

Ayudar engancha

Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process (Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D., 2008)

Hoy los trabajadores son más móviles, más autónomos y menos dependientes de sus empleadores que antes. Para abordar estos desafíos, las empresas buscan cada vez más fortalecer los vínculos psicológicos de sus trabajadores cultivando su compromiso afectivo (*affective commitment*) con la organización.

Entre otros métodos para fortalecer el compromiso afectivo de sus trabajadores, muchas organizaciones han puesto en marcha programas de apoyo para sus empleados: prácticas diseñadas para proporcionar asistencia emocional, financiera e instrumental a sus trabajadores más allá del alcance de los programas estándar de salarios, beneficios, reconocimiento, capacitación y desarrollo de Recursos Humanos. Este tipo de iniciativas son cada vez más comunes y van desde los programas de asistencia a empleados individuales a otros dirigidos a sus familias, como los servicios de guardería o iniciativas para la atención a personas mayores.

Estos programas han ido evolucionando en el tiempo. Al principio los programas de apoyo a los empleados se diseñaban solo para que los trabajadores recibiesen algún tipo de ayuda o servicio, pero cada vez es más común que estos programas permitan que los empleados participen no solo como receptores o destinatarios de ese apoyo, sino como agentes activos del mismo, prestando apoyo a sus compañeros.

Los académicos han investigado como los programas de apoyo a empleados fomentan el compromiso al permitir que los trabajadores reciban una ayuda que necesitan. Cuando los empleados conocen o utilizan los servicios ofrecidos por los programas de apoyo, es más probable que sientan que sus empleadores valoran su bienestar y que,

por reciprocidad, tiendan a desarrollar un compromiso afectivo con sus organizaciones.

Pero, ¿qué pasa con los empleados que participan en esos programas dando en lugar de recibiendo?

Los autores sugieren que existe una segunda vía plausible, que no se ha examinado previamente, a través de la cual los programas de apoyo a empleados pueden fortalecer su compromiso. Grant, Dutton y Rosso proponen que el acto de dar o contribuir a estos programas de apoyo tiene el potencial de fortalecer el compromiso afectivo de los trabajadores que dan con su empleador al cambiar la forma en que los empleados se ven a sí mismos y a su organización y percibirse más “prosociales”.

Para probar esta hipótesis utilizaron una combinación de datos cualitativos y cuantitativos procedentes de una empresa del Fortune 500 que dispone de un programa de apoyo a sus empleados a través del cual les brinda asistencia financiera, material y educativa.

El modelo desarrollado y probado a través de esta investigación sugiere que después de contribuir a un programa de apoyo a empleados, las personas interpretan sus acciones y las acciones de su compañía de tal modo que se refuerza su percepción de sí mismas y de su compañía como más “prosociales” solidarias y generosas.

De este modo, como resultado de la gratitud que sienten hacia su compañía por reforzar su identidad “prosocial” personal y de su orgullo de formar parte de una identidad “prosocial” colectiva, los empleados desarrollan un mayor compromiso afectivo con su empresa. (Cuando los empleados conectan con el sentido prosocial de sí mismos, su compromiso se basa en la gratitud hacia su organización por facilitar sus propios comportamientos de generosidad y solidaridad, mientras que cuando los empleados conectan con el sentido prosocial de la organización, su compromiso se basa en el orgullo de la organización por ser una institución que se preocupa y cuida).

Cabe destacar que este proceso de “interpretación prosocial” (*prosocial sensemaking*) no se limita a los programas de apoyo a empleados, sino que es de aplicación a cualquier programa organizacional que brinde a los trabajadores de una empresa oportunidades de contribuir a un fin social, pudiéndose incluir aquí los programas de voluntariado corporativo y otras iniciativas de responsabilidad social corporativa. Es decir, más allá de los programas de apoyo a empleados, los hallazgos procedentes de esta investigación son aplicables a una amplia variedad de programas en los que una organización ofrece a sus trabajadores una oportunidad de dar, ayudar o contribuir al bienestar de otros.

Los resultados de esta investigación sugieren, por tanto, que las empresas pueden lograr importantes beneficios individuales y organizacionales si les brindan a sus trabajadores oportunidades de contribuir a programas de apoyo a empleados y a otras iniciativas solidarias y de impacto social.

Si diseñan programas que permiten a los empleados ayudar a otros, las empresas pueden mejorar la calidad de las experiencias de sus trabajadores al tiempo que promueven el bienestar de los destinatarios de esos programas, pudiendo beneficiarse, además, de un mayor compromiso afectivo de los empleados que participan como agentes activos de esos programas.

Teniendo en cuenta que, tal como deja en evidencia un metanálisis realizado por Meyer et al. en 2002, el compromiso afectivo está asociado con indicadores como un mayor rendimiento laboral, comportamientos de ciudadanía organizativa y una menor rotación, estrés, absentismo, y conflicto entre trabajo y vida familiar, la receta está servida.

Referencia

Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *The Academy of Management Journal*, 51, 898-918.