

**NOTAS TÉCNICAS**  
presenta sintéticamente  
temas específicos de  
actualidad e interés  
para el mundo empresarial.

Publicado por CEC  
International  
© 2005-2015 Derechos  
reservados.

Agradeceremos sus  
comentarios y remitirlos a  
publicaciones@  
cecinternational.com.

# Compromiso<sup>1</sup>

.....  
**Hans Picker & Bertha Lucía Fries**

El éxito de una organización radica en el compromiso de su personal para alcanzar los objetivos, trabajar en equipo, utilizar su creatividad y actuar conforme a valores éticos.

# Introducción

El éxito de una organización radica en el nivel de compromiso que tiene su personal para alcanzar los objetivos y cumplir sus tareas, trabajar en equipo, utilizar su creatividad y esfuerzo extra, así como en la internalización de los valores de la empresa en el quehacer diario. Sin compromiso, el arduo trabajo para crear organizaciones y comunidades que aprenden nunca dará los frutos esperados. Sin comunidades de personas genuinamente comprometidas, realmente no hay chance de innovación y progreso.

La naturaleza del compromiso requerido para construir organizaciones globalmente responsables va mucho más lejos del compromiso que la gente típicamente adopta en la organización tradicional donde trabaja. El compromiso en organizaciones globalmente responsables comprende ser parte —no observador— de los cambios requeridos en el mundo y concebir a nuestras organizaciones como los vehículos para producir estos cambios.

El afán exagerado y la impaciencia —especialmente de la alta dirección de las empresas presionada por sus accionistas— para producir cambios inmediatos, hace que los resultados que se obtengan sean superficiales, no perduren en el tiempo y se desprestigien los proyectos y esfuerzos de cambio en general, creándose, además, actitudes de escepticismo y cinismo con respecto a dichos procesos. Las causas verdaderas de la parálisis quedan ocultas en la profundidad, sin ser percibidas ni tocadas, permaneciendo congeladas en forma de mitos y tabúes.

Aquí nace una paradoja central del liderazgo: la acción inmediata es inminente, pero esta acción debe estar sustentada en la reflexión funcional y, sobre todo, en la reflexión emocional y volitiva.

El compromiso en organizaciones globalmente responsables comprende ser parte —no observador— de los cambios requeridos en el mundo, y concebir a nuestras organizaciones como los vehículos para producir estos cambios.

# Coaching para cultivar el compromiso

Una premisa fundamental es que el compromiso es clave para lograr un desempeño superior y que el coaching es una poderosa actividad para cultivar el compromiso.

## Significado de compromiso

Compromiso: (*Del latín compromissum.*) m. obligación contraída, palabra dada, fe empeñada. (Real Academia Española, 526).

Un término muy afín a compromiso es engagement que significa empeño, obligación, contrato, promesa. La raíz de la palabra engagement es engage que significa enganchar, atraer. Por lo tanto, cuando nos referimos a engagement se habla de cumplir promesas, de engancharse, vincularse, atraerse, acercarse, entre la organización y su gente. El engagement es, entonces, una característica del desempeño con la que sueñan las empresas para salir adelante.

Las personas que tienen *engagement* se caracterizan por:

- Hablar en forma positiva de la empresa.
- Disfrutar de su trabajo.
- Realizar un esfuerzo extra para alcanzar el éxito de la organización.

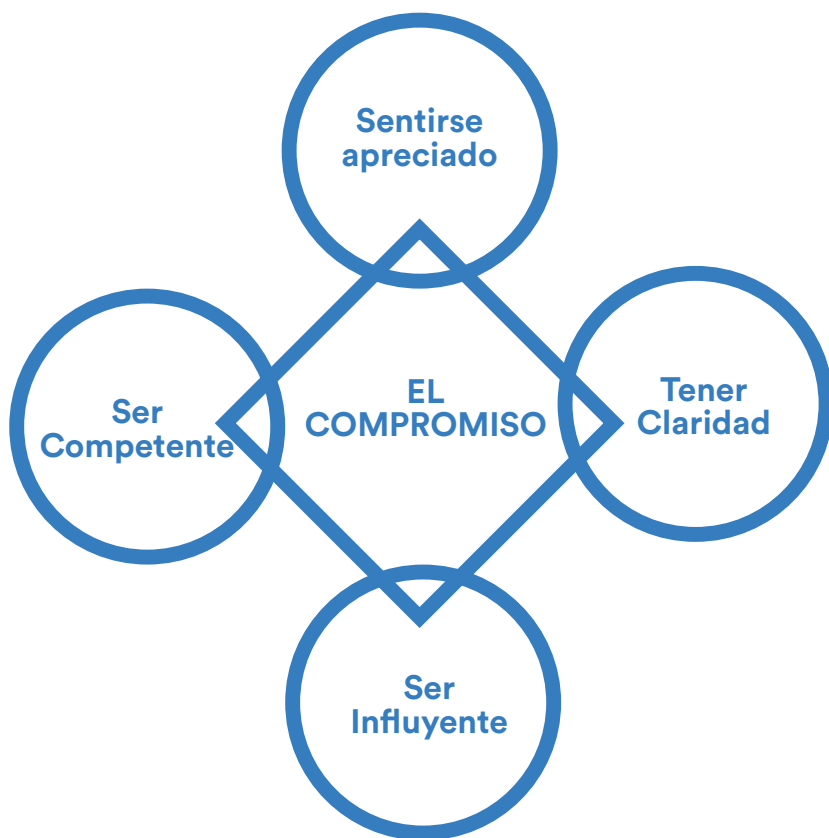
- Presentar en el trabajo bajos niveles de estrés laboral.
- Mantener una buena relación con sus compañeros.
- Generar satisfacción en el cliente.

Investigaciones han demostrado que los equipos de trabajo de rendimiento superior se identifican por tener miembros que se sienten “comprometidos”. Estos miembros se caracterizan porque:

- Son enfocados, centrados.
- Llegan temprano a trabajar (¡incluso los lunes!).
- Les importa los resultados y la calidad del rendimiento del equipo.
- Cuando su equipo no alcanza las metas esperadas, lo toman como un asunto personal y no culpan a otros.
- Realizan sacrificios personales en aras del éxito del equipo.
- Están decididos a triunfar.
- Nunca desisten, siempre perseveran, ejerciendo “paciencia activa”.

Las personas comprometidas están identificadas y ligadas emocional, volitiva e intelectualmente a los valores y los principios, la visión y la misión de la organización. Tienen claridad hacia dónde van, saben qué están haciendo y sienten que lo que están haciendo es significativo y correcto. Nadie puede comprometerse con algo vago o trivial. La gente comprometida distingue lo que es importante y tiene sentido, y se mantiene enfocada en ello. No le interesa ni pierde su tiempo con banalidades.

Claridad y sentido conforman la base del compromiso. Un trabajo no es más que un trabajo hasta que se vuelve un compromiso, y el compromiso sólo es posible cuando las personas le otorgan sentido a lo que están haciendo.



# Cultivando el compromiso mediante el coaching

Cuatro estados básicos contribuyen al cultivo del compromiso y les permite dar lo mejor de sí todo el tiempo:

- Tener claridad acerca de los valores fundamentales y las metas operacionales.
- Tener influencia y ojalá, dominio sobre lo que hacen.
- Tener las competencias para realizar su trabajo.
- Ser apreciadas como modelos de ser humanos y por su desempeño.

El coaching es una manera particularmente efectiva para ayudar a desarrollar estas cualidades en las personas y en los equipos.

## Tener claridad

La ambivalencia y la confusión son los principales enemigos del compromiso. La visión, la misión y los valores, construidos participativamente, claramente comunicados, vivenciados en el día a día y demostrados mediante comportamientos coherentes y visibles por los líderes, proveen a la gente la base fundamental para crear, decidir y pertenecer a la organización.

La comprensión del direccionamiento estratégico y los objetivos operacionales de la

empresa, proveen a sus miembros un marco dentro del cual es posible y permisible una vasta variedad de comportamientos y ayuda a resolver conflictos sobre prioridades. Cuando los valores y los objetivos no son claros, no se puede cultivar el compromiso, sufre el desempeño y, por ende, el ser.

El coaching resuelve interrogantes sobre valores, puesto que no hay sustituto mejor para este tipo de intercambio personal enfocado en el aprendizaje y esclarecimiento de dudas.

## Ser influyente

Los líderes que bloquean la influencia de las personas reciben su merecido. La gente termina haciendo lo que se les dice —y lo hacen exactamente así. El poder de los equipos autodirigidos deriva precisamente de la oportunidad que tienen sus miembros para influir el desempeño de estos equipos, ejerciendo la aplicación libre de sus capacidades funcionales, emocionales y volitivas. Pensemos cuántas veces —consciente o inconscientemente— inhibimos a la gente a que exprese libremente sus ideas. Y cuán grande es la pérdida que sufrimos, individualmente y la organización, por no escuchar con empatía, estas ideas.

El coaching es especialmente útil para ampliar la influencia hacia otros. Toda conversación de coaching es mutua. En un proceso de coaching a la persona se le tiene en cuen-

ta como ser integral y se le escucha con empatía. Se usa todo lo que se sabe. Aún más, el coaching generativo exitoso le ayuda a la gente a aprender capacidades nuevas y a descubrir nuevas posibilidades para influir en sus roles y vidas —dejando así huella significativa.

Un coach experimentado emplea frases que estimulan la creatividad y amplían la influencia responsable sobre otros.

## Ser competente

A nadie le gusta fracasar o errar. Pero muchos fracasos y errores se deben principalmente a la falta o deficiencia en las capacidades propias —funcionales, emocionales, volitivas. De allí que las personas que perciben tener falencias en sus capacidades, evitan realizar determinadas tareas o no las completan adecuadamente. Esto a menudo es percibido por un jefe o supervisor como “falta de compromiso”.

Por consiguiente, si queremos tener una organización con gente comprometida, tenemos que asegurarle formar la capacidad requerida para cumplir exitosamente con su rol. Para estos efectos debemos atender simultáneamente dos asuntos: (1) asegurar que el cliente forme la capacidad requerida, y (2) asegurar que el cliente tenga la posibilidad y confíe en sí para aplicar su capacidad. El coaching ayuda a lograr ambas cosas. Es una manera segura para descubrir lo que uno sabe y siente y lo que uno necesita aprender y mejorar. Además, el coaching facilita

el proceso de aprendizaje porque es oportuno, se realiza en tiempo real y es totalmente enfocado en la necesidad individual, grupal y organizativa.

## Sentirse apreciado

En general, la variable más incierta para uno es el aprecio que otros tengan hacia uno. Tenemos mucho que aprender acerca del aprecio. El compromiso con un desempeño superior es función de claridad, capacidad, influencia y aprecio. Cada uno de nosotros trabajamos mejor cuando estamos a gusto, cuando otros verdaderamente aprecian tanto el resultado del esfuerzo de uno, como el proceso y la presencia de uno; es decir, si uno es apreciado tanto laboralmente como personalmente. Hace tanta falta de humanidad en el mundo; más bien, lejos, el recurso más requerido y escaso en el mundo es la humanidad.

Una de las cosas importantes a que contribuye el coaching es a la manifestación sensible de aprecio genuino por la persona y su trabajo. No se trata de un asunto de mera etiqueta o formalidad. Es algo mucho más profundo: es la práctica de la sensibilidad hacia un ser humano.

Toda conversación entre compañeros de labores es potencialmente una conversación de coaching. Es una oportunidad para aprender asuntos relativos al trabajo, a mejorar continuamente y, sobre todo, es la ocasión para decir “gracias”; para transformarnos en un “ser humano” en el más estricto sentido de la palabra.

<sup>1</sup>Basado en Kinlaw, D. C. (1999). *Coaching for Commitment*. San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer.