



Reflexiones sobre **lealtad y compromiso** en la empresa

La lealtad es una cualidad del ser humano, vinculada a la actuación ética. Hay personas leales y personas que no lo son. La lealtad se da en personas con un profundo sentido del deber, de la responsabilidad y con capacidad de altruismo y desprendimiento. Pero, es preciso distinguir entre lealtad y compromiso. El compromiso es una manifestación de la lealtad, de lealtad aplicada. Hay formas de lograr el compromiso y hay actuaciones que lo destruyen. La solución: rodearse de "buena gente".

CARLOS DE BENITO, Director Corporativo de Recursos Humanos de Grupo Generali España.

I. A MODO DE INTRODUCCIÓN

En la Escuela de Negocios de la Universidad Antonio de Nebrija, en el marco del Aula Aedipe-Nebrija de Recursos Humanos, se ha celebrado recientemente un coloquio sobre "Lealtad y Compromiso en la Empresa", en

el que tuve la feliz ocasión de participar. Las líneas que siguen son fruto del citado encuentro y pretenden aportar humildemente algunos puntos de reflexión a un debate que, sin duda, está de moda. Vaya por delante mi agradecimiento a ambas instituciones, por su labor destacada en favor del desarrollo de las personas, del conocimiento y de la sociedad en su conjunto.

Cierto es que una materia tan amplia como la lealtad en la empresa permite aproximarse a ella desde innumerables perspectivas: desde la analítica a la valorativa, desde la social a la ética, desde la filosófica a la jurídica. No hay duda de que se trata de un asunto de actualidad y sobre el que todos tenemos alguna experiencia que aportar y muchos alguna convicción y postura al respecto.

Al iniciar estas reflexiones sobre lealtad y compromiso en la empresa, vienen a mi memoria dos experiencias personales, protagonizadas por personas de naturaleza profundamente leal.

Hace años, hube de negociar la baja laboral de un ejecutivo, compañero de trabajo. Tenía Álvaro 57 años de edad y de ellos más de treinta trabajados en la misma empresa

FICHA TÉCNICA

Autor: DE BENITO, Carlos.

Título: Reflexiones sobre lealtad y compromiso en la empresa.

Fuente: Capital Humano, nº 188, pág. 26. Mayo, 2005.

Resumen: La lealtad es una cualidad del ser humano, vinculada a la actuación ética. Hay personas leales y personas que no lo son. Es cualidad del alma, virtud unida a las de sinceridad y grandeza de ánimo. La lealtad implica la voluntad de darse uno mismo, cumplir con la palabra dada, actuar con la mejor intención. La lealtad es incompatible con la mezquindad o con la avaricia. El compromiso es una manifestación de la lealtad, o sí queremos decirlo así, lealtad aplicada. La lealtad es la causa, el compromiso el efecto. Por esta razón, decimos de alguien que "es" leal y que "está" comprometido. ¿Dónde está el equilibrio, si es que existe? ¿Cuál es el comportamiento correcto? ¿Son "empresa" y "lealtad" términos inconciliables? En esencia, tanto el empleado como el empleador miran por sus propios intereses: la supervivencia y el desarrollo a medio y largo plazo y la valoración de su conducta. Desde el punto de vista de la lealtad y el compromiso está relacionados con el entendimiento correcto de la jerarquía de valores. ¿Por qué? Porque la relación de trabajo no es esencialmente una relación altruista.

Descriptor: Motivación / Lealtad / Compromiso.



en la que por entonces coincidimos. Cuando le planteé, con la mayor delicadeza de que fui capaz, que la dirección había decidido proceder a su baja por medio de una jubilación, sencillamente no se lo creía. “¿Por qué? ¿Por qué? ¡Yo he sido siempre leal con esta empresa! ¡Soy todavía capaz de aportar, de ser útil!” –decía– .

¡Leal con la empresa! Era cierto. Álvaro había cumplido con creces su función, más allá de las obligaciones estrictas de su contrato de trabajo. Allí estuvo siempre que se le necesitó; daba igual el horario. Era de aquellas personas que se llevan los problemas del despacho a casa, los hacen suyos y siempre están pensando en soluciones. Y yo, con un par de años de antigüedad, al escuchar su queja, que era toda incredulidad, me preguntaba: “¿Qué esperas, Álvaro? ¿Por qué te extrañas de que la empresa prescindiera de tí, ahora que ya no te necesita como antes? Es verdad que has cumplido con creces; también la empresa, durante años, te ha ofrecido un puesto de trabajo, un desarrollo profesional y medios para vivir dignamente, “como si tuvieras dinero”. Ahora, sencillamente, piensa que le es más rentable amortizar tu puesto. Se terminó y te ofrece una salida digna”.

Álvaro no se lo esperaba. Estaba frustrado en sus expectativas; se sentía como el amigo fiel

que se ve traicionado, engañado en su buena fe. Se sentía profundamente triste.

Conozco otro directivo, compañero y amigo con quien he compartido trabajo varios años. Hace unos meses fue despedido, de la noche a la mañana, porque el nuevo director general, fruto del cambio de propiedad, había decidido colocar a otra persona en su puesto de trabajo. Mi compañero fue despedido con 43 años de edad, después de 18 años trabajando en la empresa, no sólo con lealtad y compromiso, también con resultados brillantes, demostrables año tras año, en cuenta de resultados. Se ve que “no hay química” con el nuevo director general.

Una tarde le entregan, sin previo aviso, una carta de despido en la que se alega una causa “de trámite”, descaradamente falsa, y le presentan, en el mismo momento, un acuerdo a la firma, con una indemnización inferior a la legal que le corresponde, “y mañana ya no hace falta que vengas”.

Un empleado leal, lo será aunque “la empresa no lo merezca”. Pocas frases expresan mejor esta actitud que la famosa del Cantar de Mío Cid: “¡Qué buen vasallo si hubiere buen señor!”



Mi amigo no pensaba, como Álvaro, que la empresa podría ofrecerle trabajo hasta la jubilación. No esperaba tanto, pero era consciente de lo que había aportado, año tras año, en términos de objetivos económicos alcanzados, de su disponibilidad y de su gran conocimiento del negocio. ¿Cómo no iba a valorarlo la empresa? *“En el peor de los casos, –pensaba–, tendré otro puesto, quizá de menor nivel, desde donde pueda seguir trabajando y que me permita mantener a mi familia”*. Pues no, compañero, en una empresa de cinco mil empleados, con beneficios y planes de crecimiento, no hay sitio para ti, ni siquiera en un proyecto temporal que te hubiera permitido buscar otro empleo “desde dentro”. Sólo hay una cena que tus compañeros de siempre te ofrecen, casi a escondidas, a espaldas de la nueva dirección, entre la incredulidad y el miedo, pues ya saben que el mismo, o peor trato, pueden ellos recibir mañana.

Comentando este caso con un ex director general de aquella misma empresa yo le decía: *“No lo entiendo. ¿Cómo pueden hacer esto? ¿Por qué?”*. Él me respondió: *“Cada uno es como es”*. Creo que, con esta obviedad, daba en el clavo. En último término, cuando indagamos las causas y buscamos los porqués, siempre llegamos a las personas, a los responsables de tomar las decisiones, con sus grandezas y sus miserias, con su buena o mala voluntad, con su ética o con su falta de ella.

En el mismo sentido, un colega, director de Recursos Humanos veterano de magnífica trayectoria, con más de treinta y cinco años en la misma empresa, me comentaba: *“Desengáñate, el modelo está en crisis. No hay dirección por valores, ya no se cuida la tradición y la cultura de la empresa ni el estilo de dirección, sólo se atiende al corto plazo –a lo fugaz– y la calidad humana de los responsables de las empresas está en proceso*

**Las personas tienen la semilla de la lealtad en sí.
Hay que despertarla y merecerla. No se debe gestionar
una empresa pensando que todos los empleados
son como Mío Cid, ni tampoco como si fueran
el Yago de “Otelo**

de degradación. Como consecuencia, los empleados “pasan”. Espero que nuestros hijos sepan encontrar una alternativa”.

En otras ocasiones me he encontrado con un sentimiento de lealtad traicionada desde la perspectiva del empresario. Es relativamente frecuente el caso de personas que han abandonado la empresa a pesar de haber mantenido en ella una trayectoria profesional marcada por las promociones económicas y profesionales y a pesar de las cuantiosas inversiones que en su formación la propia empresa realizó. He visto a algunas de estas personas marcharse en medio de un proyecto clave o en una situación de especial importancia para el negocio, incluso sin preavisar con el tiempo necesario para que la empresa pudiera paliar, en lo posible, las consecuencias negativas de su marcha. Casos hay en que, además, el empleado trató de forzar su despido improcedente, para obtener una indemnización de la empresa que abandonaba, como si hubiera sido la voluntad empresarial la razón de su salida. Es entonces al empresario o gerente a quien toca asombrarse y sentirse traicionado o, cuanto menos, no correspondido en su buena fe.

También conocemos personas que permanecen en una empresa hablando mal de ella, de sus jefes, de sus propietarios y de sus compañeros; personas que se sienten disgustadas, con un sentimiento de permanente agravio y que se consideran amenazadas o traicionadas cuando ven a otros trabajar con especial interés, más allá de lo que entienden que el reglamento exige.

A la vista de estos ejemplos –que, sin duda, no resultarán extraños a responsables de recursos humanos y directivos de empresa en general–, eran muchas las preguntas que yo mismo me hacía: *“¿Dónde está el equilibrio, si es que existe? ¿Cuál es el comportamiento correcto? ¿Son “empresa” y “lealtad” términos inconciliables? Las partes en una relación de trabajo ¿valoran en serio el comportamiento leal y el compromiso en el desempeño? ¿Es lo mismo “lealtad” que “compromiso”? ¿Es la permanencia en la plantilla equivalente a lealtad a la empresa? ¿Compensa a las empresas invertir en la búsqueda del compromiso de sus empleados? ¿Cómo se genera y cómo se destruye el compromiso? ¿Compensa a los empleados trabajar lealmente? ¿Qué grado de reciproci-*

dad es exigible o razonable en una relación leal entre empresa y trabajador? ¿Qué debemos hacer?“. En las líneas que siguen vamos a tratar de apuntar una respuesta a estas preguntas, confiando en brindar al lector algún motivo de reflexión y la ocasión de que, construyendo su propio juicio, se formule otras preguntas nuevas.

2. LEALTAD Y COMPROMISO

La lealtad es, en primer lugar, una cualidad del ser humano, vinculada a la actuación ética. Hay personas leales y personas que no lo son. Es cualidad del alma, virtud unida a las de sinceridad y grandeza de ánimo. La lealtad se da en personas con un profundo sentido del deber, de la responsabilidad y con capacidad de altruismo y desprendimiento. La lealtad implica la voluntad de darse uno mismo, cumplir con la palabra dada, actuar con la mejor intención. La lealtad es incompatible con la mezquindad o con la avaricia.

Una persona de naturaleza leal obrará conforme a la misma; en su relación con terceros mantendrá actitudes leales, aunque no se vea correspondida en la misma medida. Un empleado leal lo será aunque “la empresa no lo merezca”. Pocas frases expresan mejor esta actitud en nuestra tradición histórica que la famosa del Cantar de Mío Cid: “¡Qué buen vasallo si hubiere buen señor!”.

Claro que la lealtad también admite grados. Hay personas extremadamente leales, en las que esta virtud destaca sobre otras, así como las hay desleales en extremo: personas que no son de fiar, de las que no cabe esperar un compromiso altruista. Y existe también una regla general, más común. Un llámémosle así, término medio de lealtad, que es en el que deberían pensar las empresas en el diseño de sus políticas. Las personas tienen, por regla general, la semilla de la lealtad en sí. Hay que despertarla, hay que merecerla. No se debe gestionar una empresa pensando que todos los empleados son como Mío Cid, y tampoco como si todos ellos fueran el Yago del “Otelo”, por poner dos arquetipos conocidos.

La lealtad se manifiesta en primer lugar hacia uno mismo, en segundo lugar hacia el exterior. Al ser una cualidad esencial del ser humano, acompaña a la persona a donde

quiera que vaya y se manifestará en su comportamiento y en todas sus relaciones, como parte inseparable de su forma de ser. Cuando en una persona leal se genera una relación de afecto, nace un especial vínculo emocional, próximo a la posesión amorosa, que lleva a la persona a identificarse con el objeto de su afecto: nace un compromiso.

Por esta razón, la traición a la lealtad es una ingratitud profunda. Se puede no corresponder un afecto leal, lo que es imperdonable es ocultarlo y aprovecharse del mismo, el mantener engañada a la persona para utilizar su buena fe en el logro de los fines pretendidos, en definitiva, la manipulación. Un presunto amigo que traiciona la lealtad de otro, un amado que traiciona la lealtad del amante, un gestor que traiciona la lealtad de un empleado en su equipo, un colaborador que traiciona la lealtad de su jefe, un hijo que traiciona la lealtad de su padre, o viceversa, merecerían el mismo castigo evangélico que se predica para los que escandalizan a un niño inocente.

Se puede ser leal a una empresa y se puede ser leal a una o varias personas dentro de la empresa. El sentimiento tiene el mismo origen y también es común el vínculo o afecto de identificación que caracteriza la lealtad; cambia el objeto hacia el que se dirige. Es frecuente en las empresas que se den relaciones de lealtad entre personas y equipos, vínculos de lealtad que producen cambios vinculados cuando alguien decide “dejar el barco”.

Hemos de distinguir entre lealtad y compromiso. El compromiso es una manifestación de la lealtad, o sí queremos decirlo así, lealtad aplicada. La lealtad es la causa, el compromiso el efecto. Por esta razón, decimos de alguien que “es” leal y que “está” comprometido.

El compromiso es un vínculo de naturaleza emocional que se manifiesta en una especial unión o identificación entre una persona y una realidad, personal o fáctica, externa a la misma. La lealtad es la principal fuente del compromiso, pero no es la fuente en exclusiva. Hay compromisos basados en el amor, en intereses compartidos o egoístas, en el orgullo, incluso sólo en el dinero. Eso sí, sólo la motivación positiva, sea o no altruista, es capaz de generar compromiso. El



miedo no sirve a este fin. La voluntad movida por el temor puede llegar a ser muy eficaz, pero no será jamás una voluntad comprometida.

En definitiva, la calidad del compromiso, su fuerza y efectos, se basan principalmente en su motivación, en las razones de la voluntad que lo origina. No es igual un compromiso basado en el dinero que un compromiso basado en la lealtad.

La actuación de una persona cuando está comprometida es diferente de su actuación habitual. La fuerza del compromiso determina un especial empeño, ilusión y esfuerzo en su actividad. Por esta razón, en los sistemas de organización de las empresas, las prácticas de control difieren sustancialmente —o deberían diferir— en función del grado de compromiso que determina la motivación del personal. Cuando en una empresa las relaciones laborales están basadas más en la letra del contrato que en el compromiso y en la asunción de la mutua confianza como elemento principal de la relación, la práctica de control será más general, mecánica y sistemática, plasmada en indicadores externos de actividad. Por ejemplo: en un exhaustivo control horario, en el seguimiento del absentismo, en el control de tiempos en la actividad...

Cuando, por el contrario, la relación se basa más en la confianza y el compromiso, el control se realizará fundamentalmente por resultados. Las relaciones en una empresa no son, por lo general, blanco o negro. Lo más frecuente es encontrar una combinación de ambos factores, de "Teoría X" y "Teoría Y", como apuntaba McGregor. Pero sí es fácil descubrir cuál es la tendencia principal que forma parte de la cultura de la organización. El estilo lo marcará el equipo de dirección y, en concreto, el director general.

No pensemos que las empresas que basan su estilo de dirección en el compromiso son más cómodas o menos exigentes a la hora de controlar. Sucede más bien lo contrario. Simplemente se trata de una forma diferente de plantear la relación de trabajo. En una empresa basada en sistemas de control tradicional, un empleado puede verse amonestado formalmente durante un largo período de tiempo por una sucesión de faltas laborales menores, detectadas en los múlti-

ples sistemas de control. En una empresa basada en el compromiso, ese mismo empleado, si es que ha llegado a superar el proceso de selección, será despedido a la primera o a la segunda, tan pronto se detecte que no ha sabido corresponder a la confianza ofrecida.

3. ¿VALORA LA EMPRESA LA LEALTAD?

La empresa ha valorado y continuará valorando, sobre todo, los resultados. La obtención de resultados mensurables en términos económicos y sostenidos en el tiempo, es la única receta que asegura a la empresa la supervivencia.

Una empresa debe asegurar la consecución de resultados de calidad y a este fin esencial todo se subordina. Es en este punto donde aparece la preocupación por la lealtad. Hoy en día las empresas se enfrentan a una situación nueva: por una parte, las circunstancias del mercado les mueven a solicitar de sus empleados una aportación de valor que no cabe exigir en los términos formales de un contrato de trabajo o un convenio colectivo. Las empresas demandan capacidad de adaptación a cambios, dedicación extraordinaria en tiempo de trabajo cuando sea necesario, disponibilidad, innovación, aportación de ideas, esfuerzo y persistencia para alcanzar las metas, ayuda activa para mantener una buena relación de trabajo en equipo... todo esto se engloba en el término "actitud positiva", que es la cualidad más solicitada por un empresario cuando se le pregunta qué es lo que realmente valora en su personal. ¿Cómo despertar y —lo que es más difícil— cómo mantener esta actitud positiva?: Generando compromiso.

El principal motor de la actitud positiva es el compromiso personal. La empresa valora el compromiso porque sabe que es un motor para producir los resultados que necesita. Es

¿Valora la empresa la lealtad? La empresa ha valorado y continuará valorando, sobre todo, los resultados.

La obtención de resultados mensurables en términos económicos que aseguran la supervivencia





la motivación del futuro. Ahora vivimos probablemente un momento de transición, donde los sistemas de motivación tradicional están cambiando. Hasta ahora la empresa podía obtener resultados aceptables de sus empleados motivándolos a través de dos instrumentos clásicos: la compensación económica y el miedo, la incentivación negativa, siempre poderosa. Pero el miedo no funciona bien como agente motivador y la compensación económica, o es excesivamente cara, o tampoco funciona. El miedo no genera compromiso alguno y el dinero no lo mantiene a largo plazo, crea compromiso, pero de peor calidad.

Además, la presión sobre precios que induce la de costes ha obligado a las empresas a ajustar plantillas y optimizar estructuras organizativas, reduciendo niveles intermedios de supervisión y aumentando niveles de responsabilidad y delegación. En este entorno, los sistemas tradicionales de control sistemático y normativo resultan caros y difíciles de mantener, mientras que las relaciones basadas en compromiso requieren sistemas de control más sencillos y de menor coste.

No nos engañemos: la empresa valora principalmente los resultados, busca el compromiso como fuente de los mismos y valora la lealtad como la fuente de donde mana ese compromiso. Eso sí: el compromiso de los competentes. La lealtad de los inútiles no es excesivamente apreciada en el mundo de los negocios.

4. ¿ES LA PERMANENCIA EN LA EMPRESA UNA MANIFESTACIÓN DE LA LEALTAD?

Parece obvio que se puede ser leal a una empresa y en un momento determinado decidir cambiar, como se puede ser desleal con una empresa, durante muchos años, desde dentro.

El miedo no genera compromiso alguno y el dinero no lo mantiene a largo plazo, crea compromiso, pero de peor calidad

Podemos preguntarnos ¿por qué se cambia de empresa?, aunque cabe también formular la cuestión a la inversa, ¿por qué no se cambia? ¿por qué se permanece años y años en la misma empresa? Algunas hay que tienen su principal problema en que no se va nadie. En definitiva: no se trata de cuánto tiempo estar en una empresa, sino de cómo estar. En este asunto sucede como con la antigüedad y la experiencia: hay personas en las que los años –además de edad– generan antigüedad. Experiencia, poca.

Es preciso analizar con cuidado el índice de rotación. Cierto es que un alto índice de rotación suele ser indicativo de que algo no marcha bien, pero es necesario profundizar. Hay rotación positiva y rotación negativa para los intereses de la empresa.

Aunque no es lo más frecuente, algunas organizaciones establecen objetivos de rotación alta, porque sus responsables y accionistas consideran que es beneficioso para la empresa un alto grado de renovación en su personal. Por ejemplo: hay empresas que tienen a gala, como parte de su política, el producir un determinado porcentaje mínimo de cambio en su fuerza de ventas cada año y, si no lo logran por bajas voluntarias, lo provocan mediante despidos “para mantener a los vendedores siempre alerta”. Otras, ven en la antigüedad media acumulada una fuente de preocupación: mayor gasto de personal, mayor coste en caso de reducción de plantilla, menor flexibilidad ante el cambio, mayor conflictividad sindical...

Por otra parte, la rotación es más alta en personas jóvenes y en empresas jóvenes. Se idealiza el primer trabajo, como se idealiza el primer amor. Las personas con menos experiencia de cambio de empresas suelen ser más exigentes con su empleador. Si en un análisis de clima laboral, donde medimos la satisfacción declarada por los empleados sobre su propia empresa, cotejamos la curva de respuesta con la antigüedad, veremos cómo en el momento de la incorporación se suele producir una alta satisfacción por el trabajo y cómo este sentimiento decae al cabo del primer año, para remontar transcurridos otros tres o cuatro, cuando el nivel de expectativa se ajusta más a la realidad.



Otro factor a considerar es que el trabajo no es tan sustancial para sobrevivir como lo era antes. El mayor nivel de vida y la existencia en la sociedad de otras fórmulas de reparto de renta influyen en la motivación. Dicho sencillamente: las personas antes aguantaban más, estaban más dispuestas a sacrificarse, probablemente por la existencia de una mayor necesidad objetiva. Al mismo tiempo, influye el cambio en los valores sociales y en los niveles de educación.

Sentado que no toda rotación es necesariamente negativa es de sentido común que una empresa debe tratar de retener a su mejor personal. El problema se produce cuando se quedan las personas de las que se podría prescindir, mientras se marchan las personas más necesarias para alcanzar los objetivos.

Una empresa con proyecto a largo plazo, con voluntad de liderazgo, no puede permitirse el lujo de renunciar al mejor desempeño de su personal. Debe motivar de la mejor forma a su buena gente y por ello, debe generar compromiso en el trabajo sobre la base de la actuación leal. ¿Cómo se logra este objetivo?

5. ¿CÓMO SE GENERAN LEALTAD Y COMPROMISO?

“Mi empresa es un buen lugar para trabajar”. “Estoy dispuesto a cambiar de puesto en mi empresa antes que pensar en irme a otra”. “Me encuentro a gusto en mi entorno de trabajo”. Son las manifestaciones que a un empresario medio le gustaría escuchar de las personas a las que estima como empleados. Y son las expresiones típicas de empleados comprometidos.

La empresa encuentra cada vez más difícil generar compromiso, pues una de las bases tradicionales del mismo, la oferta de estabilidad en el empleo, es cada vez más difícil de garantizar. Además, hay muchas dificultades

para que la lealtad pueda dar sus frutos en el actual entorno empresarial. Entre los factores que más inciden, podemos señalar la presión por los resultados; la prisa, que hace que dediquemos muy poco tiempo a escuchar a las personas; la pereza, y especialmente la calidad humana de los mandos y directivos y sus carencias de formación en habilidades de dirección de personas. *“No es tarea fácil dirigir hombres. Engañarlos, en cambio, es muy sencillo”*, decía Tagore.

¿Qué hacer? Vaya por delante que consideramos que se puede generar compromiso despertando la lealtad de los empleados incluso en un marco de empleo inestable. Hace algunos años yo pensaba que el entorno de empresa era en el fondo incompatible, en último extremo, con la lealtad, pues, en caso de conflicto, la lógica del mercado y del resultado impediría primar las consideraciones humanas sobre la cruda realidad de negocio. La lealtad, como la ética, atiende a razones distintas de la lógica de mercado, atiende a las razones de la voluntad. La razón ética es la buena voluntad y la buena voluntad no es especialmente valorada en las empresas. En éstas se valora ante todo el resultado, el cómo se ha logrado es secundario, así como las razones que explican el éxito o el fracaso.

Sin embargo, la experiencia me ha enseñado que, incluso contando con la dureza del entorno de mercado, hay un campo para la actuación leal. Es posible generar verdadero compromiso, siempre que se esté dispuesto a invertir en ello. Eso sí: la motivación por el compromiso obligará a la empresa a su vez a mantener una actuación ética, conforme a valores. Y el mantener esta conducta y ser coherente con los valores declarados puede, en alguna ocasión determinada, costarle dinero, en la medida en que una actuación guiada por buscar el máximo beneficio en todas y cada una de las acciones, en todos los eslabones de la cadena, pueda ser contrario a algún valor básico.

Me remito, como ejemplo, a la experiencia que apuntamos al inicio de este artículo: una empresa puede tratar de ahorrarse dinero en la indemnización cuando despide a un empleado leal, pero ha de ser consciente de que con ello está quebrando la confianza no sólo de quien se va, sino de todo su equipo, del empleado que permanece. ¿Cómo va a

Una empresa debe asegurar la consecución de resultados de calidad y a este fin esencial todo se subordina.

Es en este punto donde aparece la preocupación por la lealtad. Por eso hay que generar compromiso

Una empresa con proyecto a largo plazo, con voluntad de liderazgo, no puede permitirse el lujo de renunciar al mejor desempeño de su personal. Debe motivar de la mejor forma a su buena gente, debe generar compromiso

generar compromiso por lealtad después de esto? Lo mismo sucede con los directores de empresa que, cumpliendo objetivos y obteniendo beneficios, tratan de maximizarlos para lograr ambiciones personales por la vía de reducciones sistemáticas de plantilla, en perjuicio de la calidad de servicio. ¿Qué tipo de credibilidad van a obtener de sus equipos? Si los valores y el estilo de dirección van en esta línea, lo correcto es utilizar otros sistemas de motivación; sería incoherente e inútil fomentar la lealtad. En definitiva, la empresa que quiera invertir en compromiso leal ha de estar dispuesta a pagar algún precio, una inversión a corto para consolidar un beneficio a medio y largo plazo. No es caro, pero tampoco es gratis.

En primer lugar, la lealtad sólo se genera en personas capaces de ofrecerla. Dicho de otro modo: sólo los leales actúan lealmente. De ahí la importancia clave de la selección por valores. Las empresas tienden a seleccionar sólo por conocimientos y experiencia y olvidan o desprecian, con frecuencia, el descubrir la calidad humana de las personas que incorporan.

Contar con personas leales no basta. Para que la lealtad se transforme en compromiso y se mantenga en el tiempo es necesario establecer las condiciones capaces de generarlo. Para ello, en primer lugar, hay que implantar una estrategia de buenas prácticas de dirección de personas en un doble plano: general e individual y por este mismo orden. El plano general porque hay prácticas que no cabe aplicar de forma selectiva. Benefician a todos los empleados, con independencia de los méritos y conducta de cada uno. El plano particular, porque el compromiso más profundo surge de la relación de confianza *ad personam*. Y en este mismo orden, porque en un ambiente donde no reinen buenas prácticas de dirección de personas no cabe generar com-

promisos individuales, fundamentalmente por falta de credibilidad. Hay que crear primero la cultura y el estilo de dirección adecuados. Si la lealtad se cultiva, el compromiso florece.

En el plano general, la primera regla es generar confianza. La confianza se genera con dos ingredientes a partes iguales: sinceridad y normas claras. Es decir: no engañar y establecer sin lugar a dudas las reglas de juego.

La segunda regla es el trato equitativo, la justicia. Una persona de naturaleza leal está incapacitada para trabajar en un entorno injusto –puede trabajar en un entorno ilegal, que es otra cosa–.

La tercera regla es el reconocimiento sistemático al resultado y al esfuerzo. Quien ofrece su lealtad, quien se compromete, no busca dinero a cambio, busca reconocimiento, cosa distinta es que el reconocimiento pueda mostrarse con dinero o, mucho mejor, con recompensas morales.

Una empresa debería contratar personas leales por naturaleza y después ofrecerles un entorno donde se trabaje a gusto, que no quiere decir trabajar poco. Un proyecto de cultura empresarial facilita este objetivo y es en este ámbito donde encuentran su lugar los códigos éticos.

Sinceridad, claridad, justicia y reconocimiento, aplicados a todas y cada una de las políticas de recursos humanos en la empresa, conforman la estructura de buenas prácticas de gestión en el plano general que preparan el campo para que el compromiso fructifique; son la preparación y el abono, pero no son la semilla. Son las prácticas en el plano individual las que dan lugar al compromiso más fuerte. Se trata de tener en cuenta los intereses de la persona, no de cualquier persona sino los de una persona concreta. La varita mágica es el cariño. La delicadeza en el trato personal, la atención a las pequeñas cosas. En definitiva, el cumplimiento riguroso y personalizado del contrato no escrito, del *do ut des*. No olvidemos que no es posible aplicar con éxito prácticas de compromiso individual si no existe previamente un entorno general que las sostenga.

Si hemos visto cómo se crea compromiso, podemos también preguntarnos cómo se



destruye. Acabar con el compromiso es fácil. Acabar con la lealtad no, porque la persona seguirá poseyéndola como cualidad propia, pero el compromiso, la manifestación de la lealtad se destruye fácilmente. Cuando no hay reciprocidad en la relación, cuando no hay reconocimiento, cuando se falta al respeto... la persona leal seguirá siendo buena trabajadora, pero ya no pondrá su corazón en el trabajo, y probablemente, sobre todo si es joven y capaz, buscará otro lugar para trabajar.

6. ¿QUÉ GRADO DE RECIPROCIDAD ES RAZONABLE EN UNA RELACIÓN LEAL ENTRE EMPRESA Y TRABAJADOR?

Una de las principales causas de la rotación en la empresa de empleados leales y competentes es, precisamente, la frustración por la lealtad no correspondida. También el empresario puede pensar en los ejemplos que señalamos al principio de este artículo: *"Invierto en personas, financio su formación, las promociono, les ofrezco confianza y, aún así, se van cuando más las necesito"*. ¿Son desleales? Tal vez le suceda a nuestro empresario lo mismo que a Álvaro: su nivel de expectativa es demasiado alto.

En esencia, tanto el empleado como el empleador miran por sus propios intereses: la supervivencia y el desarrollo a medio y largo plazo y la valoración de su conducta, desde el punto de vista de la lealtad, está relacionada con el entendimiento correcto de la jerarquía de valores. Una actuación que pusiera en peligro el objetivo último y legítimo de cada una de las partes no es razonable pretenderla, esgrimiendo la lealtad como argumento. Un empleado no debe esperar que su empresa le ofrezca trabajo de por vida, tampoco debe el empresario esperar que un empleado permanezca en la empresa mientras le sea necesario. ¿Por qué?, porque la relación de trabajo no es esencialmente una relación altruista, no es tampoco una relación final, es de carácter relativo e instrumental: ambas partes buscan sus propios fines, más allá de la propia relación laboral. La actuación leal y el compromiso han de ser necesariamente entendidos en este marco y, como consecuencia, dentro de unos límites. ¿Podemos

pedir a un empleado que renuncie a un futuro mejor para sí y su familia en contraprestación a un trato leal recibido? ¿Podemos pedir a un empresario que ponga en riesgo el futuro de la empresa o la lógica compensación a sus accionistas, en contraprestación al compromiso de sus empleados? ¡Cuántas veces en la marcha de una empresa hay que elegir, de entre alternativas todas ellas negativas, la menos mala!

Por esta razón, un empresario que actúa lealmente con un empleado no debe extrañarse si éste recibe una oferta y tiene ocasión para promocionar y desarrollarse fuera de su empresa, de que decida marcharse. No será por eso un empleado desleal, siempre que lo haga correctamente. Otra cosa es que decida marcharse a pesar de haber acordado un pacto de permanencia, o que esté buscando trabajo activamente, manteniendo engañado a su empleador al respecto, o que abandone la empresa sin el preaviso necesario —que no es lo mismo que el legal— o sin facilitar su propia sustitución. Tampoco debe un empleado sentirse traicionado si, como en el caso de Álvaro, la empresa dice *"se terminó"*, siempre que existan razones que justifiquen la decisión y que ésta se aplique con la misma lealtad y respeto con que se ha conducido hasta ese momento la relación laboral y dentro del marco habitual de valores y código de conducta de la empresa.

Recordemos, por último, que la relación entre empleado y empleador no es una relación equilibrada. El equilibrio de contraprestaciones de las partes ha de atender a la diversa posición de cada uno, y como tal ha de ser entendida su conducta.

7. ¿QUÉ CABE ESPERAR?

Para concluir estas reflexiones nos planteamos dos preguntas o, mejor dicho, una misma pregunta desde dos puntos de vista: des-

Cuando no hay reciprocidad en la relación la persona leal seguirá siendo buena trabajadora, pero ya no pondrá su corazón en el trabajo





de la perspectiva de la persona: ¿Vale la pena trabajar lealmente?, ¿compensa mostrarse leal y actuar con compromiso? Y, desde la perspectiva del empresario, ¿vale la pena invertir en generar relaciones de compromiso en el trabajo?

En nuestra opinión, la respuesta ha de ser afirmativa en ambos casos. Desde el punto de vista del empleado entendemos que siempre compensa trabajar lealmente, sin olvidar que la lealtad bien entendida comienza por uno mismo. Compensa, sobre todo, por el enriquecimiento personal que esta actitud aporta al ser humano. Como regla general, a las personas que trabajan de forma comprometida, les va mejor en la vida. Ciertamente es que en el entorno actual las expectativas han de rebajarse si queremos ser realistas. ¿Cuántas veces pedimos a la empresa algo que no puede darnos? La empresa tiene su función en la sociedad, pero no puede ni debe sustituir a los poderes públicos ni a las instituciones civiles. En el equilibrio de poder y ámbito competencial de empresas y poderes públicos está uno de los retos de nuestro tiempo.

A quien trabaja lealmente y no tiene la seguridad de ser correspondido, el empresario no podría seguramente ofrecerle una garantía no ya de promoción, sino de estabilidad en el empleo. Pues bien, a pesar de ello, afirmamos que trabajar de forma comprometida y con lealtad siempre retribuye, tal vez no económicamente, pero, en el fondo, siempre gratifica.

Ser leal y trabajar comprometido no significa ser ciego a la realidad, ni debe suponer un sacrificio de los intereses del empleado. Si éste no se ve correspondido en su compromiso tiene otras alternativas al escaqueo, a trabajar menos o con peor calidad. Si no se ve correspondido, debe buscar una empresa en la que sus responsables sepan apreciar su trabajo y su persona y plantear entonces la cuestión a su actual empresario abiertamente, facilitando en todo lo posible su propia sustitución. Esto es precisamente

ser leal a sí mismo y actuar honestamente. Para un empleado honesto ser leal consigo mismo conlleva actuar profesionalmente con la empresa.

Desde la perspectiva empresarial la gestión del compromiso es una de las pocas fuentes de desarrollo sólido de las organizaciones mercantiles y de generación de beneficios que quedan en serio por explorar. Gestionar compromiso significa ser capaz de despertar y enfocar en las personas la ilusión por el trabajo como fuente de generación de resultados de calidad. Integrar este estilo de gestión en la práctica cotidiana, en la cultura de la organización, es un reto difícil pero que compensará a aquellos empresarios que de verdad lo sean, es decir, que estén ellos mismos comprometidos con la construcción de un proyecto, con una idea, con un sueño.

Los empresarios han de aprender a seleccionar buenas personas –comenzando por sus propios directivos– que, además, sean buenos técnicos y a transformar la lealtad que llevan dentro en compromiso efectivo, que se manifieste en obras. Esto sólo se logra invirtiendo en personas, en la buena gente, capaz de corresponder y de comprometerse, en la gente leal. Sólo así se crean y desarrollan empresas líderes. Un empresario consciente de la realidad debe saber que la única forma de asegurar el compromiso de los empleados que le interesa incorporar y mantener es crear las condiciones para que la lealtad se manifieste, fructifique y se mantenga y esto hay que hacerlo necesariamente desde una perspectiva amplia, sabiendo qué empleados habrá que se aprovechen más allá de lo razonable de su inversión.

La inversión en compromiso es global, debe valorarse en su conjunto y a medio plazo, no en cada caso concreto y a corto. Tengamos la seguridad de que en un futuro, que ya está aquí, la diferenciación a través de la calidad humana y profesional de las personas será, cada vez más, una clave de éxito empresarial. Y tengamos también la confianza en que la Universidad, las Asociaciones Profesionales y las Escuelas de Negocios no dejarán de aportar su apoyo para la promoción de sistemas de trabajo y relaciones laborales en las empresas que sean capaces de aunar el logro de beneficios, el servicio a la sociedad y el desarrollo humano de todos sus miembros. ▲

**Tengamos la seguridad de que en un futuro,
que ya está aquí, la diferenciación a través de la calidad
humana y profesional de las personas será,
cada vez más, una clave de éxito empresarial**