

## Artículo de opinión:

**Enero de 2007**

**Autor: Gonzalo Martínez de Miguel, director general de INFOVA**

### ***GENERANDO COMPROMISO EN LA EMPRESA***

Las empresas están preocupadas sobre como conseguir que sus directivos sean capaces de generar compromiso en sus colaboradores.

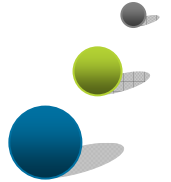
Las primeras acciones de formación en compromiso con las organizaciones tuvieron como objetivo conseguir que los directivos se comprometieran con la empresa. Pasados unos años las empresas observaron que mayoritariamente sus directivos estaban muy comprometidos pero sus bases operativas, es decir quienes les reportan, no.

Hasta hace poco la expectativa era que los directivos supieran motivarles, ahora no solo los queremos motivados, los queremos comprometidos. Comprometidos con su rendimiento, con los resultados, con los clientes, con la excelencia, comprometidos con el presente y con el futuro, en definitiva comprometidos con la empresa. Por si esto fuera poco además los queremos comprometidos con su vida privada, con su familia, con su salud, con su desarrollo personal, porque sabemos que ese equilibrio entre vida pública y privada, además de deseable por todos, es la base del mejor rendimiento a medio y largo plazo.

Hablamos mucho últimamente de retener el talento, y es verdad que es importante, siempre que ese talento esté comprometido, con el “que” y con el “como”, que ha definido la empresa. Realmente, ¿Para que queremos profesionales con mucho talento si no están comprometidos con el proyecto? Compromiso lo entendemos como “la actitud que te lleva a hacer lo que haga falta para producir un resultado, dentro del marco de juego, de la ética, la legalidad y el sentido común”. Es decir, hacer lo mejor que eres capaz, no conformarte con menos de lo que puedes hacer, dar tu cien por cien, dentro del marco de juego.

Ahora, ¿Qué podemos hacer para que nuestros colaboradores quieran comprometerse y dar su cien por cien de forma continuada en su trabajo? Lo primero es tener la claridad de que el compromiso es una actitud, que deriva en una serie de comportamientos, y como toda actitud es una elección. Nuestro trabajo como directores de personas no consiste en comprometerles, sino en crear las condiciones para que ellos elijan comprometerse. La diferencia es importante. De hecho podemos crear las mejores condiciones para el compromiso y nuestros colaboradores elegir otra cosa distinta. No es lo normal, pero puede ocurrir. No es lo normal porque los seres humanos tendemos a manifestar un comportamiento bastante reactivo ante los estímulos que recibimos, de forma que si recibimos los estímulos adecuados para provocar compromiso tendemos a comprometernos.

Dejando claro que el compromiso es una elección, la pregunta sigue siendo la misma, ¿Cómo hacemos para que las personas que dirigimos elijan comprometerse en el trabajo?



## Condiciones higiénicas para el compromiso.

### **1. Consiga que se puedan sentir parte del proyecto.**

El sentimiento de pertenencia al grupo es una necesidad para poder comprometerse y dar el cien por cien. Su trabajo como director consiste en crear cercanía. Celebre con el equipo, permita que todo el equipo se sienta participe de los éxitos, hable de “nosotros”, no de “vosotros y ellos”, favorezca la sensación de equipo. Estimule actividades que generan “roce”, actividades de grupo sencillas, con carácter lúdico o de encuentro, que permitan que la gente disfrute estando juntos.

### **2. Acorte las distancias entre nosotros y ellos.**

Cuando “nosotros” somos la dirección y “ellos” son los curritos es muy difícil comprometerse con la empresa o con el proyecto. Esa distancia no se acorta con las palabras, sino con los hechos. Remánguese y pídale a sus mandos intermedios que se remanguen también, que bajen a la trinchera, que abandonen con frecuencia las moquetas y los aires acondicionados y estén con el resto del equipo como uno más. La proximidad de la dirección con la base operativa facilita la aparición del compromiso.

### **3. Favorezca que se proyecten hacia el futuro en la empresa.**

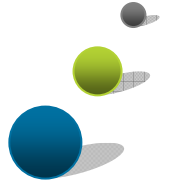
Damos el cien por cien en nuestra empresa cuando pensamos que nos vamos a quedar en ella durante un tiempo largo. Es muy difícil comprometerse en un proyecto cuando sabemos que nuestro futuro inmediato está en otro lugar. Hable de futuro con sus colaboradores, favorezca la promoción interna, anímeles a crear opciones para ellos dentro de la compañía a través de la formación y acciones de desarrollo profesional, cree una cultura de delegación y responsabilización, invite a personas de niveles inferiores a participar como oyentes en reuniones de otro nivel. En definitiva, consiga que sepan que están avanzando profesionalmente y que la empresa cuenta con ellos en el futuro.

### **4. Rételes.**

Una sensación de reto tiende a sacar lo mejor de cada uno de nosotros. Cuando el reto termina tendemos a relajarnos. Consiga que sus colaboradores vivan su trabajo como un reto que quieren resolver, como un proyecto que pone a prueba sus capacidades. Renueve los retos de sus colaboradores a medida que van cumpliendo objetivos.

### **5. Esfuércese en que equilibren sus vidas profesionales con sus vidas personales.**

Nadie quiere ser parte de una empresa que le impide tener una vida privada satisfactoria. Consiga que trabajen bien no que trabajen muchas horas. Respete y exija el respeto de las horas de salida. Fomente el deseo de estar sano, de ver cine, de leer, de compartir tiempo con la familia y amigos, de seguir creciendo como ser humano.... Hable con sus colaboradores de la vida personal fuera del trabajo, déle la importancia que tiene, y sea un ejemplo de equilibrio entre vida pública y vida privada.



## **6. Déles un buen referente.**

Albert Einstein decía: Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera. Sea un buen ejemplo de compromiso e influya en ellos para que elijan seguir su ejemplo. Revise los aspectos más visibles de su comportamiento en términos de compromiso. Revise si es usted coherente con lo que les quiere pedir o les va a pedir un compromiso que usted no encarna. Lo de “haced lo que os dicen no lo que hacen” no funciona en términos de generar compromiso. Está muy estudiado que influimos en las personas en base a tres criterios: Quién soy, que sé y cómo me relaciono con la gente.

Por último:

## **7. Pídales expresamente su compromiso y déles información sobre como les percibe.**

Para que nuestros colaboradores se comprometan hace falta pedirles ese compromiso. Las personas tendemos a hacer lo que sabemos que se espera de nosotros, Es importante que ellos sepan que tipo de comportamiento y de actitudes espera usted de ellos. A partir de ahí, déles información sobre como les percibe según su criterio basado en sus expectativas de compromiso.