

Es hora de reconstruir el compromiso

Aedipe

Beatriz Valderrama

Directora de Alta Capacidad

Tras varios años de deterioro en las condiciones laborales, reestructuraciones, reducciones de salarios, sobrecarga laboral y limitadas perspectivas de desarrollo profesional, las empresas que quieren consolidar su recuperación y asegurar el crecimiento futuro se enfrentan al reto de reconstruir el compromiso de los profesionales.

Para reparar el daño a la vinculación emocional de los trabajadores es necesario en primer lugar restablecer unas condiciones básicas que permitan renovar el contrato psicológico con el empleado. Al igual que el contrato social de **Rousseau**, existe un acuerdo implícito entre la organización y sus trabajadores, con derechos y deberes por ambas partes. Si el pacto se cumple, se dan las condiciones necesarias para la satisfacción laboral. Si no se respeta el acuerdo por una de las dos partes, la otra rompe psicológicamente el compromiso: ya no se siente implicada en un pacto mutuo y sólo mantiene la rutina laboral por la presión de la fuerza (leyes que no puede violar, sueldo que no quiere perder,...). En cuanto puede, actúa para

eliminar las obligaciones de un acuerdo que siente que el otro ha incumplido. Cuando una persona percibe esa ruptura del contrato psicológico, puede desarrollar el llamado síndrome de Burn-Out. Es decir, se quema. Los síntomas son diferentes en cada individuo: unos muestran visibles señales de estrés, mientras otros se anestesian emocionalmente; unos hacen el mínimo y otros trabajan excesivamente pero de forma ineficaz. En todo caso, las sensaciones que subyacen son el cinismo ante el futuro y la desmotivación.

Desde las investigaciones del psicólogo organizacional **Herzberg** (1968) sabemos que lo primero que tenemos que cuidar son los factores higiénicos, aquellos relacionados con las condiciones laborales, la retribución y la seguridad en el empleo, que, si no alcanzan un nivel suficiente, producen desmotivación. Pero esto no es suficiente para generar compromiso. A partir de ahí hay que cuidar el llamado salario emocional para que las personas se sientan comprometidas y dispuestas a contribuir con lo mejor de sí mismas en su trabajo.

Entre estos factores destaca la claridad, no sólo con respecto a lo que se espera de cada uno, sino también con respecto a la visión de futuro de la empresa y del papel del empleado en ella. Según **Boyatzis** (2008), «la clave está en que la visión evoque en nuestra mente una imagen concreta y clara del futuro, una imagen que

resulte inspiradora y factible. Esas imágenes suelen inducir una sensación de significado y propósito en la vida y en el trabajo». El coaching de equipo ayuda a los equipos directivos a internarse por la senda del aprendizaje para alcanzar una visión compartida que pueda comunicarse a la plantilla y resultar inspiradora, generando el optimismo, la energía y las creencias de eficacia necesarias para avanzar con confianza hacia el futuro.

Para llevar esa visión a la práctica será necesario articular procesos y políticas que incrementen la propuesta de valor al empleado, como son: el enriquecimiento del trabajo en cuanto a variedad, desafío, autonomía, autocontrol, feedback y reconocimiento; el apoyo social de los compañeros en un ambiente de cooperación; el apoyo y la guía del jefe directo; y, muy importante, la oportunidad de aprender, desarrollar sus habilidades y asumir nuevos retos profesionales.

