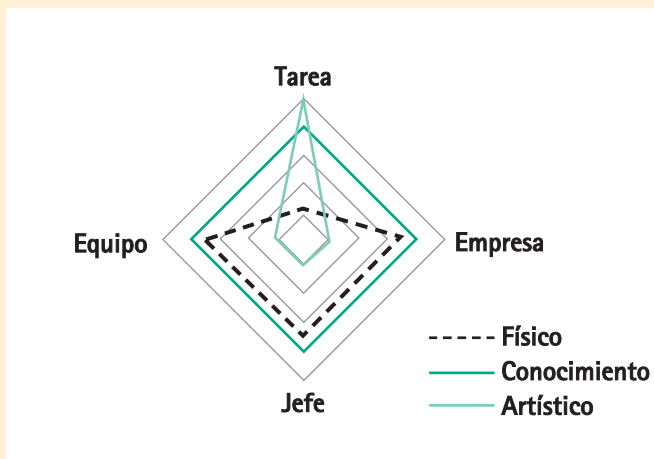
**3. Con el Jefe:** La relación que el líder establece con cada profesional de su equipo se convierte en uno de los lazos más fuertes para forjar su compromiso. Al mismo tiempo, tal y como indica el Instituto Great Place to Work, cuando este vínculo falla se convierte en el primer motivo de cambio de empresa. Esto es, los profesionales "se van de sus jefes", no de



sus empresas, y esta circunstancia se produce porque la cercanía del jefe eclipsa las actuaciones realizadas por una organización, en muchos casos abstracta y lejana.

**4. Con el Equipo:** Las relaciones que un profesional establece con sus compañeros de trabajo son un factor muy importante a la hora de comprometerse con un proyecto. El buen ambiente favorece el trabajo en equipo y la aportación de ideas e iniciativas, desarrollando un vínculo poderoso. Así mismo, si la persona tiene interiorizados valores como el espíritu de equipo o la solidaridad, la fortaleza y la intensidad del vínculo puede aumentar considerablemente, incidiendo de forma muy positiva en su compromiso.

Este modelo de los cuatro ejes permite analizar cuál es el plan de acción que se debe abordar en una organización en función de la situación y de sus propias características para desarrollar el compromiso de sus profesionales. En la siguiente figura, se pueden observar tres gráficas diferentes atendiendo únicamente al tipo de trabajo. Con las personas que realizan trabajos físicos, se pueden desarrollar todos los ejes menos, en la mayoría de los casos, el eje de la Tarea, ya que suelen ser tareas duras y rutinarias, que no suelen gustar a los profesionales que las realizan. Por el contrario, los trabajadores del conocimiento tienen la posibilidad de desarrollar todos sus ejes, las limitaciones aparecerán por el momento de la compañía (presupuesto, coyuntura, convicción de la alta dirección, etc.). Otro ejemplo diferente pueden ser los profesionales con un componente artístico muy importante; para ellos el eje más importante es la tarea, tanto que desmerece al resto.



La utilización de este modelo, para reflexionar sobre la estrategia a implantar y lograr el compromiso en una determinada organización, es una herramienta muy útil y visual, que permite establecer fácilmente las prioridades sobre las que actuar. **M**

**Eugenio de Andrés Rivero**  
Socio Director de tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas, y miembro del Top Ten HRS  
[www.tatum.es](http://www.tatum.es)

