



LOS LÍDERES PREGUNTAN

Maryam Valera, Ph.D.

Apreciada Dra. Varela:

¿Qué es el compromiso organizacional?

Manuel S.

Estimado Manuel:

El compromiso organizacional es un constructo multidimensional; es decir, que existen tres componentes diferentes independientes entre sí, de manera que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso.

1. Deseo: el colaborador desarrolla un compromiso emocional hacia la empresa cuando siente que esta satisface sus necesidades y expectativas. Así, el colaborador está convencido y acepta los objetivos y valores de la organización, se pone en disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización y demuestra un fuerte deseo de permanecer en ella.

2. Necesidad: el colaborador desarrolla un compromiso de continuación ya que ha invertido en ella tiempo y esfuerzo que perdería si abandona. Se trata de un apego material: su continuidad depende de lo que recibe del trabajo, los costos personales que le supone el trabajo y los costos añadidos al abandono.

3. Moral: el colaborador siente que tiene el deber moral o gratitud de responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos. Es un compromiso normativo motivado por un sentimiento de lealtad.

El compromiso no surge espontáneamente se construye, se mantiene y evoluciona. Está enmarcado en la relación que el colaborador tiene con la compañía, e incluye aspectos como la reputación de la empresa (trabajar en una “buen empresa”), su proyecto de trabajo (retos, oportunidades, equipo, relaciones internas), retribución (no solo el salario sino otro tipo de beneficios) y su propia experiencia vital.

¿Situación actual?

En la actualidad, en las empresas se establecen relaciones laborales muy frágiles, emocionalmente poco ecológicas, potencialmente conflictivas. En ellas, los colaboradores se sienten desmotivados, sin rumbo (desconocen la misión, visión y valores empresariales) y emocionalmente desvinculados a su organización. Esto hace que los climas sean tóxicos, desmoralizadores, con altas tasas de absentismo y de rotación, y formas de comunicación informales basadas en rumores e informaciones sesgadas. Por ello, se necesita generar confianza, requisito previo para conseguir el compromiso.

¿Cómo desarrollar una cultura de compromiso?

El compromiso ha de comenzar desde la gerencia, desde el gerente. “El líder debe considerarse una persona humilde y no creer que ya lo sabe todo, sino que puede aprender y construirse gracias a los demás”¹ y es el primero que ha de estar comprometido, ha de definir hacia dónde está orientada la empresa en el ámbito emotivo; es decir, si se orienta más a la creación o a la destrucción.

Las empresas necesitan “ser” más coherentes entre lo que dicen y lo que hacen, ya que los conceptos teóricos los conocen la mayoría de las empresas y los predicán, pero es decisivo que la dirección crea realmente en ellos y haga lo necesario para que se conviertan en comportamientos estables. Para ello, es importante que junto a los contratos legales existan “contratos emocionales” que promuevan:

- 1. El encuentro del sentido y propósito del trabajo para cada colaborador.**
- 2. Una comunicación consciente en la que se pueda expresar la verdad con respeto al otro y con respeto por quien es, y un sentido de colaboración estrecha en la persecución y logro de las metas.**
- 3. Oportunidades para la autonomía, el desarrollo y la capacitación del colaborador.**
- 4. Posibilidades de crecer y de hacer una carrera dentro de la organización (el entorno de trabajo puede ser un hábitat que facilita el crecimiento o que lo limita).**
- 5. Oportunidad para hacer lo que saben hacer mejor (desarrollar su talento).**
- 6. Condiciones de trabajo más flexibles.**
- 7. Sistemas de reconocimiento para todos y se debe poner en práctica cuando metas y objetivos trazados son alcanzados.**

El refuerzo positivo genera resultados también más positivos.

¹ Jaume Soler y Mercè Conangla, psicólogos, escritores y creadores del concepto ecología emocional.