

*Cuando se habla de la contribución de cada persona a los resultados colectivos, surgen términos como la responsabilidad, la motivación, la inteligencia, la competencia, el talento, la diligencia y, entre otros, el compromiso.*

## El compromiso de trabajadores y directivos

**A**lgunos de los más destacados expertos del management hablan con frecuencia sobre el compromiso, y se trata ciertamente de un tema del que hay mucho que decir. Como profesionales, cada uno debe comprometerse con las metas individuales y colectivas compartidas, lo que naturalmente abarca resultados cuantitativos y cualitativos (satisfacción de los clientes). Es importante subrayarlo, aunque quizá en la práctica siempre se vinculó el compromiso "con la empresa" y aún "con el jefe".

Dentro del campo de los sentimientos, actitudes y conductas, deben resaltarse algunas fortalezas del compromiso en la actuación cotidiana:

- **El espíritu de comunidad:** Supone someterse a las reglas de convivencia, compartir los objetivos comunes y subordinar los intereses propios a los colectivos. Conlleva también una actitud de colaboración con los demás, compartiendo tareas y conocimientos
- **La responsabilidad:** Refiere a comportamientos caracterizados por la lealtad, la autodisciplina, la integridad y la coherencia
- **La proactividad:** Apunta a la iniciativa, la diligencia, el optimismo, la perseverancia y la anticipación.
- **El afán de superación:** Es el compromiso que promueve el desarrollo personal y profesional al servicio de metas compartidas y del propio desarrollo de la organización.

### Revisión del compromiso

Un artículo del prestigioso experto José Aguilar López destaca el carácter estable del compromiso: "Demandan y generan compromiso los proyectos que, a su vez, se comprometen: con su mercado, con sus clientes y, por supuesto, con sus empleados". Esto significa que en su trayectoria, el individuo celebrará un proyecto atractivo y

profesionalmente estimulante pero también vinculará su compromiso con la reciprocidad percibida.

En verdad no parece que deba hablarse del compromiso sin dejar claro con qué nos comprometemos. Puede considerarse que lo hacemos con los intereses colectivos, con las metas empresariales, con la prosperidad de la organización: a ello nos movería la profesionalidad, se trate de directivos o trabajadores expertos. Pero también cabe pensar que una empresa contrata personas para misiones especiales, para que obedezcan a un jefe, para que desarrollen una determinada tarea, por un tiempo limitado, sin exigir un compromiso organizacional.

En ese escenario no podría esperarse mucho más que competencia y sumisión, si se percibe a los trabajadores como subordinados, recursos humanos, seguidores, colaboradores... Otra cosa sería verlos y tratarlos como profesionales, lo que parece una demanda de la economía del conocimiento y la innovación.

Ciertamente, hay empresas (y jefes) que buscan en sus empleados la obediencia, y otras, la inteligencia. Las primeras se nuclean sobre el poder y las otras quizá más sobre el saber. Si uno ha de esperar instrucciones, no puede comprometerse más que a obedecer de la mejor manera; si uno se compromete a generar resultados, entonces sí queda espacio para aplicar la inteligencia en todos sus recursos.

Se diría que en el pasado el compromiso, tal como lo entendemos, venía marcando la frontera entre directivos y trabajadores. En la actualidad, quizá, debe pensarse en un compromiso extensible a todas las personas, en una empresa de individuos comprometidos, en un colectivo alineado y sinérgico tras objetivos de prosperidad. La división de las personas, lejos de lo de líderes y seguidores, podría formular-

se de otro modo: profesionales de la gestión y profesionales en sus respectivos campos técnicos y funcionales.

Naturalmente, el grado de compromiso puede ser diferente en cada persona, y así caben expresiones como las siguientes, de menor a mayor:

1. "Me pagan, vengo todos los días y hago mi trabajo".
2. "Me gustan mis compañeros y mi trabajo, y lo hago lo mejor que puedo".
3. "Me surgen oportunidades de aprender y desarrollarme".
4. "Me parece un proyecto estimulante y celebro formar parte de él".
5. "Asumo convencido responsabilidades colectivas tras los resultados".

De los trabajadores de hace cincuenta años no se esperaba siempre que se identificaran con la empresa, pero ya en las décadas finales del siglo XX iba pareciendo deseable que esa idea estuviera presente tanto en directivos como en trabajadores: formar parte del proyecto de empresa. De modo que, aun limitándose cada uno al nivel de responsabilidad del puesto ocupado en la organización, además de entregar tiempo, atención, intención y hasta algo de corazón, algunas grandes empresas esperan hoy que el trabajador alinee sus metas con las suyas y que alcancen su realización profesional contribuyendo a la colectividad. Este compromiso organizacional se define como óptimo.

Pero nadie se sentiría muy comprometido si hubiera de limitarse a obedecer, o si, por ejemplo, observara conductas corruptas en los ejecutivos: pensaría que, más que compromiso, se le pide complicidad.

### El compromiso como fortaleza

Podemos ver el compromiso como una fortaleza del carácter que, como otras -el afán de aprender, la amplitud de miras, la creatividad, la integridad,

*Continúa en página 176*

Viene de página 172

la prudencia, la diligencia y algunas más-, apunta a la voluntad para decidir nuestra actuación o postura ante un escenario que la demanda. Decidimos comprometernos o no y cuando nos comprometemos, nuestros esfuerzos se orientan, nuestros intereses se subordinan y nuestra conducta se modula. Hay personas más dispuestas a comprometerse que otras, y al hacerlo no limitan su libertad sino que la manifiestan.

Insistiendo en que el compromiso auténtico nace del vínculo emocional, vale recordar que unas mismas circunstancias adversas pueden ser vividas con cierta desesperación, como onerosas y estresantes por los no comprometidos, mientras que las personas comprometidas, que crecen ante presiones y desafíos, las pueden vivir sin merma de satisfacción (sean directivos o sean trabajadores).

Se puede contraer una obligación máxima desde los límites de su responsabilidad o bien simplemente "cumplir" con su trabajo. Esta última es, desde luego, la opción natural de quienes se sienten desconectados de las decisiones que les afectan, de quienes contemplan preocupados comportamientos corruptos de sus superiores, de quienes se saben víctimas de un próximo recorte de plantilla, de quienes perciben el cinismo subyacente en la comunicación interna. Lo ideal es que no haya nada de esto y que, más allá de "cumplir", contribuyamos decididamente a unas metas colectivas profesionalmente atractivas.

*"Responsabilidad, motivación, inteligencia, competencia, talento, diligencia y compromiso son conceptos complejos e interrelacionados que deben interpretarse con rigor. De esa correcta interpretación puede depender el éxito de una empresa"*

### La voluntad

Nadie nos puede obligar a comprometernos de la forma en que nos referimos así como tampoco dejamos que nos obliguen a casarnos o tener hijos. Los psicólogos hablan del "afán propio" o del "tema vital" para referirse a aquello a lo que una persona enfoca su voluntad por encima de todo y a los medios que para ello emplea. En la literatura del management se habla de designio particular. Si nuestro propósito en la vida sintoniza o convive en armonía, con los objetivos y estrategias de nuestra empresa, estamos más cerca de la eficacia y la satisfacción perseguidas.

Las personas que poseen un afán de esta naturaleza pueden dar significa-

do a todo lo que les sucede: será positivo si les acerca a su meta o negativo si les aleja. Quien carece de un afán definido tiene más problemas para interpretar los sucesos y, en general, se pierde emociones positivas.

*"Cuando nos comprometemos con alguna empresa o emprendimiento, nuestros esfuerzos se orientan, nuestros intereses se subordinan y nuestra conducta se modula. Hay personas más dispuestas a comprometerse que otras y al hacerlo no limitan su libertad sino que la manifiestan"*

### A qué nos comprometemos

Compartimos las metas de la organización y ello nos mueve a trabajar para el corto y el largo plazo. Cuando conducimos un auto atendemos a nuestro entorno próximo pero no perdemos de vista el horizonte ni olvidamos el destino. Acertada o no la analogía, debemos atender al corto y largo plazo, asegurando que lo que hacemos cada día nos aproxima a -y no aleja de- la denominada "visión". De modo que aunque los directivos abordan cada día lo que les dicta su agenda y también alguna cosa imprevista, su punto de mira está en las metas de fin de ejercicio y, quizá especialmente, en las del futuro deseado (ganar clientes, liderar el mercado, consolidar las innovaciones introducidas, etc.)

La dirección de una empresa desempeña un papel fundamental en la consolidación del compromiso de las personas: puede alentarlos pero también puede bloquearlos o sofocarlos, con mayor o menor conciencia de ello. La gente

tiene "buen olfato" para detectar el compromiso -o su ausencia- en los líderes: si éstos persiguen metas distintas de las declaradas se acaba sabiendo.

### Materialización del compromiso

Es necesaria la reciprocidad del compromiso, de modo que si la empresa nos considerara un costo inevitable cuidaremos de ajustarnos. Pero en el escenario de una la organización inteligente, la mejor relación de compromiso catalizaría conductas como las siguientes:

- Desarrollar con diligencia y esmero nuestras tareas.
- Asegurar su contribución a resultados colectivos.

- Neutralizar cualquier circunstancia o evento que ponga en riesgo las metas.
- Guiar, en su caso, la actuación de nuestros colaboradores.
- Asegurar el alineamiento de éstos

con las metas comunes.

- Seguir las reglas y métodos establecidos para la convivencia profesional.
- Subordinar intereses propios a los colectivos.
- Cultivar los valores corporativos.
- Colaborar con los demás.
- Ejercer crítica constructiva, inteligentemente formulada.
- Hacer fluir la información y conocimientos de que disponemos.
- Ser leales, íntegros y coherentes.
- Ser preactivos o proactivos, lejos de la reactividad o la inactividad.
- Conjuguar la percepción de la realidad con el optimismo.
- Perseverar ante las dificultades.
- Superarnos a nosotros mismos cada día.
- Perseguir la mejora continua y la innovación.
- Representar dignamente a nuestra organización ante terceros.
- Equilibrar la relación personal con la ejecución de tareas.
- Contribuir a la calidad de vida en el trabajo.

### Pérdida del compromiso

Nuestro compromiso con una empresa se puede desvanecer por razones personales o externas. Entre estas últimas, podemos destacar algunas quizá más frecuentes:

- La corrupción de los ejecutivos.
- La desviación de las metas originales.
- La pérdida de vigencia de las mismas.
- La falta de transparencia de la organización.
- El fracaso en los resultados.
- El sentimiento de ser preterido o excluido.
- El desacuerdo con las tácticas o los métodos.

Las razones personales son igualmente importantes, pero pueden variar más de unas personas a otras. ■

*Fuente: MS Centro para empresas y profesionales*