

■ TRIBUNA

EMPRESAS RESPONSABLES, EMPRESAS COMPROMETIDAS

La importancia de establecer vínculos y adquirir compromisos en el mundo laboral

José Aguilar López, Catedrático de Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra

Suele pensar que sólo son responsables las empresas que presentan buenos resultados. La evidencia empírica muestra más bien que sólo las empresas responsables están en condiciones de conseguir unos resultados sólidos y sostenibles. Ser responsable es tener capacidad de respuesta, organizar la propia actividad de acuerdo con las demandas del entorno: de los clientes, proveedores, empleados..., y en último término de la sociedad en la que opera una empresa. Algunos razonan de este modo: "me va bien, y por lo tanto estoy en condiciones de dar respuesta a las expectativas de otros". El sentido de esta relación es el contrario: precisamente porque permanezco atento a las demandas y expectativas de otros, me va bien.

La responsabilidad social corporativa no es más que una derivación, una consecuencia más de la actitud atenta de una organización. Frente al autismo empresarial, y otras disfunciones sensoriales que llevan a desarrollar una actividad en un mundo cerrado y autoreferencial, las empresas responsables son las que están en condiciones de aportar soluciones a su entorno, porque primeramente escuchan las expectativas, intereses y demandas de quienes les rodean.

Desde este punto de vista, el tema de la responsabilidad guarda una relación muy directa con el del compromiso. Y tal vez la mejora en la conciencia responsable de las organizaciones esté muy ligada a la batalla en la que ahora están empeñadas para incrementar los niveles de compromiso, es decir, el fortalecimiento de los vínculos recíprocos de la empresa con sus stakeholders. En términos generales, se puede afirmar que el compromiso no



José Aguilar López

goza hoy de muy buena salud. Esa es, al menos, la conclusión que se extrae de los datos disponibles, profusamente divulgados durante los últimos años. Sin descender a detalles, los estudios empíricos revelan un marcado descenso en el nivel de intensidad y de duración de los vínculos de empleados y clientes con las organizaciones.

Cómo medir el compromiso

El compromiso se mide por la conjunción de dos tipos de variables: el tiempo durante el que un vínculo permanece vigente (variables extensivas), y la disposición a aportar el mayor valor posible mientras dure esa relación (variables intensivas). Cada una de esas variables, por separado, no es suficientemente indicativa. Por ejemplo, hay personas que pueden mantener un vínculo (personal o profesional) durante muchos años, con unos bajísimos niveles de compromiso. Por el contrario, se encuentra también el caso de individuos impulsivos e inconstantes que ponen en juego importantes recursos (tiempo, esfuerzo, dinero) en beneficio de un proyecto o de una persona, pero de un modo efímero.

Mejores tiempos del compromiso

Los estudios a los que me vengo refiriendo coinciden en que el compromiso es un valor en regresión, en entornos profesionales. Inversamente, el compromiso ha experimentado un cierto incremento en ámbitos extralaborales (causas solidarias, medioambientales, etc.). Pero, precisamente estos datos nos llevan a concluir que corren unos tiempos extraordinariamente buenos para el compromiso en el trabajo.

En efecto, la escasez de este valor ha propiciado, en los últimos años, una reflexión a fondo sobre su importancia, lo que ha dado lugar a la publicación de estudios y al diseño de nuevas prácticas.

¿A quién importa el compromiso?

El compromiso, en tiempos en los que escasea, se ha convertido en un bien preciado para diferentes perfiles de empresa. Podríamos agruparlas de acuerdo con los siguientes criterios:

- **Proyectos que aspiran a una duración prolongada.** En contextos cortoplacistas o en operaciones especulativas, la referencia al compromiso es retórica vacía. Por el contrario, las empresas que se comprometen de un modo estable con su mercado y con la sociedad suelen requerir un perfil de empleados más comprometidos (al menos, en algunas posiciones clave).
- **Empresas que buscan clientes comprometidos.** En mercados de baja recurrencia o con un perfil de clientes pasajeros o efímeros, el compromiso de los empleados es un lujo no suficientemente justificado. Suele ocurrir, sin embargo, que los vínculos

más sólidos con clientes fidelizados son consecuencia del trabajo de empleados fieles.

- **Organizaciones que se desenvuelven en mercados altamente competitivos en los que la diferenciación procede de aportaciones valiosas de los empleados.** Hay actividades en las que no se puede sobrevivir con trabajadores que se limitan a cumplir. Es entonces cuando se hace necesario poner en juego discrecionalmente otras capacidades, no estrictamente exigibles desde un punto de vista legal. Paradójicamente, en estos mercados las empresas que triunfan lo hacen gracias a empleados que dan más de lo que éstas se merecen (si nos atenemos sólo a las recompensas tangibles y a corto plazo que son capaces de entregar).

Conclusiones

A modo de resumen, propongo las siguientes consideraciones sobre el momento actual del compromiso:

1. El compromiso es un valor en alza, precisamente por tratarse de un bien escaso y por resultar casi imprescindible para determinados proyectos o en determinadas coyunturas de negocio.
2. El compromiso no se compra (ni mucho menos se impone); el compromiso se merece.
3. Demandan y generan compromiso los proyectos que, a su vez, se comprometen: con su mercado, con sus clientes, con sus empleados y, por supuesto, con la sociedad.
4. La capacidad de dar y generar compromiso es una competencia que, en los próximos años, ocupará un puesto de relieve a la hora de seleccionar o promocionar personas para posiciones clave.

Sólo las empresas responsables están en condiciones de conseguir resultados sólidos y sostenibles

Corren unos tiempos extraordinariamente buenos para el compromiso en el trabajo

| | | |
|--------------------------|------------------------|------------|
| INTENSIDAD DEL VÍNCULO + | Impulso esporádico | Compromiso |
| | Conciencia irrelevante | Rutina |
| - | Duración del | vínculo + |

Tipos de relaciones, en función de su duración y su intensidad

¿POR QUÉ somos la Sociedad de Prevención Líder en la Comunidad Autónoma del País Vasco?

Por nuestra **CALIDAD** en los Servicios,
Por la **CERCANÍA** de nuestros centros al tuyo,
Por nuestra **PROFESIONALIDAD**,
en definitiva...
por **ti.**

sociedad de prevención de mutualia
902 540 150
www.spmutualia.es

^aPol. Ind. Tarrelarragoiti, Zamudio
946 566 600

^bParque Tecnológico de San Sebastian, Donostia - San Sebastian
943 505 000

^cParque Emp. Inbisa-Gamarra, Vitoria - Gasteiz
945 009 898

(*) Con la Red de Centros médicos más importante repartida por toda la CAPV

- Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicosociología.
- Vigilancia de la Salud.
- Planes de Seguridad.
- Planes de Autoprotección.

- OHSAS 18.001.
- Formación en Prevención.
- Coordinación de Obras Menores.
- Etc.

22 Centros + de 200 profesionales