

Más allá de las reglas del compromiso: *¿Cómo pueden los líderes empresariales construir una cultura que fomenta un alto nivel de compromiso?*



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Un Libro Blanco de Dale Carnegie®

Por

*William J. Rothwell, Ph.D., Especialista en
Recursos Humanos
The Pennsylvania State University
University Park, PA*

La palabra compromiso es inusual. El diccionario sugiere que es un sinónimo de la palabra obligación; sin embargo, en términos cotidianos, esta palabra se asocia más frecuentemente con las propuestas de matrimonio.

Si se considera que más de la mitad de todos los matrimonios en los Estados Unidos trágicamente terminan en el divorcio, probablemente la palabra compromiso no sea necesariamente la mejor forma de describir el compromiso con el trabajo.

¿Cuál es el compromiso de los empleados y por qué debe preocuparle a los gerentes? ¿Qué nos dice la investigación al respecto? ¿Cómo alientan el compromiso las empresas? ¿Cómo puede la empresa ir más allá de la contratación de empleados para crear una cultura corporativa y socialmente cohesiva en dónde las personas realmente se sienten comprometidas? Este libro blanco de Dale Carnegie® da respuesta a estas preguntas importantes.

Copyright © 2008
Dale Carnegie & Associates, Inc.
290 Motor Parkway
Hauppauge, NY 11788

Todos los derechos reservados.
Impreso en los Estados Unidos.

Definiendo y justificando el compromiso de los empleados

No existe una definición estándar del compromiso de los empleados; sin embargo, casi todo el mundo está de acuerdo en que este compromiso implica un lugar de trabajo en donde los empleados:

- Se sienten personal y emocionalmente vinculados a la empresa
- Sienten orgullo al recomendarlo a otros como un buen lugar en donde trabajar
- Obtienen más de su trabajo que un mero sueldo o salario y se sienten conectados con los reconocimientos intrínsecos que obtienen de la empresa y
- Se sienten fuertemente apegados a los valores, la ética y las acciones que tipifican a la empresa.

En algunos aspectos, podría ser más fácil definir un lugar de trabajo tóxico que describir un lugar de trabajo que estimula el compromiso pleno. Posiblemente el mejor ejemplo de un lugar tan malo, así como el comportamiento inusual que puede engendrar se encuentra en la historia que Herman Melville escribió en 1853: "Bartleby the Scrivener: A Story of Wall Street." (Bartleby el escribano: Una historia de Wall Street). En esos años, el escribano era similar al funcionario legal de hoy. La historia trata del gerente de un despacho jurídico que contrata a un empleado de nombre Bartleby, esperando en que su aparente temperamento calmado podría ser una influencia tranquilizante para los demás escribanos. Sin embargo, el gerente se alarma cuando se percata que Bartleby se mudó a la oficina y ahora vive allí de tiempo completo. La vida de Bartleby no tiene sentido ni propósito y rechaza un número creciente de tareas, simplemente diciendo: "Prefiero no hacerlo". Con el tiempo ya ni trabaja porque prefiere hacer nada. No le es posible al gerente deshacerse de Bartleby, por lo que cambia la ubicación de su oficina. Aún así, Bartleby prefiere no mudarse, a la larga lo meten a la cárcel y finalmente se muere de hambre porque comer es algo que "prefiere no hacer".



DALE CARNEGIE®
TRAINING

...sin embargo, casi todo el mundo está de acuerdo en que el compromiso de los empleados implica un lugar de trabajo en donde ellos:

- *Se sienten personal y emocionalmente vinculados a la empresa*
- *Sienten orgullo al recomendarlo a otros como un buen lugar en donde trabajar*
- *Obtienen más de su trabajo que un mero sueldo o salario y se sienten conectados con los reconocimientos intrínsecos que obtienen de la empresa y*
- *Se sienten fuertemente apegados a los valores, la ética y las acciones que tipifican a la empresa.*

Perspectiva Dale Carnegie® ...

Dale Carnegie adopta la filosofía de la responsabilidad. Lo que usted cree de otras personas afecta su comportamiento. Si desea que los otros cambien, usted debe cambiar sus propias actitudes acerca de los otros, y, después debe mostrar ese cambio en su comportamiento. Si los gerentes quieren alentar un gran compromiso, deben creer que existe en sus empleados y actuar de acuerdo a esa creencia.

¿Por qué deben los gerentes y trabajadores preocuparse por el compromiso? Una razón es que en los lugares de trabajo que fomentan el compromiso, los altos niveles de compromiso con el trabajo se traducen en bajos niveles de rotación debido a la conexión que existe entre la imagen de la empresa y el auto-imagen de las personas. A falta de apego al lugar del trabajo, las personas se sienten enajenadas, por lo que normalmente buscarán una situación ideal en otro lugar. Un segundo motivo es que sencillamente tiene sentido concluir que los empleados sumamente productivos invierten un alto nivel de interés personal en el éxito de la empresa, y éste es un hecho que apoyan los trabajos de investigación (*Globoforce Survey Results, 2007*). Un tercer motivo es que un lugar de trabajo de compromiso total (LTANC) representa para las personas un lugar en donde quieren trabajar y están muy involucradas debido a que su interés personal y los intereses de la empresa están estrechamente alineados. Por último, de acuerdo al labor de investigación de Gallup, existe una correlación muy importante entre la innovación y los lugares de trabajo que cuentan con un alto nivel de compromiso (*Gallup Reveals the Formula for Innovation, 2007*).



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Lo que la investigación demuestra sobre el compromiso de los empleados

De acuerdo con el estudio realizado por Profiles International—Imagine Great People™ anualmente se pierden cerca de \$350 billones a causa de la falta de compromiso de los empleados. Este estudio, que tuvo un costo de \$2.3 millones, analizó 8,000 empleados en una muestra representativa de empresas y los resultados indican que los empleados realmente pueden clasificarse en 6 grupos principales:

- Contribuidores desprendidos—el 15% (promedio nacional). Estas personas ven el valor del trabajo por su beneficio económico a medio plazo.
- Optimistas estancados—el 19% (promedio nacional). Para este segmento, el trabajo es una fuente de sustento, pero aún no representa o actualmente no representa una prioridad satisfactoria en sus vidas
- Contribuidores independientes—el 15% (promedio nacional). Para estos independientes, el trabajo es una de múltiples oportunidades para lograr el cambio y la emoción en sus vidas.
- Innovadores auto-apoderados—el 14% (promedio nacional). Para este grupo, el trabajo representa una forma de crear algo que tenga un valor duradero y que los trascienda.
- Tradicionalistas con máxima rectitud—el 20% (promedio nacional). El trabajo representa el ascenso social—un camino predecible y ascendente hacia el éxito.
- Contribuidores competentes—el 17% (promedio nacional). Para estas personas, el trabajo representa la oportunidad de ser un participante valioso de un equipo ganador.

Los gerentes juegan un papel importante en establecer y mantener un lugar de trabajo que fomenta el compromiso. Construir este tipo de ambiente no es algo que haga el Departamento de Recursos Humanos, sino que a diario los gerentes toman un papel activo en fomentarlo. Los gerentes promueven un clima de compromiso cuando se enfocan en los aspectos positivos de sus empleados, pero si constantemente critican a los empleados, controlan en exceso lo que hacen y no reconocen sus esfuerzos, el comportamiento de los gerentes solo incrementa las filas de personas no comprometidas y activamente desconectadas.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva Dale Carnegie® ...

Alguna vez Dale Carnegie dijo: "Cualquier tonto puede criticar, condenar y quejarse, pero se debe tener carácter y auto-control para ser comprensivo y compasivo." También dijo: "[si se] actúa de forma entusiasta, serán [personas] entusiastas."

Prácticas organizativas que fomentan el compromiso de los empleados

Los programas para comprometer a los empleados son como cualquier otra cosa: mientras más grande la inversión, mayores los rendimientos. Si los líderes empresariales esperan que estos programas rindan resultados inmediatos, entonces solo buscan el "sabor del mes". El cambio verdadero requiere de un compromiso a plazo largo con las iniciativas de cambio.

La evidencia sugiere que la desconfianza de los empleados está creciendo debido a que se dan cuenta que sus líderes frecuentemente dicen una cosa, pero hacen otra, muchas veces porque persiguen tendencias y esperan recibir resultados inmediatos a cambio (Lines, 2005). En vez de culpar únicamente a los empleados, los líderes deben hacer lo que dicen. Lo que hacen los gerentes y la forma en que se comportan sienta las bases del compromiso de los empleados. La primera lección es que los empleados imitan el comportamiento de sus líderes, y, si los líderes no están totalmente comprometidos, tampoco lo estarán los empleados. Asimismo, los gerentes deben modelar el nivel de compromiso que buscan, y, cada vez que no hacen los gerentes lo que dicen, el papel de Recursos Humanos es el de coachearlos.

La empresa debe reconsiderar todo elemento que aporta al fomento de un ambiente de compromiso. Los gerentes y demás directivos de la empresa deben analizar la forma en que los empleados:

- Se reclutan
- Se seleccionan
- Se les da retroalimentación
- Se les premia
- Se les promueve
- Se les reconoce sus logros
- Invierten sus emociones en la misión de la empresa
- Socializan con sus iguales
- Se incluyen en un equipo de alta cohesión
- Socializan con sus supervisores inmediatos
- Les enorgullece recomendar a otros los productos y servicios de la empresa o el empleo en la empresa
- Se sienten orgullosos cuando se reconoce la excelencia de la empresa



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

La evidencia sugiere que la desconfianza de los empleados está creciendo debido a que se dan cuenta que frecuentemente sus líderes dicen una cosa, pero hacen otra

Tres trampas principales que se deben evitar cuando se intenta incrementar el compromiso de los trabajadores

No suponga que:

1. *Éste es un asunto que puede manejar Recursos Humanos sin una importante participación de los gerentes ejecutivos.*
2. *Los sueldos altos incrementarán el compromiso por si solos.*
3. *La ética de trabajo o la falta de la misma de los empleados es la causa básica de los problemas relacionados con el compromiso. Eso equivale a culpar al trabajador sin aceptar que la dirección tiene la responsabilidad de hacer algo para mejorar el compromiso.*

Una iniciativa de cambio es necesaria para poder desarrollar un lugar de trabajo que fomente el compromiso, o sea, una intervención de Desarrollo Organizativo (DO) que tenga como fin desarrollar una cultura corporativa nueva. Como ocurre en la mayoría de las intervenciones de DO, para solidificar el compromiso, los líderes de la empresa deben mejorar la participación y sacrificar los resultados que ellos definen con el fin de lograr los resultados que, tanto ellos como los empleados definen conjuntamente (Rothwell y Sullivan, 2005). La clave está en enfocarse en las relaciones interpersonales: como se hacen las cosas y como trabajan los empleados en conjunto, en vez de la perspectiva más corta pero menos efectiva de dictar los resultados que se desean.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Cinco cosas que la empresa puede hacer para asegurar que mejore el compromiso de los empleados

- 1. Crear una cultura corporativa que alienta el compromiso.*
- 2. Periódicamente medir el compromiso de los empleados.*
- 3. Desarrollar planes para organizar los departamentos y las personas que tendrán a su cargo la investigación de la raíz de los problemas que desconectan al empleado.*
- 4. Responsabilizar a las personas para que demuestren progreso en construir el compromiso.*
- 5. Premiar a los que demuestran progreso en construir el compromiso (sin olvidar que no todos los premios deben ser económicos).*

Progresando más allá del compromiso individual para establecer una cultura de compromiso

Toda vez que se intenta establecer un clima de compromiso, se deben tomar en cuenta a las personas, los compañeros y gerentes, así como a los departamentos de recursos humanos y los altos ejecutivos.

El compromiso y las personas

Un error común que cometen los gerentes es el de enfocarse únicamente en los errores de las personas que demuestran una falta de compromiso, pero, en vez de hacer ésto, deberían preguntar porqué algunas personas no se sienten comprometidas o están activamente no comprometidas. Ciertamente habrá ocasiones en donde la falta de compromiso solo se le puede atribuir a las personas que sencillamente tienen una actitud negativa o no han podido comprender el impacto que su conducta tiene sobre otros empleados, la empresa, los clientes, distribuidores, proveedores y la comunidad. ¿Se contrató a la persona con actitud negativa u ocurrió algo en la empresa que provocó esa actitud? De haberse contratado a la persona con esa actitud, la empresa debe volver a analizar sus políticas de reclutamiento y selección. ¿Existe la iniciativa de investigar el historial de los solicitantes que han mostrado un alto compromiso laboral? Si la persona no se contrató con esa actitud negativa, ¿cuáles experiencias dentro de la organización la provocaron? ¿De qué forma se podrían atender esas experiencias previas?

Las personas que demuestran un compromiso total pueden:

- Enfatizar los aspectos positivos de la empresa—lo que va bien
- Buscar ocasiones para decir cosas buenas sobre la empresa, el gerente, departamento o la gente
- Prestarse voluntariamente para llevar a cabo tareas adicionales
- Expresar su aprobación en relación a lo que está haciendo la empresa y su motivo por hacerlo
- Decir cosas positivas de la empresa cuando habla con sus compañeros, amigos, parientes o con miembros de su comunidad



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva Dale Carnegie® ...

En una ocasión Dale Carnegie dijo: "Lo que te hace feliz o infeliz no es lo que tienes o quien eres, ni donde estás o lo que estás haciendo. Es en lo que estás pensando."

Perspectiva Dale Carnegie® ...

El programa más conocido de Dale Carnegie® es: "El Curso Dale Carnegie®: Comunicaciones efectivas y los recursos humanos", mismo que desarrolla las herramientas interpersonales efectivas que son esenciales para el compromiso, y, para lograr el mayor efecto, este programa se puede ofrecer internamente con el fin de atender al mismo tiempo las necesidades de varios gerentes u otros líderes.

El compromiso y los compañeros de trabajo

Los iguales juegan un papel importante porque influyen en las actitudes de sus compañeros de trabajo. En ocasiones, los seres humanos usamos el instinto de la manada y ese instinto se refleja en la influencia que ejercen los iguales.

Las historias que los empleados nos cuentan acerca de sus supervisores, la empresa, los clientes y las situaciones que afectan el lugar de trabajo (por ejemplo, como se designan los incrementos salariales, como se hace el trabajo o el valor del trabajo mismo) puede tener una influencia sobre una persona desde el primer día de trabajo. Cuando un empleado de recién ingreso forma pareja con un compañero activamente desconectado, no sorprenderá el hecho de que el empleado nuevo adquiera predisposiciones con respecto a la empresa, y, por tanto, se debe tener mucho cuidado con la forma en que se presenta el empleado nuevo al lugar de trabajo y quien lo presenta.

Los compañeros que son un buen ejemplo del compromiso:

- Diariamente les harán preguntas a la persona nueva para mostrar que les importa
- Estarán alertos para escuchar las emociones y ver los hechos y harán seguimiento para mostrar su deseo de ayudar
- Invitarán a sus compañeros a eventos sociales
- En vez de participar en grupos exclusivos, intentarán incluir a todos
- Enfatizarán los aspectos positivos
- No escucharán auto-desprecios y se fijarán con atención en lo que el empleado nuevo hace bien
- No compartirán los chismes con otros



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

Los iguales juegan un papel importante por que influyen en las actitudes de sus compañeros.

El compromiso y el gerente

El comportamiento del gerente tiene un impacto en lo que sienten los empleados. Lo que el jefe dice o hace afecta dramáticamente la actitud que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo y su empresa.

Si el supervisor inmediato disfruta los logros de los empleados, enfatiza lo que hacen bien, hace un esfuerzo por descubrirlos haciendo las cosas bien, los felicita y regularmente los reconoce con un premio apropiado, los empleados sentirán que sus esfuerzos son importantes. Pero, si los gerentes son distantes, salen pocas veces de sus oficinas o de las juntas y únicamente dan retroalimentación negativa, entonces, lejos de fomentar el compromiso, el comportamiento del gerente crea un lugar de trabajo tóxico.

Los gerentes que desarrollan el ambiente correcto:

- Reclutan y seleccionan a las personas parcialmente con base en sus antecedentes respecto del compromiso con sus patrones antiguos
- Piden que los empleados les digan lo que sienten acerca de la empresa, el trabajo, los clientes y demás circunstancias clave, y después retiran las barreras que entorpecen los resultados
- Identifican las fuerzas individuales y las apalancan para beneficiar a los empleados, el equipo y la empresa
- Reconocen el logro, en vez de envidiarlo o intentar tomar el crédito
- Desarrollan el compromiso de los empleados, así como sus conocimientos y habilidades
- Animam a los empleados cuando se ven tristes o desilusionados



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

Si el supervisor inmediato disfruta los logros de los empleados, enfatiza lo que hacen bien, hace un esfuerzo por descubrirlos haciendo las cosas bien, los felicita y regularmente los reconoce con un premio apropiado, los empleados sentirán que sus esfuerzos son importantes.

El compromiso y el Departamento de Recursos Humanos

En un lugar de trabajo de compromiso total, el Departamento de Recursos Humanos brinda todo su apoyo al compromiso y minimiza o intenta evitar las acciones que pueden causar un ambiente punitivo o tóxico y las formas para lograrlo son:

- Previamente investigan a los candidatos que reclutan para comprobar si han tenido muestras de comportamientos de compromiso total
- Hacen encuestas periódicas para encontrar las fuerzas y áreas de mejora
- Estimulan a los empleados a que se enfoquen en lo positivo
- Estimulan a los empleados a que identifiquen u apalanquen sus propias fuerzas
- Estimulan a los empleados a que identifiquen y aprendan de las fuerzas de sus supervisores
- Estimulan a los gerentes y a otros a que sean modelos auténticos del compromiso
- Coachean a las personas que demuestran un comportamiento diferente al del comportamiento de compromiso total
- Son modelos en acción y palabras de lo que debe ser el compromiso total
- Establecen y ayudan a coordinar programas planificados sobre el compromiso
- Realizan entrevistas de egreso para saber el motivo real que causó la salida del empleado.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

En un lugar de trabajo de compromiso total, el Departamento de Recursos Humanos brinda todo su apoyo al compromiso y minimiza o intenta evitar las acciones que pueden causar un ambiente punitivo o tóxico.

El compromiso y los altos ejecutivos

En un lugar de trabajo de compromiso total, los altos ejecutivos brindan todo su apoyo al compromiso y:

- Son modelos de lo que debe ser el compromiso total
- Buscan ocasiones para felicitar a los empleados por lo que hacen bien
- Estimulan el desarrollo individual y organizativo
- Reconocen los logros en público
- Discuten los problemas en privado
- Enfatizan lo positivo
- Proporcionan los recursos para hacer realidad el programa para planificar el compromiso
- Dedicar su tiempo y atención a estimular el compromiso
- Coachean a las personas que no demuestran comportamientos que estimulan el compromiso

Una meta verdadera del compromiso de los empleados debe ser la de establecer una visión organizativa común, emocionar a la gente para que logre la visión, explorar formas prácticas de convertir la visión en una realidad y trabajar para implementarla. A esta perspectiva de cambio organizativo se le llama "análisis apreciativo" o la teoría de cambio positivo y su aplicación al cambio organizativo e individual es una forma de encaminar hacia la realidad el sueño de lograr el compromiso de los empleados.

El compromiso y la empresa

Para atender la cuestión del compromiso, se necesita la acción concertada de toda la empresa, y no sólo de las personas o los grupos aislados. Se le debe hacer frente de forma sistemática, como parte de una "iniciativa de transformación de sistemas completos" que desencadenen el compromiso de las personas, el grupo y la empresa. El papel de la dirección es el de descubrir lo que desconecta a los empleados, así como el de derribar las barreras o la percepción de las barreras. Recursos Humanos puede facilitar el proceso y los empleados pueden aceptar la responsabilidad de meditar sobre el proceso, encontrar lo que les hará más comprometidos y trabajar para lograr esas metas.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

Una meta verdadera del compromiso de los empleados debe ser la de establecer una visión organizativa común, emocionar a la gente para que logre la visión, explorar formas prácticas de convertir la visión en una realidad y trabajar para implementarla.

Conclusión

El compromiso no es la última tendencia, pero puede llegar a hacerla si se aborda sin un modelo de como es el compromiso y si se esperan resultados inmediatos. El enfoque debe estar en la implementación de un ambiente de compromiso. No se debe culpar a los empleados, sino que los líderes de la empresa deben volver a examinar todo lo que está haciendo la empresa para apoyar el compromiso total, así como las circunstancias que pueden contribuir a la enajenación. De esta forma, los líderes pueden mostrar que su cometido es genuino, convirtiéndose así en modelos efectivos del compromiso.

Dale Carnegie Training® cuenta con amplísima experiencia en la creación del compromiso de los trabajadores y en la transformación de empresas de alto desempeño. Si desea mayor información, favor de comunicarse con su oficina Dale Carnegie® más cercana en: www.dalecarnegie.com.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

El compromiso no es la última tendencia, pero puede llegar a hacerla si se aborda sin un modelo de como es el compromiso y si se esperan resultados inmediatos.

Referencias e información adicional

- Crabtree, S. (2007). Getting personal in the workplace: Are negative relationships squelching productivity in your company? *The Gallup Management Journal*, se bajó de:
http://www.govleaders.org/gallup_article_getting_personal.htm
- Gallup Q12 Employee Engagement Dashboard—Monitoring Employee Satisfaction via a Flash-based Scorecard (2007). Se bajó de:
<http://www.enterprise-dashboard.com/2006/03/13/a-gallup-q12-employee-engagement-dashboard-monitoring-employee-satisfaction-via-a-flash-based-scorecard/>
- Gallup Reveals the Formula for Innovation. (2007, 10 May). *The Gallup Management Journal*, se bajó de:
<http://gmj.gallup.com/content/27514/Gallup-Reveals-the-Formula-for-Innovation.aspx>
- Globoforce Survey Results: Engage Employees and Leave the Competition Behind. (2007, Oct. 1). *Business Wire*.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32.
- Rothwell, W., and Sullivan, R. (2005). (Eds.). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Jossey-Bass