

A professional portrait of Luis Mauleón, a middle-aged man with glasses, wearing a dark grey suit, a white shirt, and a red patterned tie. He is standing in an office environment with blurred background elements like desks and lights.

La Mejora del Compromiso

Luis Mauleón,
Socio Director de Asenta
Management Consultants

Personas comprometidas

Todas las organizaciones necesitamos personas comprometidas. Aspiramos a contar con colaboradores identificados con el proyecto empresarial. Y resulta urgente en el contexto actual, donde las empresas se basan cada vez más en la aportación de trabajadores del conocimiento, es decir, en una contribución personal impulsada por la creatividad, la determinación y la energía que cada uno decida aportar, donde **la eficacia y la productividad de cada uno depende más de su decisión personal** que de los sistemas de dirección y control de las organizaciones.

Necesitamos personas que se impliquen más allá de limitarse a cumplir con las tareas a que obliga su relación laboral. Necesitamos una **contribución personal impulsada por la ilusión** y basada en el compromiso contraído con uno mismo y con el proyecto empresarial. Y eso nos lleva al terreno del llamado contrato psicológico, el ámbito de las concesiones voluntarias y nunca de las imposiciones externas, que sólo podrá surgir en personas motivadas y satisfechas.

Nos repetimos la convicción de que las empresas se construyen a partir de personas con talento y talante, que aporten lo mejor de sí mismas, movilizando sus mejores recursos y contribuyendo así al desarrollo de la empresa. Sin embargo, **la realidad de nuestras organizaciones dista mucho de ese necesario ideal**. ¿Por qué ocurre esto?

Podemos reconocer que el compromiso tiene un componente subjetivo o intrínseco a la persona y otro externo a la misma, generado por el entorno en el que se desenvuelve la persona. Así podríamos hablar de organizaciones comprometedoras y de otras, inhibidoras, como las hay empoderantes y otras, limitantes.

Sin negar la importancia de tratar de seleccionar personas que tengan desarrollada esa capacidad de comprometerse, en ASENTA trasladamos un mensaje

a los directivos que pretende ser positivo y práctico, actuando desde la realidad de las organizaciones.

Consiste en entender el compromiso como un resultado o una meta, que requiere una actuación positiva por parte de los líderes de la organización, en vez de obcecarse en demandar ese rasgo de comportamiento en cada uno de los colaboradores. Significa que el compromiso hay que trabajarlo para conseguirlo, generando un entorno propicio y, en ello, el directivo juega un papel fundamental.

El compromiso, como el liderazgo, hay que merecerlo

Cuando nos referimos a contar con personas comprometidas, convendría aclarar qué entendemos por ello y preguntarnos por el objeto del compromiso. La respuesta debiera trascender a sus propias tareas o función y referirse más bien al proyecto empresarial en su conjunto, como expresión del destino compartido, algo que en muchas ocasiones no está claro ni en la mente de sus directores. Ahí tenemos una asignatura pendiente para avanzar.

Con todo, desentrañar las claves de la gestión para promover el compromiso de las personas no debiera resultar muy difícil. La ecuación es sencilla. **Una persona no se compromete si no está motivada** y una persona difícilmente estará motivada si no tiene confianza en ella misma y en las demás. Esa confianza exige, como fundamento, que las relaciones entre las personas se basen en el respeto mutuo. (Ver imagen).

Ya tenemos marcado el camino para la acción. Cuando en una organización se dan esas condiciones, las personas se desarrollan y realizan su potencial, y todo ello genera satisfacción.



Pues bien, entendiendo que las personas se comprometen cuando están motivadas y se sienten satisfechas, el enfoque que aplicamos desde ASENTA en nuestros proyectos para la mejora del compromiso, consiste en ayudar a las organizaciones a dar respuesta a los elementos de esa ecuación, guiando la actuación de los equipos directivos sobre aquellos factores que promueven un entorno motivador, facilitan el desarrollo de las personas y generan satisfacción. La tarea gerencial podrá consistir en destruir barreras y eliminar obstáculos o en construir palancas e impulsar contextos que faciliten la mejora del compromiso.

Y, ¿a qué factores nos estamos refiriendo?

Se proyectan en tres dimensiones.

- 1** En primer lugar, **velar para que las condiciones laborales sean coherentes con los principios de respeto a la persona**, que tal como hemos dicho antes son el fundamento de todo lo demás.
- 2** En segundo lugar, **actuar sobre los aspectos relacionados con el contexto en el que se desarrolla el trabajo**. Un modelo de seis componentes nos ayuda en ASENTA a estructurar las actuaciones en esta área. El objetivo aquí consiste en promover las condiciones para que las personas puedan desplegar todo su potencial, actuando en un

marco de autonomía y responsabilidad, para contribuir al logro de objetivos significativos, participando y aprendiendo en equipo y compartiendo resultados y reconocimiento.

- 3** La tercera dimensión se refiere al **modo de ejercer el liderazgo por parte de los directivos**, como moldeadores de la cultura de la organización. Su estilo directivo y el ejemplo de comportamientos impulsan o refrenan en último término el compromiso de las personas.

Una vez que estamos de acuerdo en lo que debe hacerse, nos podemos preguntar cómo proceder para mejorar el compromiso en las organizaciones. No se trata de ir dando palos de ciego, actuando sin orden ni concierto. Son numerosas las posibles actuaciones y debemos aprender a ordenarlas y secuenciarlas, atendiendo a su diferente naturaleza e impacto.

Por eso, desde ASENTA proponemos empezar realizando una evaluación de la situación, para obtener una foto objetiva y completa, con el contraste externo de un experto, que permita identificar los puntos fuertes y las principales áreas de mejora en una determinada organización. A partir de esas conclusiones, se elabora un plan de acción a corto y medio plazo, para posteriormente evaluar la eficacia de las acciones llevadas a cabo. De ese modo, incorporaremos la mejora del compromiso como un planteamiento sistemático de gestión.

Conseguir una organización de personas comprometidas, nos parece un reto difícil. Sin embargo, una lección que nos enseña la vida es que podemos encontrar soluciones si nos vemos obligados a hacerlo.

El nivel de compromiso de las personas difiere de una organización a otra y eso no es fruto del azar, sino de una acción consciente y sostenida para su mejora continua, a partir del “compromiso” de la Dirección.

***Si podemos soñarlo, podemos hacerlo.
¿Por dónde empezamos?***
