

## El compromiso del miedo

JOSÉ MANUEL CASADO, socio director de Talent & Organization Performance de Accenture

Comparto con mi admirado amigo Eduardo Punset su tesis de que la felicidad es la ausencia de miedo; esa es la conclusión principal de uno de sus más aclamados libros que lleva por título "El Viaje a la Felicidad". La felicidad es el principio básico que orienta las acciones y determina los esfuerzos del ser humano en todo lo que hace en su vida; es más, me atrevería a decir que es esa búsqueda permanente del bienestar individual para alcanzar la felicidad uno de los factores fundamentales de la competitividad de los países y, si me apuran, del mundo, puesto que la competitividad depende de las acciones de los países persiguiendo la prosperidad, de las empresas intentado conseguir la rentabilidad y el beneficio y, por supuesto, de los individuos procurando alcanzar el máximo bienestar.

Pues bien, las organizaciones, que en los últimos años nos hemos esforzado por conseguir que nuestras empresas sean sitios agradables y atractivos intentado crear contextos laborales más felices, incluso aspirando a convertirnos en "el mejor lugar para trabajar", estamos logrando que se transformen en ambientes donde la alegría ha desaparecido, puesto que la inseguridad en el puesto de trabajo y el miedo a perderlo se han convertido en las emociones negativas dominantes en la otrora The Best Place to Work; y en esta situación, querido amigo, es evidentemente que hay poca felicidad. Si no, pregúnteles a los compañeros de esa ingente cantidad de profesionales que en los últimos meses están siendo invitados a engrosar unas ya más que abultadas cifras de paro.

Sin embargo, a pesar de esta situación donde muchos trabajadores



llegan por la mañana a su empresa sintiendo la amenaza del despido y el miedo que ello supone, curiosamente su compromiso con la organización parece haber aumentado. Sí, sí, como lo oye, la mayoría de las compañías que miden el compromiso han obtenido cifras superiores, o más positivas si lo prefiere, que el año pasado. ¿A que le sorprende? Le confieso que a mi también.

Intentaré explicar mi razonamiento. Como bien sabe nuestro lector existe el indicador de compromiso o el Engagement Index; es decir, un índice que, en función de unas variables y dimensiones, viene a medir el grado

de engagement o compromiso que tienen los trabajadores. Este índice se estructura en torno a tres aspectos que se supone conforman el compromiso, son lo que yo denomino "las 3S del sí, quiero".

Las tres S se corresponden con las palabras inglesas SAY, STAY y STRIVE. SAY: siempre que puedo aprovecho para decir a clientes, compañeros, amigos y familia que estoy muy a gusto en mi empresa; STAY: estoy en esta organización porque quiero estar y deseo seguir perteneciendo a ella; por último, STRIVE: realizo un esfuerzo extra para conseguir los mejores resultados para mi compañía.

## La alegría está ausente del clima de trabajo, la inseguridad en el puesto y el miedo a perderlo son las emociones dominantes

Este índice, medido a nivel mundial es el que permite determinar si una empresa es o no considerada High Trust Organization o Citizen Corporation. De acuerdo con las más recientes y investigaciones, las organizaciones de alta confianza son las que consiguen resultados superiores a sus competidores de manera sostenible. "Fortune" utiliza una medida llamada *The Great Place to Work Trust Index* para distinguir a las 100 mejores empresas americanas en gestión del compromiso y, curiosamente, son éstas las que obtienen mejores resultados económicos.

Pero no debemos olvidar que para obtener resultados en la gestión del compromiso tenemos que haber sido capaces de generar previamente confianza. The Great Place to Work Institute define como un lugar excelente para trabajar aquel en el "puedes confiar en

las personas para las cuales trabajas, te sientes orgullo por lo que haces y disfrutas con las personas con las cuales trabajas". El modelo de confianza comúnmente aceptado se sustenta sobre cinco dimensiones que se manifiestan en el contexto de trabajo en que ésta existe: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo.

Sostengo todo esto porque la mayoría de las organizaciones que conozco que miden este índice, que incluso son intensivas en conocimiento o con una plantilla importante de trabajadores del conocimiento, y que además están despidiendo de manera bastante indiscriminada, han subido este año –sobre el papel conformado por los datos– su nivel de engagement o compromiso; y eso, querido lector, lo que denota no es que la gente esté más comprometida sino que no se fía ni un pelo del

sistema de medición que se emplea ni del anonimato de sus respuestas en los cuestionarios (habitualmente electrónico) que les han pedido responder.

Como uno puede imaginar, si la gente no se fía de los jefes es que no confían en la dirección; y sin confianza no hay compromiso que valga. Ya sabe que la confianza es el requisito previo para conseguir el compromiso, ¿o acaso cualquiera de nosotros se compromete con alguien en quien no tenga confianza?, ¿iniciaríamos una aventura empresarial con alguien en quien no confiásemos?, ¿nos uniríamos afectivamente con una persona en la que no tuviéramos depositada toda nuestra confianza? No, ¿verdad? Entonces, si no tenemos confianza ¿por qué decimos que estamos incluso más comprometidos que el año pasado? Es evidente que la respuesta es el apellido que acompaña al sustantivo del engagement y que, en esta época de crisis y despidos, mejor deberíamos clarificar: compromiso sí, pero del miedo. ▲



ESCUELA EUROPEA DE COACHING  
Y HABILIDADES DIRECTIVAS

### CICLO I

**MADRID:** En curso: 17 y 24 de septiembre 2009 + 1 y 8 de octubre 2009.

**Próxima edición:** 5, 12 y 26 de noviembre 2009 + 3 de diciembre 2009

**BARCELONA:** En curso: 21 de septiembre 2009 + 5, 13 y 19 de octubre 2009.

**Próxima Edición:** 16, 23 y 30 de noviembre 2009 + 14 de diciembre 2009.

**BILBAO:** 30 de septiembre 2009 + 7, 14 y 21 de octubre 2009.

**VALENCIA:** 29 de septiembre 2009 + 6, 20 y 27 de octubre 2009.

### CICLO II

**MADRID:** (GRUPO 1) 2, 16, 23 y 30 de octubre 2009 + 13, 20 y 27 de noviembre 2009 + 11 y 18 de diciembre 2009 + 15, 22 y 29 de enero 2010 + 5, 12 y 19 de febrero 2010. ¡COMPLETO!

Estimad@s amig@s,

Estamos encantados de saludaros de nuevo, os recordamos nuestras próximas convocatorias:

**Programa de Certificación en Coaching Ejecutivo (Ciclos I y II):**

(GRUPO 2) 20 y 27 de octubre 2009 + 2, 17 y 24 de noviembre 2009 + 1 y 15 de diciembre 2009 + 12, 19 y 26 de enero 2010 + 2, 9, 16, 23 y 24 de febrero 2010. ¡ÚLTIMAS PLAZAS!

**BARCELONA:** 23 y 30 de octubre 2009 + 6, 13, 20 y 27 de noviembre 2009 + 11 y 18 de diciembre 2009 + 15, 22, 29 y 30 de enero 2010 + 5, 6, 19 y 26 de febrero 2010.

**BILBAO:** 2, 9, 16, 23 y 30 de noviembre 2009 + 14 de diciembre 2009 + 11, 18 y 25 de enero 2010 + 1, 8 y 15 de febrero 2009 + 1 de marzo 2010.

**VALENCIA:** 9, 16, 23 y 30 de noviembre 2009 + 14 de diciembre 2009 + 11, 18 y 25 de enero 2010 + 1, 8, 15 y 22 de febrero 2010. + 1 de marzo 2010.

### Programa Internacional de Coaching de Equipos

**MADRID:** 21 y 28 de octubre 2009 + 4, 11 y 26 de noviembre 2009.

**BARCELONA:** 6, 13, y 20 de octubre 2009 + 3 y 10 de noviembre 2009.

### Programa de Supervisión de Coaching

**MADRID:** 20 de octubre 2009 + 17 de noviembre 2009 + 15 de diciembre 2009 + 12 de enero 2010 + 9 de febrero 2010 + 9 y 30 de marzo 2010 + 21 de abril 2009 + 12 de mayo 2010.

**BARCELONA:** 27 de octubre 2009 + 24 de noviembre 2009 + 15 de diciembre 2009 + 19 de enero 2010 + 16 de febrero 2010 + 16 de marzo 2010 + 13 de abril 2010 + 11 de mayo 2010 + 8 de junio 2010.

**Para más información y reserva de plazas podéis contactar:**

**MADRID:** [raquel@escuelacoaching.com](mailto:raquel@escuelacoaching.com) y en el teléfono: 91 700 10 89

**BARCELONA:** [secretariabcn@escuelacoaching.com](mailto:secretariabcn@escuelacoaching.com) y en el teléfono: 93 245 94 50

**BILBAO:** [carmen@escuelacoaching.com](mailto:carmen@escuelacoaching.com) y en el teléfono 605 77 00 79

**VALENCIA:** [juanfer@escuelacoaching.com](mailto:juanfer@escuelacoaching.com) y en el teléfono 686 33 87 78

**Consulta nuestra Web:**  
[www.escuelacoaching.com](http://www.escuelacoaching.com)

**Esperamos que esta información sea de vuestro interés.**