

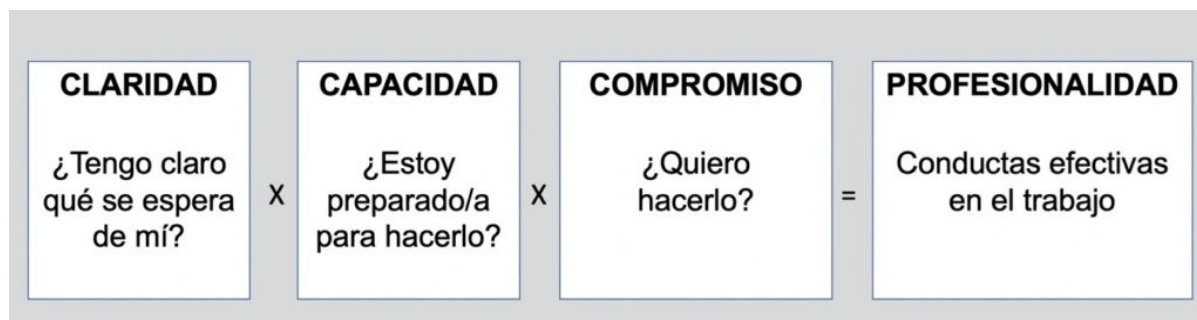


El término compromiso ha cobrado en los últimos años un lugar destacado en las agendas tanto de los profesionales de los RRHH como de los académicos. Rara es, en efecto, la semana que no aparece un post o un artículo sobre el tema.

La mayoría de ellos comienzan definiendo el término. ¿Qué es compromiso? El hecho indica que **nos encontramos frente a un concepto todavía confuso y escurridizo**. Compromiso igual que “talento” son conceptos polisémicos, de límites poco claros y que no cuentan con una definición sobre la que haya un amplio acuerdo. Lo vamos a ver luego. Partamos de momento de una comprensión intuitiva del término para lo que vamos a decir a continuación.

Si salimos a la calle y preguntamos a quien contrata y tiene empleados por esto del compromiso y su importancia probablemente nos dirían que es un componente importante de la fórmula del empleado ideal. Si les pedimos que resuman en pocas palabras lo que les gustaría dirían que alguien con talento (o en palabras de la calle *“que domine el trabajo y tenga ganas de progresar”*) y añadirían: *“que comprometido con su trabajo y con la empresa”*.

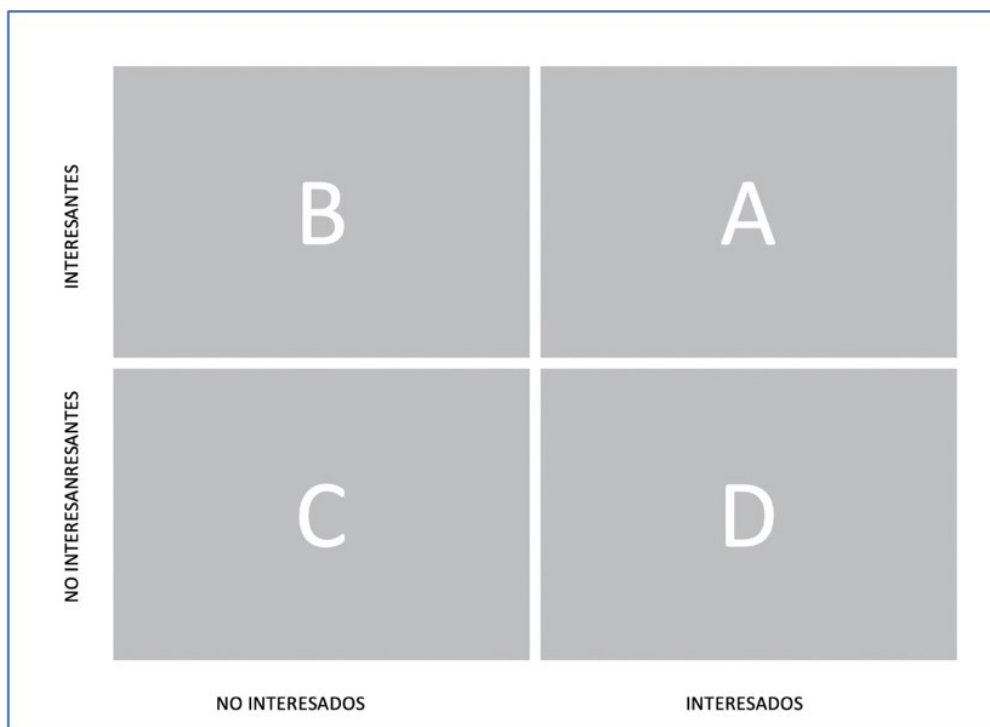
En la fórmula del empleado ideal que tiene en su cabeza nuestro empresario figuran sin que se percate tres términos, tres preguntas respondidas afirmativamente y un resultado que es producto de lo anterior.



Si cualquiera de los términos de la izquierda es cero (o negativo) **el resultado lo es también**.

Ha de asegurar por tanto que no sea así en ninguno de los factores aportando lo necesario para que las preguntas se respondan afirmativamente el mayor tiempo posible. Un descubrimiento que le llevará a darse cuenta de lo necesario que es gestionar de manera adecuada dichos factores.

*“Pero no es tan fácil mantener el compromiso o ni siquiera asegurar que lo tienen todos los que trabajan conmigo...”*, seguirá pensando nuestro empresario. Veamos la realidad con sus ojos y en sus propios términos. Él emplearía un mapa como el siguiente para hacerse una idea del tipo de empleados que tiene:



En su mapa mental hay cuatro grandes grupos de gente trabajando en un momento determinado en su organización (el corte es transversal y varía con el tiempo quien está en cada cuadrante).

1. **CUADRANTE A: Los interesantes e interesados:** los que describió más arriba y que encajan perfectamente en la fórmula del empleado ideal. Es decir, gente valiosa que aporta valor a la empresa desde el punto de vista de su desempeño y su potencial y además interesados en la misma, esto es, comprometidos con ella y con su trabajo. Las joyas de la corona, los que echaría de menos si se fueran.
2. **CUADRANTE B: Los interesantes pero no interesados:** la gente valiosa que aporta valor desde el punto de vista de su desempeño y su potencial, pero que no están interesados en su trabajo y/o en la empresa (o lo están mínimamente). Son gente a las que en extremo les da igual la empresa para la que trabajan. Contemplan su prestación laboral exactamente así:

como una relación meramente transaccional. Nuestro empresario se refiere a ellos como “los mercenarios”. Pero... también le echaría de menos si se fueran. Algunos están en posiciones clave.

3. **CUADRANTE C: Los no interesantes y no interesados:** Es el grupo más fácil de gestionar siempre que se sepa quien está en este grupo. Y casi siempre hay contraste de pareceres a no ser que se cuente con instrumentos de evaluación suficientemente finos y “objetivos”. Cosa rara. En cualquier caso un cuarto grupo para gestionar.
4. **CUADRANTE D: Los no interesantes pero interesados:** Con ellos se le plantean al empresario constantes conflictos emocionales. ¿Qué hacemos con los antiguos que tiene la camiseta de la empresa casi pegada al cuerpo? Son “la empresa”. Muchos de ellos entraron de jóvenes y es la único lugar en el que han trabajado etc. Pero su curva de aporte de valor está en el tramo descendente o decididamente en el nivel bajo cero (trabajan muy eficientemente y con mucho cariño por la empresa para desagregar valor...). ¿Qué hacemos con ellos?. Coste excesivo para una desvinculación. Difícil reubicación. *Reskilling* complicado, etc.

Hagamos un poco más compleja la cosa (esto es, acerquémonos a la realidad)

Si nuestro empresario con este mapa en una mano hiciera una proyección a cinco o seis años se llevaría una sorpresa no muy agradable. Vería cómo le afecta una tendencia del mercado de trabajo cualificado y gerencial muy clara que yo denomino: el “compromiso / talento itinerante”. Esta tendencia hará que el segundo cuadrante de su mapa crezca de manera considerable.

¿A qué nos referimos? Según un estudio de [Mercer \(Global Talent Trends, 2020\)](#): “el 77% de los directivos creen que **los FreeLancer y los “GIG workers” ocuparán un porcentaje cada vez mayor de la fuerza laboral en los próximos años”**.”

No hablamos del trabajador con contrato precario que lo quiere es “un empleo seguro” sino estrictamente de aquellos que si les preguntáramos cómo conciben su carrera profesional nos dirían algo parecido a: “*voy de GIG en GIG desarrollando nuevas competencias, aunque mi retribución varíe de una en otra porque lo que me motiva es comprometerme en diferentes proyectos...*”.

Esta comprensión del trabajo como **préstamo itinerante de talento y compromiso** a cambio de desarrollo y retribución será cada vez más frecuente. No olvidemos que las pirámides demográficas nos indican que estamos ya en un mundo de oferta de talento cualificado inferior a la demanda.

En este contexto el compromiso es clave. Los [factores que lo despiertan y mantienen](#) y que deben formar parte del *Employer Branding* y gestionarse adecuadamente son factores competitivos de primer orden.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Ignacio Pérez](#)

**Director de Consultoría en Human Performance.**

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).