

## **EL COMPROMISO: UNA OPCIÓN PARA REVITALIZAR LAS EMPRESAS**

Jaume Filella, Profesor de ESADE

Extracto del artículo publicado en el nº 208 de la Revista Alta Dirección

(...)

### **EL COMPROMISO COMO FACTOR RENOVADOR**

Si aceptamos el reto del compromiso como eje central del funcionamiento de la empresa, entonces debemos remontar una sospecha que flota en el ambiente: ¿Cómo se puede mantener el compromiso de los empleados cuando las empresas se están embarcando por doquier en programas de reducción de plantilla, en fusiones, en técnicas que robotizan a sus usuarios y en cambios turbulentos de consecuencias impredecibles?

Hay que buscar una solución a esta duda corrosiva que mata en germen todo deseo de responder positivamente, contrarrestando los efectos de este malestar generalizado. En mi opinión, el mejor antídoto es hacer un acto consciente e irrevocable de establecer y mantener lazos afectivos y sociales junto con una dedicación total al trabajo. Necesitamos un acto consciente y premeditado que se oponga, por ejemplo, a la tendencia de pensar que comunicación es sólo una transmisión de información a través de un ordenador, o que la regularidad en el trabajo sea suficiente para mantener el nivel de rendimiento deseado. Hay que ir más allá. Necesitamos personas **comprometidas con su empresa, con su tarea, y muy especialmente, con sus clientes, sus colegas, sus jefes y sus subordinados.**

Y aquí vuelve a la carga la misma pregunta: Realmente, ¿merece la pena insistir tanto en el compromiso si podemos obtener los mismos resultados sin más complicaciones?

Dessler (1999) intenta probar que vale la pena y aboga firmemente a favor del compromiso como elemento esencial para el buen funcionamiento de una

empresa. La base de su argumento es el papel decisivo de la automotivación como elemento esencial de la actitud de compromiso. Según él, la automotivación es la razón principal de que los equipos de trabajo funcionen como equipos y dejen de ser meros "agregados" (Bishop and Scott, 1997). Asimismo, la garantía de una buena delegación es la certeza que tiene el jefe cuando ve a su subordinado automotivado. También es razonable esperar que, cuando están automotivados, los empleados pongan todos sus recursos y fuerza de voluntad a la disposición de la empresa, o que utilicen el poder que se les conceda (empowerment) para el bien de la organización. Más concretamente, se ha constatado que el compromiso contribuye a crear un ambiente de cooperación y ayuda mutua entre miembros de la organización y una preparación excelente para afrontar nuevos retos y entornos hostiles (Angle y Perry, 1981) Se ha demostrado que el personal comprometido tiende a tener menos absentismo, a permanecer en la empresa más años y a trabajar con más tesón. Benkhoff (1997) afirma que el compromiso no sólo tiene efectos positivos para la empresa, sino que su ausencia puede perjudicarla, ya sea reduciendo beneficios o provocando crisis.

Aunque exista una cierta ambivalencia con razones válidas a favor y en contra de la validez del compromiso como estilo de gestión, se insinúa una tendencia a aceptar el cambio de mentalidad como una opción seria y digna de consideración, y para algunos, incluso preferible. Así se expresan autores como Bass (1985), Kelly (1993), Niremburg (1993) Peter Block (1996) o Arie de Geus (1998). No creo que sean voces que claman en el desierto. Sus observaciones nos cuestionan porque han constatado señales de un "algo" diferente y nuevo, que empieza a imponerse como necesaria.

## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPROMISO?

Nos hemos referido repetidas veces al compromiso, suponiendo que todos lo entendemos igual. Y creo que sí: que hay algo común en lo que entendemos por compromiso. Para la mayoría de la gente, la palabra “compromiso” sugiere dedicación, tenacidad, determinación, continuidad y acciones concretas con objetivos claros. Es una actitud que no da lugar a muchos rodeos ni a demasiadas ambigüedades. Como dice McNally “El compromiso verdadero es una promesa que surgiendo del corazón tu te haces a ti mismo de que no cederás ni un palmo en lo que te has propuesto”. (1994, p. 152). Esto parece claro. Sin embargo, en las ciencias sociales, palabras que de entrada parecen tener un significado claro, cuando son sometidas a un análisis semántico surge tanta variedad de matices que pierden su claridad inicial.

(...)

Hay que reconocer que hasta mediados del siglo XX, en el ámbito de las ciencias sociales, el compromiso jugó un papel relativamente poco importante, y menos importante aún en el mundo de las empresas.

(...)

A partir de los años 60 el compromiso adquiere carta de ciudadanía y es objeto de un intenso debate entre psicólogos y sociólogos sobre el concepto central del compromiso. El debate puso de manifiesto la diferencia entre el compromiso como conducta observable sin referencia a la experiencia psicológica personal, y el compromiso como actitud interna que induce al sujeto a actuar de una manera constante y fija, aun en situaciones relativamente diversas. (Somers, 1987). El trabajo en paralelo de Buchanan y Porter, ambos publicados en 1974, fue decisivo para aclarar conceptos y llegar a un cierto consenso. Actualmente, es comúnmente aceptado que el compromiso abarca tres niveles: el psíquico, el social y el organizativo. El nivel psíquico es interno por pertenecer al mundo de la

experiencia personal de cada individuo. El social es observable en el grado en que la experiencia interna de la persona comprometida se traduce en unas actividades concretas. Finalmente, en el ámbito de la organización, el compromiso adquiere matices diferentes según sea su objetivo (Morrow, 1996). Así, tendemos a hablar de responsabilidad en una tarea, o de profesionalidad en el ejercicio de una profesión, o de solidaridad a un colectivo de personas, o de lealtad a una organización, o de ética si nos referimos a unas normas de conducta cívica dentro de la empresa.

Recogiendo lo que hemos dicho hasta aquí, propongo la siguiente definición: ***el compromiso es una opción premeditada, libre y explícita a favor de una actividad concreta dentro de un contexto específico que permite a una persona expresarse en consonancia con su manera de pensar y sentir.***

Los rasgos que quiero subrayar son:

- **opción:** por tanto, es una preferencia elegida entre otras muchas posibilidades, incluso igualmente válidas.
- **premeditada:** optamos por algo después de haber considerado las ventajas e inconvenientes de la decisión. Es un acto consciente y deliberado.
- **libre:** por ser una elección consciente la decisión final no es sólo fruto de un raciocinio frío; la última palabra la tiene el “corazón”. No es raro hablar de una “corazonada” o de una “intuición” como la razón última de un compromiso. Por eso, no tiene sentido hablar de una compromiso impuesto.
- **acción concreta:** la opción nos lleva a una acción explícita que concretiza un plan de acción realizable. El compromiso es ponerse a andar, aunque suponga abrirse paso “haciendo camino al andar”. El compromiso no es una declaración de intenciones.
- **contexto específico:** el compromiso es siempre una respuesta a una oportu-

nidad muy concreta, ante la cual tenemos que pronunciarnos. La opción siempre recae sobre un objeto del entorno inmediato, del “ahora y aquí”, sin rodeos ni divagaciones.

- **sinceridad:** el compromiso revela nuestros valores, sentimientos, pensamientos como algo muy personal. Comprometerse es un acto público de sincerarse ante los demás.
- **vinculación:** el compromiso “obliga”, porque es una opción que relaciona a la persona con su entorno de una manera tal que la sociedad cuenta con que nos comportemos tal como nos hemos definido. Incluso la relación puede ser tan fuerte que sea la base de una “obligación legal”.

## **EL COMPROMISO COMO EL ACTO DE CONCRETAR**

Si tuviese que proponer el rasgo esencial del compromiso, optaría por la “concreción”. Para mí, el compromiso es la punta de lanza que se clava en la realidad después de un largo proceso. Es el resultado final de una gestación lenta que empieza con el nacimiento, se desarrolla en la familia, se amplía en la escuela, se forma en la universidad, y culmina en la experiencia de sentirse capacitado y motivado a ser un miembro útil de la sociedad. Con toda esta preparación, el compromiso es el último eslabón antes de decir el “ya” definitivo a una oportunidad muy concreta, como puede ser trabajar para tal y tal empresa, con estas condiciones etc. etc.

Aplicado al mundo laboral, el compromiso de trabajar por una empresa significaría que una persona debidamente formada y motivada, acepta trabajar para una empresa más o menos solvente “X”, en un puesto de trabajo más o menos estimulante y bien retribuido “Y”, y con tales y tales compañeros más o menos agradables. En un mundo ideal y en una sociedad justa, se supone que se toma esta decisión después de haber considerado varias ofertas para que sea

suficientemente libre. En las circunstancias actuales, nadie busca una empresa perfecta. Lo que busca la mayoría de la gente es trabajar por una empresa dinámica orientada a satisfacer al cliente, económicamente viable, y mínimamente benevolente con sus empleados. A partir de ahí, la decisión de trabajar por esa u otra empresa es muy personal, que puede ir desde no tener otra opción hasta la compatibilidad de los valores propios con los de la organización. Para que podamos hablar de un mínimo de compromiso es esencial que la persona sea muy consciente del contexto concreto de su vida y de su entorno inmediato, que las acepte y que obre en consecuencia a partir de ahí. Es la concreción de la decisión con plena lucidez que constituye el núcleo del compromiso.

Este proceso no se improvisa, sino que sólo puede surgir de una maduración lenta y equilibrada a través de varios años de gestación. En este sentido, el compromiso es un SI decidido a una oportunidad muy concreta.

De parte del sujeto, el compromiso supone un grado bastante alto de madurez psicológica. Pero esa entrega no es un SI en el vacío. El compromiso es un acto consciente que ha seguido un mínimo de reflexión sobre los méritos o deméritos de la oportunidad ofrecida. La persona que se compromete debe conocerse mínimamente para apreciar su propia valía y el valor de lo que pone a disposición de los demás. Al mismo tiempo, debe analizar hasta qué punto el objetivo de su entrega “realmente merece la pena”, es decir, es digna de recibir y apreciar lo que se le ofrece. Esta relación entre la validez de la persona que se compromete y de la persona o institución que acepta el compromiso es una relación muy delicada por ser profundamente humana. Es una relación de confianza: la persona que se compromete se siente capaz y fuerte para “fiarse”, es decir, para entregarse sin sospechas; y a su vez, la persona o institución que recibe el compromiso es suficientemente “fiable”, es decir, digna de recibir y capaz de corresponder.

(...)

### **LA CONFIANZA COMO EL ALMA DEL COMPROMISO**

Como habrá observado el lector, el concepto de compromiso que hemos descrito está íntimamente relacionado con la confianza: el compromiso crece, se mantiene, cae o muere según el grado de confianza que exista. De hecho, el camino que va de un estilo de gestión “puro y duro” hasta un estilo blando e integrador mediatizado por el compromiso, parte de la seguridad del control y pasa por la confianza antes de crear ilusión, tal como lo indica la Figura 4. Es muy difícil crear ilusión si las personas no se sienten seguras en una organización o incluso en la sociedad.

La confianza es la virtud humana de situarse entre la base firme de la seguridad y las fronteras del ensueño. No es una virtud fácil de adquirir porque supone haber superado la tendencia a la sospecha y dejarse impregnar por la ilusión, sin caer en la ingenuidad.

(...)

### **DE LA DIRECCIÓN POR COMPROMISO A LA DIRECCIÓN DEL COMPROMISO**

Es muy natural que el tema y su mismo vocabulario suenen a “música celestial” a personas muy responsables, cuyo interés en dirigir una empresa se centra en que no haya pérdidas, en que los proveedores cumplan, y los empleados trabajen, y los accionistas sean comprensivos y los mercados sean benévolos, y los bancos sean indulgentes, y la bolsa responda a sus expectativas. Todo esto es la realidad dura que no podemos olvidar. Pero una cosa es que la olvidemos; y otra muy diferente es que nos absorba tanto que no nos preocupe nada más de la realidad compleja de las organizaciones que “eso”. Estaría de acuerdo en que esa es la realidad dura, pero no la pura, porque creo que hay otras cosas que no están vedadas al empresario y podrían suavizar la dura realidad.

Aquí volvería a la pregunta que propuse como básica en el tema que tratamos: “Realmente ¿perderíamos mucho si continuáramos haciendo lo que hacemos y dejáramos de lado todo este problema del compromiso y de la confianza?” Ya hemos dicho que no se trata aquí de un tema de vida o muerte. No dejarán de funcionar nuestras empresas porque no adoptemos una actitud de compromiso. Lo que debemos decidir es si podemos conseguir lo mismo con más tranquilidad, o incluso mejorar el rendimiento introduciendo elementos de confianza, de transformación, de inspiración, y de compromiso, en vez de insistir en una actitud de vigilancia y de control.

Ramon Pes, en su introducción al presente número monográfico, sugiere un estilo de “dirección por compromiso” como una política viable de gestión. Después de lo que hemos expuesto en estas páginas considero esta sugerencia viable porque supone que la empresa, por su dinamismo y credibilidad, consigue atraer y retener a personas bien formadas, capaces de entregarse con generosidad a su tarea y de colaborar con los compañeros de trabajo. Esta política crea confianza en la gente y a su vez engendra entusiasmo y una dedicación sostenida a través del tiempo.

(...)