



## EL COMPROMISO POSIBLE DEL PERSONAL CON LA EMPRESA

**¿Es verdadero o solo una actitud superficial en la que el empresario no puede, ni debe confiar?**



Dentro del asesoramiento en Dirección y Gestión de las empresas, un tema central que demanda gran cantidad de tiempo en consultas es el del desarrollo estratégico de los RRHH y la dificultad o desafío que representa para sus líderes, interpretar las actitudes de las personas, que parecieran ocultar sus verdaderas intenciones.



### 1 | Lo que piensa el empresario acerca de los Recursos Humanos

Una gran parte de los empresarios ha llegado a la conclusión por malas experiencias vividas, de que no se puede esperar del personal un total compromiso, real voluntad de permanencia y desarrollo de auténticos sentimientos de pertenencia hacia la organización, porque tarde o temprano la gente hará primar sus propios intereses por sobre los de la corporación y ante una oferta laboral levemente mejor, optarán por su propia conveniencia y abandonarán el puesto, olvidando cualquier cadena de favores mutuos realizados en el pasado.

Una minoría de empresarios en contra partida, aún sigue tratando a la gente con relativa sobreprotección como si fueran parte de su propia familia, dispensándoles una confianza y contención propia de auténticos e indisolubles lazos de sangre, porque creen que por naturaleza el ser humano lo da todo y se queda en la empresa, si se lo trata con cariño y ternura y se comprenden y perdonan todos sus fallos y costos laborales.

Lo cierto es que en ambos casos, siempre se cuentan ejemplos de empleados que se han ganado con creces la absoluta confianza de sus patrones y otros que adoptando una actitud inimaginable en ellos, la traicionaron provocando profundas defraudaciones, muchas veces con abogados de por medio.

En esta línea conclusiva acerca de la verdad respecto del compromiso posible de los empleados para con los objetivos de la empresa, las preguntas que debemos responder como consultores son algunas por el estilo:

¿Jamás se puede confiar en ningún empleado?

¿Estamos forzados a tratar a la gente manteniendo una barrera afectiva con ella porque en realidad las conveniencias particulares arrasarán con los buenos sentimientos mutuos, con la contención que se le dio alguna vez al personal mediante ayudas económicas, prebendas y beneficios especiales cuando el empleado lo necesitó?

¿Optar por la conveniencia propia es acaso una falta de ética y moral en el empleado que en el pasado no existía?



¿No debería existir un eterno sentimiento de gratitud y voluntad de permanencia del empleado hacia la empresa que le abrió sus puertas brindándole una oportunidad de trabajo digno, que lo obligue a renunciar a mejores oportunidades y ofertas dentro del mercado laboral?



## 2 | La necesidad de discernir el tema antes de apresurar conclusiones

La norma internacional ISO 9004 sobre la “Gestión para el éxito sostenido de una organización”, indiscutida mundialmente y que debemos tomar como fuente de consulta autorizada, habla de las organizaciones (como son las empresas por ejemplo), como un conjunto de “partes interesadas” que tienen necesidades y expectativas propias, cambiantes y por lo general, conflictivas entre sí.

Los propietarios, los dirigentes y los empleados de una empresa, son todos partes interesadas (también llamados Clientes Internos), a los que les comprende estas generales de la ley. Esto ya nos dice que los intereses de cada parte merecerán renegociaciones permanentes, o lo que es lo mismo, que no se puede esperar que una vez negociados los términos de contratación y satisfechos los mutuos requerimientos, esto suponga obligatoriamente que las necesidades del empleado ni de la empresa permanecerán congeladas para siempre; por el contrario, las necesidades y expectativas seguro evolucionarán con el tiempo y de menor a mayor con total certeza.

Por otra parte, las estructuras empresariales se construyen en función de un objetivo claro de mercado y su dimensión y requerimientos se derivan del plan estratégico; luego y de acuerdo de ello se busca el personal que le de vida al trabajo. Esto indica que las organizaciones deben definir los puestos de trabajo, los perfiles del personal que los ocupará y el piso/techo de remuneraciones que pagará por cada puesto, lo cual hace suponer que cuando las necesidades y expectativas cambiantes del empleado superan el techo posible fijado por la empresa, éste deberá esperar o bien un ascenso dentro de la organización hacia puestos mejor rentados, o bien procurar ese salto cualitativo y cuantitativo fuera de la empresa que lo ocupa en el presente.



## 3 | Breves conclusiones

1. No conviene caer en ninguna de las generalidades, tanto sea afirmar que la gente está incapacitada por naturaleza para desarrollar compromiso para con los objetivos de la empresa por cuanto sus intereses particulares siempre tienen la primacía, como creer por el contrario que dicho involucramiento es posible y puede alcanzar niveles idénticos o superiores al de los propietarios y/o el personal jerárquico. Ni una ni otra creencia son válidas. Habrá empleados con mayor y con menor compromiso y con mayor y menor sinceridad en la demostración del mismo.
2. El único capital con el que cuenta el trabajador es su fuerza laboral (física, mental y emocional) y le asiste el derecho natural de defender el valor creciente



del mismo ante el empresario, sin que esto deba ser considerado por el mismo como una afrenta, ni un acto de doble discurso, ni de soberbia inaceptable por parte del empleado.

3. Las empresas no pueden pagar remuneraciones por encima de los techos estipulados en función de una ecuación de costos operativos. Si lo hace, pone en riesgo la supervivencia y el éxito de toda la organización.
4. Las organizaciones harán bien si se permiten “respirar” el mercado de oferta laboral, esto es, tomar personal (inspirar), capacitarlo y aplicarlo (retener) y dejar ir en cierto momento a sus mejores valores (expirar) cuando ya no estén en condiciones de pagarles lo que realmente valen por el expertise adquirido.
5. Las organizaciones muchas veces se ven obligadas por propia conveniencia a extremar un poco las acciones de retención de ciertos empleados muy calificados, ya sea porque su desempeño sea excepcional, porque sea muy difícil de reemplazar en el mercado laboral, u otras razones. Dichas acciones de retención no deberían constituirse en la regla general en la administración estratégica de los RRHH, sino en las excepciones.
6. Aún cuando el trabajador tenga derecho a defender sus propios intereses, jamás deberá sobreponer los mismos a los grupales, ni a los institucionales, porque esto pondrá en riesgo la vigencia de la empresa. Muy por el contrario la actitud correcta es que mientras trabaje en una empresa deberá subordinar sus intereses individuales a los del grupo que integra, y los intereses del grupo deberán subordinarse a los de la corporación, caso contrario además de constituirse en actitudes de insubordinación, se tratará de actos cuestionables desde lo moral. El trabajador no debe atentar contra los intereses de la empresa simplemente porque no consigue lo que desea; más bien debería buscar otros rumbos y salirse por la puerta grande.
7. No se puede compensar el incumplimiento del contrato laboral (por cualquiera de ambas partes), mediante el montaje de relaciones dulces, afectivas, emotivas y amigueras que pretendan hacer creer que todo está bien. Primero, ambas partes deben cumplir con lo pactado en la contraprestación mutua y luego sobre esa base y con el tiempo, puede tentarse al desarrollo de un aprecio más personal y humano que estrechen los vínculos entre las personas relacionadas por el trabajo. Jamás se debe invertir este sentido.

Javier GENERO



## FIN DEL ARTÍCULO.

Los derechos de autor han sido reservados mediante el depósito que marca la ley en la Sociedad Argentina de Letras, Artes y Ciencias. Se prohíbe la utilización de este material sin contar con autorización expresa del autor la cual debe ser solicitada a través del sitio [www.javiergenero.com](http://www.javiergenero.com) sección Contacto.