

# Gestión del compromiso: de la continuidad por necesidad a la aportación libre de valor

Love is in the air. Esta es la precipitada conclusión a la que podría llegar quien analiza-se la evolución en el número de divorcios, separaciones y nulidades que se han producido en España durante los últimos años.



## José Aguilar López

Es PDD (IESE). Socio Director de MindValue y vicepresidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management (ASIEMA). Director de la Cátedra Nebrija de Dirección Estratégica de Universidades. Especialista en RR.HH, desarrollo directivo, comunicación y creación de empresa.

**E**n 2007, 141.246 divorcios; en 2008, 131.317; en 2009, 123.450 y bajando... Basta contextualizar estos datos en el marco de la crisis económica para concluir que muy probablemente este acusado descenso está provocado por las dificultades prácticas de liquidar el principal activo de las sociedades de gananciales (la vivienda) o por los problemas de acceso a crédito para adquirir una nueva residencia.

### ¿CORREN BUENOS TIEMPOS PARA EL COMPROMISO EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES LABORALES?

Observamos un fenómeno semejante. Los índices de rotación en muchas empresas han experimentado unos descensos espectaculares. Un porcentaje muy alto de las desvinculaciones se producen por causas ajenas a la voluntad del trabajador. De los empleados que mantienen sus puestos de trabajo, son pocos los que deciden explorar nuevas posibilidades laborales.

Sólo alguien muy ingenuo podría colegir de estos datos que el compromiso de los trabajadores con sus empresas está renaciendo.

Recientemente, una escuela de negocios emitió en directo por Internet un taller que impartí sobre gestión del compromiso, para sus alumnos en España y América. Al terminar la retransmisión, me informaron de que la frase más twitteada por los participantes fue: “el compromiso es una característica de las relaciones libres”.

En efecto, no nos podemos llamar a engaño. El compromiso no se mide solo por la duración de un vínculo. Cuando una relación está condicionada por factores de dependencia, que dificulta mucho su disolución, la simple permanencia de esa relación no es un indicador fiable del nivel de compromiso.

El compromiso se mide por la conjunción de dos tipos de variables: el tiempo durante el que un vínculo permanece vigente (variables extensivas) y la disposición a aportar el mayor valor posible mientras dure esa relación (variables intensivas).

De hecho, algunas organizaciones están empezando a medir lo que denominan la rotación latente. Consideran que no sólo deben prestar atención al porcentaje de empleados que deciden abandonar la compañía, sino al de >

- miembros de la organización que, si pudieran, buscarían otras alternativas profesionales.

El problema que plantea esta rotación latente es que genera una bolsa de trabajadores que permanecen por pura necesidad, con unos niveles de desempeño no suficientemente satisfactorios. Con el riesgo añadido de que, en el momento en el que el mercado laboral se anime, como consecuencia de una reactivación económica, las desvinculaciones se pueden producir de un modo brusco. Lo característico de periodos de crecimiento es que los empleados no satisfechos abandonan sus empresas de una manera progresiva y ordenada. Mientras que en el paso de un ciclo recesivo a otro expansivo, esa fuga puede producirse mucho de forma más concentrada en el tiempo.

La crisis actúa como factor enmascarador de los niveles de compromiso. Genera una sensación de falsa calma entre los empleados con más talento, como si el apaciguamiento de su inquietud y de su afán por explorar nuevas oportunidades tuviese que ver solo con el nivel de satisfacción que le produce su relación con la empresa en la que presta sus servicios.

El relajamiento de las políticas de retención del talento y de gestión del compromiso es uno de los efectos perversos que está produciendo la situación económica en la que nos encontramos. Las empresas más inteligentes advierten este riesgo y lo convierten en oportunidad. Son conscientes de que el compromiso, a pesar de esa aparente calma, no goza hoy de muy buena salud. Pero precisamente esta reflexión les lleva a concluir que corren unos tiempos extraordinariamente buenos para el compromiso en el trabajo. En la medida en que hoy no está en modo alguno asegurado, quien lo sepa gestionar adecuadamente se sitúa en una posición de ventaja competitiva indiscutible. Por eso, la gestión del compromiso será, en los próximos años, una de las mayores aportaciones de valor de un departamento de RR.HH. a su empresa.

### ¿A QUIÉN LE IMPORTA EL COMPROMISO?

El compromiso, en tiempos en los que escasea, se ha convertido en un bien preciado para diferentes perfiles de empresa. Podríamos agruparlas de acuerdo con los siguientes criterios:

Proyectos que aspiran a una duración prolongada. Las empresas que se comprometen de un modo estable con su mercado suelen requerir un perfil de empleados más comprometidos (al menos, en algunas posiciones clave).

Empresas que buscan clientes comprometidos. En mercados de baja recurrencia o con un perfil de clientes pasajeros o efímeros, el compromiso de los empleados es un lujo no suficientemente justificado. Suele ocurrir, sin embargo, que los vínculos más sólidos con clientes fidelizados son consecuencia del trabajo de empleados fieles<sup>1</sup>.

Organizaciones que se desenvuelven en mercados altamente competitivos en los que la diferenciación procede de aportaciones valiosas de los empleados. Hay actividades en las que no se puede sobrevivir con trabajadores que se limitan a cumplir. Es entonces cuando se hace necesario poner en juego discrecionalmente

otras capacidades, no estrictamente exigibles desde un punto de vista legal.

### CONCLUSIONES

A modo de resumen, propongo las siguientes consideraciones sobre el momento actual del compromiso:

El compromiso es un valor en alza, precisamente por tratarse de un bien escaso y por resultar casi imprescindible para determinados proyectos o en determinadas coyunturas de negocio.

El compromiso no se compra ni se impone; el compromiso se merece.

Demandan y generan compromiso los proyectos que, a su vez, se comprometen: con su mercado, con sus clientes y, por supuesto, con sus empleados.

La capacidad de dar y generar compromiso es una competencia que, en los próximos años, ocupará un puesto de relieve a la hora de seleccionar o promocionar personas para posiciones clave<sup>2</sup>. ■

<sup>1</sup> Este tema ha sido expuesto en varias publicaciones por Luis Huete. Por ejemplo, en "Servicios & beneficios: la fidelización de clientes y empleados", Ediciones Deusto, 2003.

<sup>2</sup> Sobre este punto, puede consultarse: Fernández Aguado, J. y Aguilar López, J. (2006, 4ª edición): "La soledad del directivo", LID, Madrid.

PUBLI