

La lealtad no se exige, se gana

La lealtad organizacional es una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y se manifiesta en las cosas a las que nuestros subordinados están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio por el bien de la organización.

En los comités de dirección de las empresas es frecuente dedicar tiempo a debatir cómo aumentar la lealtad de los empleados hacia la empresa. A menudo algunos índices como rotación del personal, clima organizacional y satisfacción de los empleados son considerados como factores clave para aumentar la lealtad. Si bien es cierto que mejorar estos indicadores es conveniente, no necesariamente su impacto es directo sobre lo que llamaríamos la genuina lealtad.

Situaciones como competencia desleal, fugas de información, malos comentarios sobre el jefe o la empresa son ciertamente muestra de deslealtad por parte de los empleados. Pero, ¿es lo mismo la franca deslealtad o traición a la genuina o autentica lealtad? Para resolver esta inquietud, es indispensable aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de lealtad organizacional.

La lealtad no es el mero cumplimiento de los requerimientos mínimos de la ley laboral o de los códigos de conducta de nuestras organizaciones. Sería extraño pensar que un empleado que no nos roba y que llega a tiempo todos los días a su trabajo es automáticamente catalogado como leal. Los mínimos legales, si bien son exigibles, no son propiamente a lo que nos referimos cuando hablamos de lealtad.

Cuando hablamos de genuina lealtad organizacional, nos referimos a comportamientos que van más allá de lo legal, mas allá de lo exigible por las normas o los códigos. Un comportamiento leal es aquel que desearíamos que nuestros empleados manifiesten, pero que muy seguramente si no existiese, no podríamos reprocharlo. Estamos hablando, por ejemplo, que ante un revés financiero, o una calamidad como un incendio o una inundación, desearíamos ser apoyados por nuestros empleados de manera decidida y voluntaria.

La lealtad genuina solo se demuestra en las adversidades. Es cuando las cosas están mal, cuando aquellos empleados genuinamente leales nos manifiestan su aprecio mediante acciones que, en estricto sentido, no están obligados a emprender.

La pregunta relevante entonces es, ¿por qué razón parece sernos esquiva la virtud de la lealtad por parte de nuestros empleados? Habría dos causas principales. Por una parte, la calidad moral de nuestros empleados y por otra parte el trato que como organización les

damos en cuanto personas.

Muchas veces en las organizaciones invertimos recursos importantes para mejorar el clima organizacional o para disminuir la rotación de los empleados, pero olvidamos que es necesario tener una tierra sana en la cual sembrar. En este sentido, mi invitación es a ir mas atrás y más que invertir en capacitación, invertir en selección.

La mayoría de los programas de reclutamiento y selección se centran en las competencias técnicas de la persona, pero raras veces en sus competencias morales. Una buena conversación, una invitación a cenar, un trabajo de conocimiento profundo del carácter moral del empleado que vamos a contratar sin duda puede ayudar para contratar no solo empleados eficientes y técnicamente capaces, sino empleados que vivan virtudes.

¿Cuántas veces hemos escogido entre dos candidatos técnicamente igualmente competentes a aquel que sabemos que en el pasado ha sabido renunciar a beneficios personales por una buena causa? ¿De cuántos de nuestros empleados tenemos certeza que han sabido sacrificarse por los demás y dar esa milla extra que quisiéramos que nos den?

Por otra parte, si bien efectivamente la deslealtad se controla vía exigencia, la genuina lealtad hay que ganársela. Es en este sentido que como directivos debemos revisar el trato que damos a nuestros empleados como personas.

Los empleados no son tontos. Ellos saben si nuestro trato es meramente instrumental. Ellos perciben cuando lo único que nos interesa de ellos es su productividad y eficiencia. Si un empleado no se siente tratado como persona, es muy difícil que cuando vengan las dificultades esté dispuesto a recorrer la milla extra con nosotros. La autentica lealtad no necesariamente es una actitud espontánea. La genuina lealtad no se exige: ¡Se gana!

¿Cuántas veces nuestras decisiones son fruto de la soberbia? Con frecuencia amedrentamos a nuestros subordinados incluso prohibiéndoles hacer o decidir en materias que están en el fuero personal. Incluso algunas veces exigimos comportamientos, vía normas o códigos, que no solo son imposibles de exigir, sino que exigirlos en si mismo puede ser ilegal o, incluso, inmoral.

Si queremos tener organizaciones con empleados realmente leales y comprometidos, debemos tratar a los demás como personas. Debemos tratarlos con la misma humanidad con la que nosotros mismos esperamos ser tratados. Es conveniente buscar el bien común de la organización por encima de intereses personales y no olvidar que nuestros

Lealtad empresarial: valor perseguido pero poco alcanzado

Publicado: Lunes, 09 Mayo 2022 09:49

Escrito por Alejandro Moreno

subordinados siempre nos observan y que solo mediante un ejemplo de conducta consistente lograremos que ellos estén dispuestos, no solo a no sernos desleales, sino a efectivamente sacrificarse por nuestra empresa con esfuerzo, y por tanto, con genuina lealtad.

Alejandro Moreno, portafolio.co/opinion/