

## Más allá del compromiso

Hace ya muchos años escuché la expresión por primera vez. Corrían los primeros años 90, cuando trabajaba para la AT&T americana, en una de sus fábricas de alta tecnología en España. En una de las frecuentes visitas de directivos corporativos, nuestro huésped se reunía con los miembros del comité de dirección. Entre los asuntos que abordábamos, nos exhortaba a ofrecer el máximo nivel de compromiso –engagement– con los resultados.

Para ilustrar sus consignas nos ponía un ejemplo que luego he escuchado muchas veces. No basta con la implicación, decía, hay que conseguir la involucración. “En un plato de huevos con bacon, la gallina se implica y el cerdo se involucra”, comentaba jocoso. Todos reímos la expresión, que me pareció de lo más gráfica. Desde entonces, me acuerdo de vez en cuando de la frase al referirme al compromiso en las organizaciones.

### **El engagement y sus características**

Efectivamente, implicar supone envolver a alguien en algo, mientras involucrar significa algo más, comprometerle en ello. Pero al margen de las diferencias semánticas entre ambas palabras, si nos centramos en el mundo laboral o profesional, hemos de ir más allá del compromiso para referirnos a la relación ideal entre las organizaciones y quienes prestan sus servicios en ellas. Así surge como expresión importada del inglés el conocido engagement, cuya traducción es complicada, si queremos abarcar su completo significado con los matices adecuados.

Ya en el año 2002, el profesor de la Universidad de Utrecht Wilmar Schaufeli definía el engagement como “un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo”. Estos términos aportan el sentido positivo a la expresión, como opuestos a la falta de energía, desmotivación, cinismo y agotamiento propios del otro extremo, el famoso síndrome del quemado o burnout, al que se han dedicado en los últimos años multitud de páginas, sobre todo a medida que la situación económica y social ha ido deteriorando el clima en las organizaciones.

Pero si nos centramos en lo positivo, como sugiere Seligman en su exitosa corriente de la “Psicología positiva”, las personas que demuestran engagement, se sienten plenas de energía y estrechamente vinculadas con un trabajo al que consideran que pueden contribuir con total eficacia. Así, el vigor les lleva a poner de su parte todos sus recursos y esfuerzos necesarios para conseguir los objetivos, perseverando frente a la adversidad para intentar superarla. La dedicación se presta en generosas dosis, pues el trabajo aporta un significado importante, un sentido a nuestra vida –como dice Dave Ulrich en su último libro–, en el que se mezclan el entusiasmo, la sensación de reto y el orgullo de pertenencia. Por último, la concentración hace que disfrutemos durante el tiempo de trabajo, que fluye sin apenas darnos cuenta, y deseemos por ello continuar centrados en lo que hacemos, en lo que nos mantiene absortos.

## **La medición del compromiso**

El nivel de compromiso o engagement, definido con las anteriores explicaciones, supone un buen indicador del grado de motivación intrínseca en el trabajo, en su sentido más amplio, vinculado directamente con el rendimiento. Eso es precisamente lo que miden las encuestas de opinión de empleados, también llamadas de satisfacción o clima laboral, que tratan de pulsar las actitudes, intereses o inquietudes de los empleados, junto con sus niveles de vinculación al proyecto empresarial.

Estos estudios han alcanzado hoy un índice de fiabilidad muy elevado y son capaces de medir, con precisión, el estado de ánimo colectivo en sus más variados componentes. Ya nadie duda de que si los empleados se sienten tratados con respeto y justicia, en un ambiente de trabajo saludable, con relaciones abiertas y sinceras con el jefe y los compañeros, con el grado de libertad suficiente y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo adecuadas, su contribución, su esfuerzo y su iniciativa aumentarán de forma automática. Los frutos, en forma de mejor desempeño, constituyen un indudable beneficio para cualquier organización, que será percibido claramente por sus clientes. Esta afirmación es aún más evidente en quienes se dedican al sector servicios y tienen que interactuar continuamente con los clientes, que recibirán un trato diferente en función de la motivación y el compromiso de quien ha de proporcionarle el servicio, de una manera directa y personal.

## **La crisis económica y su impacto**

La situación económica tan desfavorable que afrontamos en nuestro país, al igual que en otros países de nuestro entorno, tiene una indudable influencia en la vinculación emocional de los empleados. Es difícil evitar sustraerse al entorno en el que vivimos, con noticias tan pesimistas, perspectivas poco halagüeñas y, lo que es peor, un deterioro del nivel de empleo creciente que parece no tener fin. España lidera la destrucción de empleo en Europa, así como los principales índices de desempleados. Rara es la organización, ya sea empresa, institución o Administración Pública, que no ha visto recortarse drásticamente sus efectivos. Los famosos Expedientes de Regulación de Empleo afectan de manera generalizada y nadie está a salvo de verse afectado por alguno de ellos.

Ante esta coyuntura, es inevitable que los empleados teman el futuro y piensen que su situación profesional podría ser efímera, pues una de las primeras medidas drásticas de reducción de costes suele ser la reducción de plantilla. ¿Cómo generar compromiso a largo plazo, si la propia relación laboral y el contrato de trabajo pueden estar en la picota en cualquier momento? ¿Cómo evitar esa desagradable sensación de provisionalidad, de corto plazo, a quienes viven rodeados de amigos o familiares que se han visto en la calle sin esperarlo?

La gestión del vínculo laboral y emocional en estos momentos se convierte en un reto de primera magnitud para las organizaciones. Es importante destacar el carácter recíproco que se suele atribuir al compromiso. Si la compañía pide compromiso a sus empleados, es importante que también estos perciban que la compañía se compromete con ellos. No es necesario asegurar el empleo de por vida, ya sabemos que eso es imposible. Pero sí al menos demostrar el debido respeto, tanto en las formas como en el fondo. Es importante transmitir, por ejemplo, que la reducción de plantilla, cuando haya de abordarse, sea el último recurso, después de haber intentado toda posible reducción de costes por otras vías.

En cuanto a las formas, la comunicación interna juega un papel fundamental a la hora de cuidarlas. Actuar con sensibilidad hacia los aspectos humanos, preocuparse por los problemas sociales derivados de la pérdida del empleo y ofrecer las mejores condiciones posibles son algunas de las acciones que diferencian unas compañías de otras, a la hora de acometer un proceso tan traumático como suele ser este. Cuidar las formas tanto como el fondo en los aspectos señalados es una buena manera de demostrar compromiso con los empleados. Y además, legitima a la empresa para pedirles a cambio el de ellos, por encima de las situaciones económicas adversas que hayan de afrontarse.

### **Algunas recomendaciones para generar compromiso**

En las relaciones de trabajo podríamos establecer una pirámide de necesidades que atender, bastante comunes, parecida a la que el famoso Maslow elaboró con carácter general para los seres humanos. Desde las más básicas hasta las más sofisticadas, a continuación se indican algunos de los componentes de esa pirámide, que incidirían directamente en la motivación y el vínculo con los empleados.

I Trabajar en un ambiente saludable.

I Ser tratados con respeto, especialmente por los jefes.

I Que las condiciones disfrutadas sean justas y equitativas.

I Saber bien lo que se espera de ellos.

I Recibir la formación necesaria para desempeñar bien sus puestos.

I Recibir feedback sobre cómo están haciendo su trabajo.

I Recibir una evaluación fidedigna de sus capacidades y necesidades de desarrollo.

I Saber cómo su trabajo contribuye al resultado conjunto.

I Disponer de oportunidades de aprendizaje y desarrollo para poder optar a otros puestos diferentes.

I Disponer de oportunidades para promocionar o aumentar el nivel de responsabilidad, de acuerdo a sus capacidades.

I Sentirse libre para aportar ideas de mejora y tomar iniciativas.

I Desarrollar un ambiente de confianza en el que la comunicación fluya.

I Percibir que es posible la conciliación del trabajo con la vida personal.

Por último, es relevante indicar la importancia de la confianza en las propias capacidades –o autoeficacia–, a la hora de generar engagement o compromiso en las organizaciones. Para ello, lo primero es creernos capacitados para hacer bien nuestro trabajo, a lo que hay que sumar después los otros componentes analizados, como el vigor, la dedicación y la concentración. Esta creencia interna, fruto de la propia estima –y aspecto crucial para sentirnos realizados en el trabajo–, puede ser reforzada desde la propia organización, mediante dos mensajes clave: que las personas realmente poseen las capacidades necesarias para hacer bien su trabajo, y que además se confía en que serán capaces de conseguir aquello que se proponen. Como en la profecía auto cumplida de Pigmalión, elevar las expectativas sobre alguien, proporcionándole al mismo tiempo la confianza necesaria, es un camino seguro hacia su motivación y compromiso, así como una vía acelerada hacia la consecución de resultados.

---

#### **HABILIDADES DIRECTIVAS / HEADHUNTER**

***Plácido Fajardo, socio de Leaders Trust International***

*Artículo publicado en Executive Excellence nº92 may12*