

## Nota de prensa:

Enero de 2007

# ¿Cómo pueden los directivos conseguir un alto grado de compromiso de los trabajadores hacia la empresa?

INFOVA propone varias acciones, dirigidas a crear las condiciones óptimas para que los empleados *elijan* comprometerse con su trabajo. Es una actitud, que deriva en una serie de comportamientos, y como toda actitud es una elección.

Nos referimos al compromiso de los empleados hacia la empresa en la que desempeñan su actividad, un aspecto que las compañías se preocupan cada día más de conseguir, habida cuenta del valor añadido que aporta una plantilla comprometida con su trabajo. Si el compromiso con la empresa es una manera de actuar que los trabajadores eligen, ¿cómo se puede lograr entonces que los éstos opten por adoptar esta actitud?

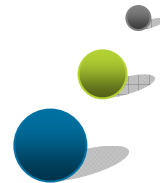
Antes de responder a esta pregunta, cabe preguntarse cómo puede definirse el concepto de “compromiso”; en este sentido, como indica Gonzalo Martínez de Miguel, director general del *Instituto de Formación Avanzada* (INFOVA) –compañía dedicada a la formación y desarrollo de directivos y equipos comerciales de empresas-, “compromiso” es *«la actitud que lleva a una persona 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 de lo que la persona es capaz, no conformarse con menos de lo que puede hacer, dar su cien por cien, dentro del marco de juego»*.

Remontándonos a años atrás, se observa cómo 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.

Es por ello por lo que, hasta hace muy poco tiempo, la expectativa era que los directivos supieran motivar a sus colaboradores; *«ahora –explica Martínez de Miguel- no sólo 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»*.

## **Crear las condiciones para el compromiso**

Una vez que ha quedado claro que el compromiso es una actitud y, como tal, constituye una elección, ¿qué pueden hacer los directivos para sus colaboradores quieran comprometerse y dar su cien por cien de forma continuada en su trabajo? Como indica Martínez de Miguel *«nuestro trabajo como directores de personas no consiste en comprometer a los trabajadores, sino en crear las condiciones para que ellos elijan comprometerse; aunque cabe la posibilidad de que se creen las mejores condiciones para el compromiso y nuestros colaboradores elijan otra cosa distinta, esto 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».*

En este contexto, INFOVA explica cómo crear una serie de «condiciones higiénicas» para lograr el compromiso de los trabajadores: en primer lugar, la compañía destaca la necesidad de que los empleados se puedan sentir parte del proyecto en el que trabajan, por lo que el responsable o directivo debe –indica Martínez de Miguel- *«crear cercanía, celebrar con el equipo, permitir que todo el equipo se sienta participe de los éxitos, hablar de “nosotros” -no de “vosotros y ellos”-; asimismo, debe favorecer la sensación de equipo, estimular actividades que generan “roce” -actividades de grupo sencillas, con carácter lúdico o de encuentro, que permitan que la gente disfrute estando juntos-».*

En segundo lugar, INFOVA aconseja acortar las distancias entre “nosotros” y “ellos”: *«Cuando “nosotros” somos la dirección y “ellos” son los trabajadores de base –continúa Martínez de Miguel- es muy difícil comprometerse con la empresa o con el proyecto. Esa distancia no se acorta con las palabras, sino con los hechos».* Es por ello por lo que este especialista pide a los directivos y mandos intermedios *«que se remanguen, 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».*

En tercer término, el Instituto de Formación Avanzada aconseja también proyectar a los trabajadores hacia el futuro en la empresa: estrategias como favorecer la promoción interna, hablar del futuro con los empleados, animarles a crear opciones para ellos dentro de la compañía a través de la Formación, realizar acciones de desarrollo personal, crear una cultura de delegación, invitar a personas de niveles inferiores a participar como oyentes en reuniones de más alto nivel... son estrategias que lograrán un alto grado de compromiso en la plantilla; se trata, en definitiva –señala Martínez de Miguel- de que los trabajadores *«sepan que están avanzando profesionalmente y que la empresa cuenta con ellos en el futuro».*

### **Crear sensación de reto**

Es algo que tiende a extraer lo mejor de cada uno y, por ello, es aconsejado por INFOVA. Conseguir que los trabajadores vivan su trabajo como un reto que quieren resolver, como un proyecto que pone a prueba sus capacidades, y renovar los retos a medida que se van cumpliendo objetivos, son estrategias de gran utilidad. Otro aspecto importante, según la compañía, es el esfuerzo que deben realizar los directivos para que sus subordinados equilibren sus vidas profesionales con sus vidas personales: *«Nadie quiere ser parte de una empresa que le impide tener una vida privada satisfactoria»*, afirma Martínez de Miguel. Como sexta recomendación, INFOVA recomienda a los altos directivos que sean *«un ejemplo de compromiso»*, de forma que influyan en sus colaboradores para que elijan seguir su camino.

Finalmente, el Instituto de Formación Avanzada aconseja a los altos mandos *«solicitar expresamente a los trabajadores su compromiso, y darles información sobre cómo se les percibe»*; sobre este aspecto, De Miguel afirma que *«es importante que los trabajadores sepan qué tipo de comportamientos se esperan de ellos, puesto que las personas tendemos a hacer lo que se espera de nosotros».*