

El compromiso, o es mutuo o no es.

“No tienen lealtad a la empresa”, “no están dispuestos a hacer ningún esfuerzo adicional”, “se van a otra empresa por poco más”, son frases habituales de muchos gerentes refiriéndose al bajo nivel de compromiso de sus trabajadores, especialmente de los más jóvenes. ¿Pero cómo es el compromiso por parte de las empresas?

Hace décadas cuando un trabajador entraba en una empresa se establecía un vínculo mutuo para toda la vida profesional. La empresa protegía a sus trabajadores entregando estabilidad y beneficios a cambio de lealtad y compromiso. Se trataba de una relación eminentemente paternalista que en muchas ocasiones afectaba el negocio. Pero en la década de los 80 cambiaron las reglas del juego. Se pasó del puesto de trabajo asegurado, a que el trabajador tuviese que asegurar su empleabilidad. La responsabilidad de mantener el trabajo pasó de la empresa al trabajador. Esto supuso un cambio radical en el contrato implícito entre empresas y trabajadores. Los trabajadores se vieron expuestos a la necesidad de formarse continuamente, a flexibilizar sus jornadas laborales, y a llevarse trabajo a casa aprovechando el advenimiento de internet. A pesar de ello, la ansiedad ante la posibilidad de perder su trabajo en cualquier momento siempre estaba presente. Todo esto lo vieron sus hijos. Esos jóvenes que, en edad adulta, no se comprometen más allá de lo exigible.

¿Quiere esto decir que las empresas deban volver a ser organizaciones paternalistas donde se proteja al trabajador a costa de los beneficios? No, en absoluto. Pero no se puede esperar un compromiso cuando este no es recíproco. Si la empresa predica que su único propósito es aumentar las ganancias, los trabajadores también exigirán su parte. Si la empresa declara que en cualquier momento puede despedir en función de la coyuntura del mercado, de la misma manera los trabajadores se irán si reciben una mejor oferta. Si el empleado debe asegurar su empleabilidad, no se quedará en una empresa en la que su desarrollo profesional está estancado y no recibe nuevos desafíos.

Si la empresa quiere una vinculación que no sea transaccional y que asegure un compromiso verdadero, es necesario empezar por ofrecer un propósito que vaya más allá de solamente ganar dinero. Si la empresa valora la empleabilidad, se deberán promover procesos continuos y personalizados de desarrollo profesional. Si se espera flexibilidad del trabajador, también la empresa debe adaptarse a las necesidades personales y familiares que este pueda tener. En definitiva, se trata de establecer una nueva relación en la que la balanza vuelva a estar equilibrada y en beneficio mutuo.