

Pablo Maella analiza el comportamiento del piloto español y del futbolista portugués para concluir que no es necesario sentir los colores de su empresa para obtener óptimos resultados

Fernando Alonso, Figo y el compromiso

Los jugadores que sienten los colores son los mejores". "Es necesario que los colaboradores se comprometan con la empresa para que den lo mejor de sí mismo". Escuché estas frases y otras parecidas no hace mucho tiempo en una conferencia sobre gestión de personas, y no me sonaron a nada nuevo, porque las he oído y leído en numerosas ocasiones a lo largo de mi vida profesional. Tal vez, en exceso. El motivo por el que se habla tanto del compromiso es porque se acostumbra a pensar que es fundamental para el rendimiento de las personas, y que por tanto, los colaboradores que no "sienten" la compañía difícilmente van a obtener los mejores resultados posibles. Por ello, las empresas ponen cada día más esfuerzos y recursos en intentar que sus empleados estén comprometidos.

Pero últimamente hemos podido asistir a un hecho que puede cuestionar si es realmente importante la identificación con la empresa para que las personas alcancen mejores resultados: la victoria de Fernando Alonso en el campeonato mundial de F-1. El piloto anunció antes de empezar la temporada que ya había firmado para la siguiente con un equipo distinto a Renault, al que pertenecía en aquel momento. Iba a correr todo el mundial con un equipo con el que no daba ninguna señal de estar comprometido. Lo curioso de la situación es que a pesar de no sentir los colores, intentó hacer todo lo posible para ganar el campeonato, lo que acabó logrando, después de no pocas contrariedades.

¿Por qué el corredor rindió al máximo nivel a pesar de no estar comprometido? Probablemente, porque con quien estaba comprometido era con él mismo, con alcanzar los objetivos que se había propuesto. Según esto, parece que la adhesión a la empresa influye menos en los resultados que el auto-compromiso. El caso de Fernando Alonso no es único. Si nos fijamos en el futbolista Figo podríamos sacar conclusiones parecidas, ya que el jugador tuvo un buen desempeño en clubes tan distintos como el Barcelona y el Madrid, y sin embargo, en varias ocasiones manifestó que los colores que realmente sentía eran los del Sporting de Lisboa, que era el club en el que empezó a jugar a los 12 años. ¿Cómo rendía jugando en clubes con los que estaba identificado?

Pero más allá de estos ejemplos concretos, los resultados de un estudio realizado por M. Cully, también ponen en entredicho que las personas identificadas con la organización rindan más que aquellas que no lo estén. Según dicha investigación, sólo el 14% de los empleados con un alto compromiso tenían una productividad superior a la media de la empresa. El 86% restante de colaboradores comprometidos tenían una productividad igual o inferior a la media. Los datos de este trabajo vuelven a poner de manifiesto lo que ya nos habían mostrado antes Fernando Alonso y Figo, esto



ESTEBAN

es, que la adhesión a la empresa no es un factor fundamental para la mejora de los resultados de los colaboradores, ya que lo que realmente impacta en el rendimiento de las personas son tres elementos, como que la persona tenga las capacidades adecuadas para hacer bien su trabajo. Un colaborador comprometido pero sin talento ¿de qué le sirve el compromiso? Otro componente es la mo-

La organización debe facilitar que a la persona le sea posible poner su esfuerzo y capacidad en práctica

tivación, que el colaborador se esfuerce para poner sus capacidades en práctica. Para que una persona esté dispuesta a poner esfuerzo en su trabajo no es necesario que esté comprometida con la empresa. Fernando Alonso, Figo y muchos ciudadanos anónimos no sienten los colores de sus compañías, pero sí que ponen el empeño necesario para alcanzar sus objetivos.

La organización debe facilitar que a la persona le sea posible poner su capacidad y su esfuerzo en práctica, esto es, que tenga los medios necesarios y las condiciones adecuadas para aplicar su talento. Si el rendimiento de una persona depende de estos tres elementos, y no del compromiso, entonces ¿por qué se le da tanta importancia a este tema en

la gestión de empresas? Creo que como siempre hemos oído que el compromiso influye en los resultados hemos acabado pensando que era cierto, y nunca nos hemos planteado si era así.

Además, si la empresa demanda al colaborador el compromiso, ¿no tendrá que comprometerse con sus empleados para ser mínimamente coherente? Los escándalos empresariales que estamos viviendo en los últimos tiempos, donde hemos visto compañías que espionaban a sus empleados, o que sobornaban a los miembros del comité de empresa, o que falseaban los datos financieros, nos muestran un entorno poco atractivo para el compromiso. ¿Nos podríamos comprometer, por ejemplo, con Enron? Una cosa es predicar y otra es dar trigo.

En vez de intentar gestionar el compromiso, probablemente sea más efectivo, más sencillo y más respetuoso que los directivos centren su actuación en que los miembros de su equipo alcancen sus objetivos de negocio, dejando el compromiso como una elección individual. El que se quiera comprometer que se comprometa, y el que no quiera, que no lo haga, pero tanto a uno como al otro hay que pedirle que realice su trabajo satisfactoriamente. Un colaborador puede no sentir los colores de una organización, pero eso no implica que no sea responsable. Y si no, que se lo pregunten a Fernando Alonso o a Figo.