

## GESTIÓN Y FORMACIÓN

## Sin compromiso, trabajar no tiene sentido

El gran reto consiste en lograr que los empleados crean en lo que hacen, alineándose con la misión y los valores de la empresa

BORJA VILASECA

Quien tiene un por qué para vivir soporta casi cualquier cómo. Esta afirmación del filósofo alemán Friedrich Nietzsche (1844-1900) parece cobrar cada vez más relevancia en el mundo laboral español, caracterizado por el cansancio y la falta de entusiasmo de una gran parte de los trabajadores. Según los expertos en comportamiento organizacional, “un número creciente de personas comienza a preguntarse acerca del sentido último que tiene su actividad profesional, con el propósito de encontrar más motivos para levantarse con ilusión los lunes por la mañana”.

Estos empleados, “normalmente llenos de inquietudes y comprometidos con su propio desarrollo personal, también empiezan a cuestionarse si realmente merece la pena sacrificarse por sus organizaciones”, añaden. Y es que en una gran mayoría de los casos, “las empresas no sólo no muestran demasiados indicios de preocuparse por el bienestar de sus colaboradores, sino que suelen ser un obstáculo para que éstos puedan alcanzar el equilibrio en sus vidas”.

Fruto de esta insostenible situación, sólo el 19% de los asalariados españoles —unos 3,8 millones de personas— está totalmente comprometido con su empresa, según un reciente informe realizado por la consultora Towers Perrin. Su director, Tony Gennaoui, señala que un 35% se muestra parcialmente comprometido y que el 46% restante reconoce no estarlo, “trabajando muy por debajo de sus posibilidades y capacidades”.

“La evolución de la conciencia de cada vez más españoles está cambiando las reglas del juego del mundo laboral”, apunta Gennaoui. En su opinión, “sin compromiso, trabajar no tiene sentido”. Por eso “es fundamental que los directivos redefinan y encarnen la misión y los valores de sus compañías, de manera que los empleados puedan creer en lo que hacen”. Así, del estudio se desprende que “los líderes españoles dominan perfectamente el aspecto operativo de su puesto, pero tienen que esforzarse más para conectar emocionalmente con sus colaboradores y de inspirarles”. Entre otras carencias, los trabajadores señalan la “falta de empatía, de comunicación y de transparencia”.

## Sufrimiento en el trabajo

“Dado que las personas dedican entre ocho y once horas a trabajar, preguntarse acerca del sentido de esta actividad suele ser una consecuencia de experimentar insatisfacción e incluso sufrimiento en el trabajo”, sostiene Lotfi el Ghandouri, fundador de la consultora Creative Society, especializada en capital humano. “Este tipo de reflexiones existenciales suelen ser la antesala de un cambio de empleo a empresas socialmente responsables, donde las condiciones laborales son más dignas y los proyectos profesionales gozan de mayor humanidad y sentido”, añade Lotfi el Ghandouri, autor de *El despido interior* (Alienta), en el que describe las causas y las consecuencias del malestar laboral.

En su opinión, “debido a la vorágine del sistema de mercado, cuya ideología imperante es la

## Los diez principales factores que fomentan el compromiso entre los empleados

1. Sentir que la alta dirección se interesa por mi bienestar personal
2. Contribuir anualmente en la mejora de mis conocimientos y habilidades
3. Que mi empresa tenga buena reputación e incluya la responsabilidad social corporativa en su estrategia
4. Poder participar en la toma de decisiones de mi departamento
5. Comprobar que mi organización resuelve de forma rápida los problemas de nuestros clientes
6. Contar con objetivos y retos personales ambiciosos
7. Tener buenas oportunidades de crecimiento dentro de mi empresa
8. Disfrutar de un trabajo retador que me estimula y motiva
9. Mantener una buena relación con mi jefe directo y mis compañeros
10. Que mi organización fomente un pensamiento innovador

Fuente: Workforce Study - Global, realizado por la Consultora Towers Perrin 2007

EL PAÍS

Sólo el 19% de los empleados españoles está totalmente comprometido con su empresa, según un estudio de la consultora Towers Perrin

“Más allá de ganar dinero, los españoles quieren que el trabajo también sea un medio a través del que realizarse”, afirma El Ghandouri

del crecimiento económico a cualquier precio, para muchos seres humanos el trabajo se ha convertido en una prisión”. Así, seis de cada diez empleados españoles considera que su organización no posibilita que puedan dar lo mejor de sí mismos, impidiendo aflorar todo su potencial. Y entre otras consecuencias, Lotfi el Ghandouri habla acerca del auge del despido interior, “una actitud de resignación laboral, caracterizada por la desidia hacia el trabajo, lo que atenta contra la productividad y los resultados de las compañías”.

Si bien es cierto que en última instancia cada profesional es responsable de la actitud que adopta frente a sus circunstancias, cabe decir que “esta falta de compromiso” es una consecuencia de “ver frustradas ciertas expectativas profesionales y de sentir el trabajo como un proceso mecánico, en el que la posibilidad de creatividad y de aportación personal brilla por su ausen-

cia”, afirma Lotfi el Ghandouri. No en vano, “más allá de ganar dinero para cubrir ciertos gastos que permitan vivir, los españoles comienzan a pedir que el trabajo también sea un medio a través del que realizarse como individuos”, sostiene este experto.

Y lo cierto es que así lo suelen ver los trabajadores con más talento, cuya búsqueda y fidelización está transformando a las empresas. Además de por sus condiciones salariales, este tipo de profesionales empieza a preguntar en las entrevistas de trabajo por la cultura empresarial, la flexibilidad de horarios, el tipo de relaciones entre jefe y colaboradores, el lugar físico donde se ejecuta el trabajo, la existencia de planes de desarrollo, así como la posibilidad real de influir en la estrategia de la organización. “España cuenta con todo lo necesario para construir empresas sanas, felices y productivas”, afirma Lotfi el Ghandouri. “Sólo hace falta creérselo”.

## ¿Cuánto tiempo reflexionas sobre lo que haces?

Conscious Management Escandinavia apuesta por centrar la estrategia en el medio-largo plazo

B. V.

Uno de los denominados comunes de la inmensa mayoría de las empresas españolas es su firme apuesta por centrar la estrategia en el corto plazo. Y lo cierto es que argumentos para hacerlo nunca faltan. Debido a los continuos cambios que genera el imparable proceso de globalización económica, así como la hipervelocidad y el estrés que se viven en la mayoría de los entornos de trabajo, los proyectos suelen tener márgenes de tiempo demasiado breves, dejando muy poco espacio para la reflexión.

Aunque así se optimizan los recursos, ganando en cantidad, muchos de los profesionales implicados en dicho proceso intuyen que lo están haciendo a costa de la calidad de los servicios y productos finales e incluso de su propia salud como individuos. “Y esto es algo que la empresa termina pagando”, afirma el consultor Sergio Gil, director de la filial en España de la compañía sueca Conscious Mana-

agement Escandinavia, cuyo asesoramiento holístico —que concibe el negocio desde todos los puntos de vista, apostando por planificar la estrategia a medio-largo plazo— lleva 30 años triunfando en más de 40 países.

Su planteamiento, basado en el denominado método Lots, es bastante simple, aunque requiere de un mayor esfuerzo ponerlo en práctica. Su objetivo es garantizar la sostenibilidad del negocio de sus clientes, hoy por hoy, mayoritariamente de capital anglosajón. Y lo hacen pensando de qué manera pueden alcanzar la excelencia, tanto en lo que sucede dentro de la compañía como fuera de ésta.

“Partimos de la base de que la realidad es una unidad, en la que todo está interconectado”, explica Gil. Por eso, “como la propia empresa forma parte de esta realidad, todas las iniciativas que impulse y que no estén alineadas con el bienestar de todos los actores implicados tenderán a ir en su contra”. Y añade: “Aunque a corto plazo pueda parecer rentable, centrar-



Sergio Gil.

se solamente en el propio beneficio, sin tener en cuenta los medios para conseguirlo, no es sostenible a largo plazo”.

El “esfuerzo consciente” radica en crear un modelo de negocio basado en el “ganar/ganar”, es decir, “que sea bueno para la empresa, para todas las personas que la ha-

“Trabajamos para crear organizaciones basadas en el ganar/ganar: que sea bueno para ellas, para las personas implicadas y para el entorno”

cen posible, incluyendo trabajadores y consumidores, así como para el entorno en el que opera”, señala Gil. Y no sólo eso: “Cada decisión estratégica debe encontrar la euanimidad entre tres importantes vértices: el significado que tiene el negocio en sí (¿para qué sirve?), el impacto social que genera (¿cómo se está gestionando?) y la compensación económica que se está obteniendo (¿cuadrán los números?)”.

Así, este *management* consciente “se caracteriza por tener muy presente la ley de la causa y el efecto, que gobierna todos los procesos de la existencia, incluyendo los que se desarrollan en el sistema de libre mercado”, apunta. Por tanto, “el éxito cosechado no se logra yendo directamente a por él, sino deteniéndose en cada paso del camino, tratando de aprender de los errores cometidos”.

Conscious Management Escandinavia se centra precisamente en “crear espacios y momentos para la reflexión, en el que los distintos miembros de la organización puedan aportar ideas que contribuyan a lograr el objetivo que en última instancia todos perseguimos: el equilibrio entre lo que damos y recibimos”. Y concluye: “Si como profesional sientes que no tienes tiempo para reflexionar sobre lo que haces, es obvio que algo está fallando en el modelo de gestión”.