

# Dirección por Compromiso



## Las personas

Los cambios en el mundo de los negocios han adquirido una velocidad muy acelerada en los últimos tiempos en que los efectos y las consecuencias de la globalización (las crisis y las oportunidades se suceden con impactos, a veces, imprevisibles) hacen que las ventajas competitivas sean cada vez más escasas entre las empresas

Estas ventajas competitivas se centran cada vez más en lo que se ha dado en llamar **INTANGIBLES**, es decir, aspectos que ningún financiero contemplaría en el balance pero que, cada vez más, son los que representan buena parte del valor de una empresa. Entre estos intangibles queremos destacar cuatro:

- Valor de los clientes
- Valor de la Innovación
- Valor de la Información
- Valor de los equipos humanos

Las empresas han dedicado esfuerzo y metodología para ser capaces de establecer sistemas que permita valorar algunos de estos intangibles (Por ejemplo existen mecanismos que permite medir la aportación de un cliente, el coste de “conquistar un cliente nuevo”, la lealtad a una marca por parte de un cliente) o también cuantificar el peso específico de otros (en innovación de productos medir el impacto futuro de los productos que una empresa está desarrollando) pero se ha trabajado menos en otros que, sin duda, son tan o más importantes que aquellos a cuya medición dedicamos tiempo: **EL VALOR DE LOS EQUIPOS**



## Las personas

Uno de los cambios sustanciales en el oficio de la **Dirección de Personas** (término mucho más apropiado que el de Recursos Humanos) es el de que, se ha convertido en fundamental, establecer políticas lo más individualizadas posibles dentro del marco de la gestión de una misma cultura, en una misma empresa.



El factor determinante que, desde nuestro punto de vista, establece la aportación de unos empleados respecto a otros, de unos equipos respecto a otros, es el Talento término que venimos usando con excesiva frecuencia en los últimos años y ¿qué es talento?

**TALENTO = CAPACIDADES x  
COMPROMISO**

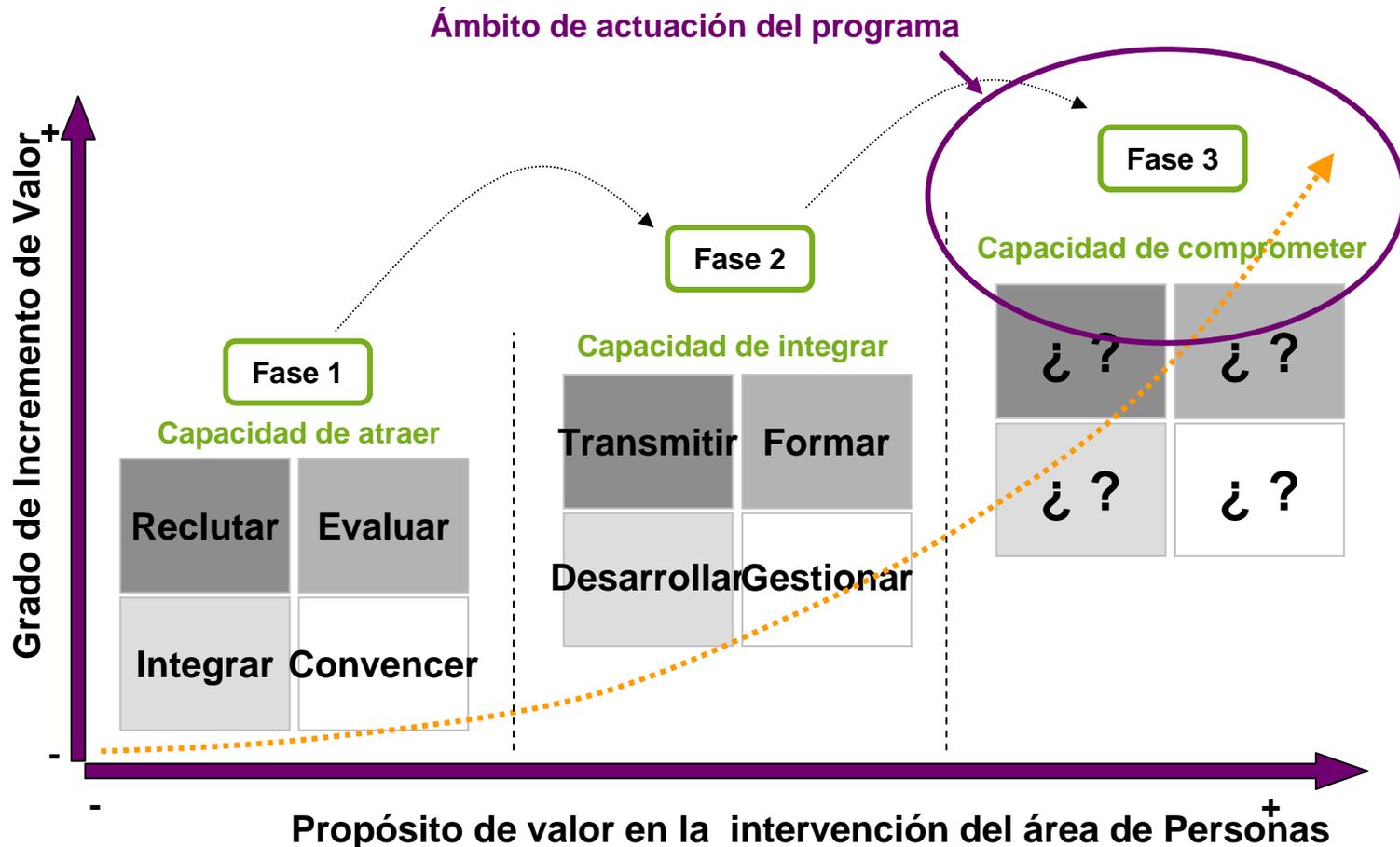
Se han desarrollado muchas herramientas para medir las capacidades, desde la moderna psicometría para evaluar capacidades intelectuales a la gestión por Competencias para evaluar capacidades de actuación, es decir, conductas, marcando, en ambos temas la diferencia entre aquellos que son más capaces y quienes lo son menos y como aprovechar, en nuestros equipos, Puntos Fuertes y desarrollar Oportunidades de Mejora.

Pero no se han desarrollado herramientas para medir el grado de compromiso de los empleados ni siquiera llegar a distinguir cuales son los factores que movilizan a la gente a querer comprometerse con la empresa, es decir, a aportar lo mejor de si mismos más allá de la relación de intercambio económico que se establece con la empresa



# Propósito de valor

En el esquema de valor que todo Departamento de Personas debe aportar a su organización para ser, de forma evidente, fuente de aportación a los negocios de las empresas, la gestión del compromiso se instalaría en la fase 3



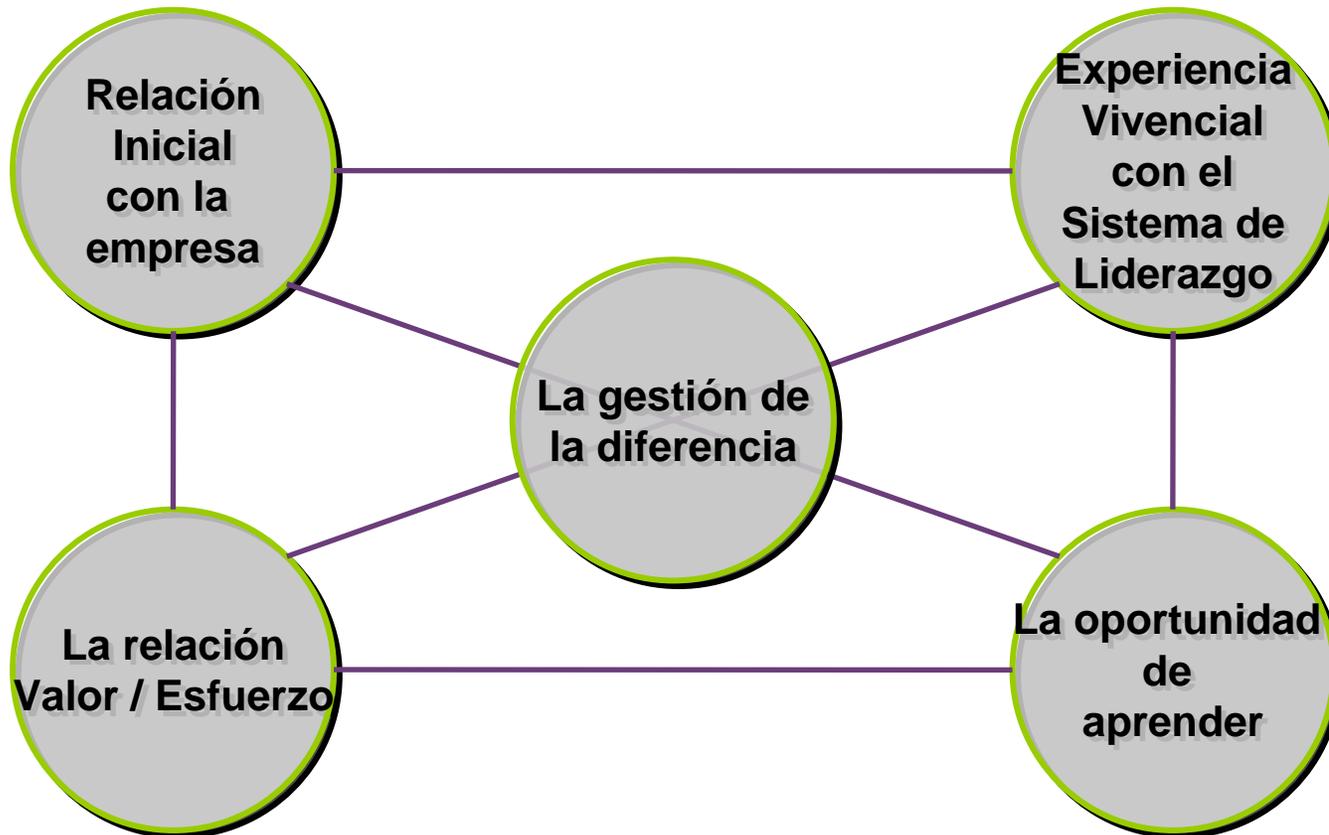
## Propósito de valor

- No todas las fases del propósito de valor de la función de Dirección de Personas, aporta el mismo valor a los negocios.
- Estas fases, pues, son perfectamente externalizables, con mejores resultados y menores costes a través de relaciones de auténtico “partnership”.
  - La totalidad de la **fase de atracción**.
  - Parcialmente la **fase de integración**.
- Sin embargo la **fase de compromiso** es la que verdaderamente añade valor a los negocios y es donde se debe centrar la atención desde la función de Dirección de Personas.
- Pero es en esta fase donde tenemos hay pocas herramientas disponibles y es donde KONSAC HUMAN CAPITAL ha trabajado en desarrollar una metodología con tres propósitos:
  - Detectar los factores que generan compromiso en los empleados.
  - Medir el grado de compromiso que los empleados tiene con la empresa.
  - Proponer planes de acción para incrementar el grado de compromiso (por una parte) y gestionar de forma adecuada a quienes más desarrollado tienen este compromiso (por otra parte).
- Todo ello con el propósito de incrementar el valor de los intangibles de las empresas.



## Gestión del compromiso

Nuestra investigación nos permite afirmar que cinco son los factores que influyen en el grado de compromiso de los empleados con sus organizaciones



**EL CONTRATO EMOCIONAL CON LA ORGANIZACIÓN**



# Gestión del compromiso

→ Nuestra propuesta de trabajo se divide en cuatro fases, desde el diagnóstico hasta la implementación y el primer resultado establecer un mapa de compromiso de los empleados.

**Fases de análisis**

DIAGNOSTICO

SEGMENTACIÓN

**Fases de actuación**

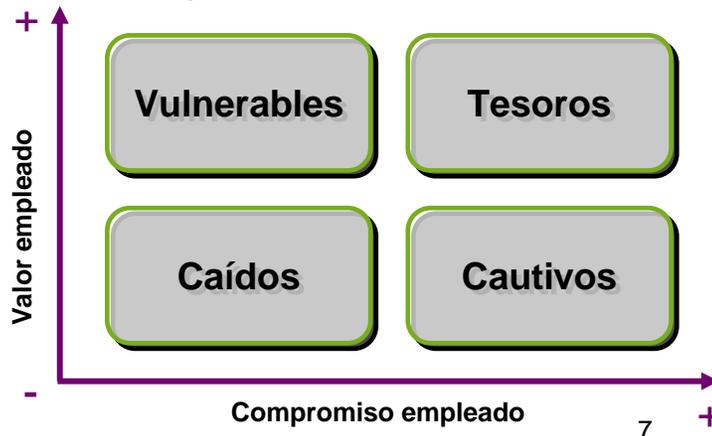
IMPLEMENTACIÓN

DISEÑO DE ACCIONES

GENERACIÓN COMPROMISO

Crear Valor

→ La idea primera es establecer un mapa de compromiso en la empresa a partir del cual empezar a trabajar



# Gestión del compromiso

RELACIÓN INICIAL  
CON LA EMPRESA

CONOCER LA  
CADENA DE  
MISIONES

GESTIONAR  
LA CONFIANZA

CONOCER EL  
MAPA DE  
SISTEMAS

EXPERIENCIA  
VIVENCIAL CON EL  
SISTEMA DE LIDERAZGO

POTENCIADOR

PROACTIVO

INTEGRADOR

DESARROLLADOR

MOTIVADOR  
LOGRO

LA OPORTUNIDAD DE  
APRENDER

INFORMACIÓN

INNOVACIÓN

RELEVANCIA

CAPACITACIÓN

MAESTRÍA

RELACIÓN ENTRE  
VALOR Y ESFUERZO

RETRIBUCIÓN DESGASTE INTERNO CONCILIACIÓN COMUNICACIÓN

GESTIÓN DE LA  
DIFERENCIA

EQUIDAD

AUTONOMÍA

LIBERTAD



## El valor de las personas en las organizaciones

