

THE SEMINARIUM LETTER.

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE WWW.SEMINARIUM.COM

HASTA QUE MI **DIMISIÓN** NOS SEPARE

Por Jessica Love



Basado en la investigación de Eli J. Finkel, Erica B. Slotter, Laura B. Luchies, Gregory M. Walton y James J. Gross

Las enseñanzas de un estudio sobre las relaciones conyugales quizás pronto se empiecen a utilizar en el entorno laboral. Las investigaciones sobre el matrimonio ¿podrían enseñar a las empresas a mantener más satisfecho al personal? Eli Finkel lo quiere averiguar. Finkel, famoso por sus trabajos sobre las relaciones de pareja, es profesor de psicología en el Weinberg College of Arts and Sciences de la Northwestern University.

Su reciente interés por el mundo de la empresa se debe a su firme sospecha de que las relaciones que las personas forjan entre sí tienen puntos claves en común con las que forjan con las empresas. “Los principios y fenómenos que han suscitado mi interés me siguen interesando en otros contextos también”, afirma Finkel. Y en el mundo de la empresa ese interés tal vez pronto sea recíproco.

Cognición motivada

Piénsese por ejemplo en el valor del compromiso del personal para con la empresa. Los estudiosos de la gestión de empresas han observado que dicho compromiso redundará en beneficio tanto de la organización como del

empleado (conclusión que a nadie sorprende). Pero, ese compromiso que siente el empleado ¿realmente modifica su manera de interpretar sus experiencias en el trabajo y, por lo tanto, de responder a los desafíos cotidianos?

He aquí uno de los muchos campos en que los estudios sobre las relaciones de pareja puedan ser pertinentes. “En la bibliografía sobre el matrimonio, el noviazgo y las relaciones afectivas en general, numerosos estudios hacen especial hincapié en la importancia del compromiso mutuo”, afirma Finkel. La investigación indica que el grado en que las personas se muestran sumamente de acuerdo con declaraciones tales como “estoy empeñado en lograr que esta relación dure toda la vida” parece efectivamente predecir la duración de la misma.

¿Por qué? En parte, esto es el fruto de un fenómeno conocido como “cognición motivada”: la tendencia de la persona a percibir los acontecimientos de forma que encajen con sus objetivos. Las parejas que mantienen una relación de compromiso mutuo están motivadas inconscientemente para defender los puntos fuertes de su relación y restar importancia a los puntos débiles; en otras palabras, explica Finkel, “para sobrevalorar la medida en que su relación es mejor que la de los demás”. Y el cristal color de rosa se torna más rosado aún si alguien pone la relación en duda. Recuérdese a un universitario que esté en ese tipo de unión el escaso número de parejas universitarias que resisten la prueba del tiempo y le describirá una relación más inquebrantable que si nadie la hubiera puesto en entredicho.

Si estas características también definen el compromiso que el empleado siente para con su empresa, ello puede influir enormemente en su manera de responder a los contratamientos en el trabajo o a las ofertas de trabajo procedentes de empresas rivales. Contar con un personal muy comprometido es sin duda un regalo llovido del cielo para una organización. Para el individuo, sin embargo, ese compromiso puede ser de dudoso beneficio.

“Pensar que el sitio donde uno trabaja tiene valor, que es el tipo de lugar donde uno quiere seguir trabajando, probablemente sea sano en términos generales para las personas”, afirma Finkel. Mientras que el trabajo encaje bien con las capacidades del empleado, pague lo suficiente y concuerde con su manera de ver el mundo,

tener motivos para contemplar la empresa desde la óptica más favorable puede ser importante para dar sentido a lo que uno hace y para alcanzar la plenitud profesional. Pero llega un momento en el que la cognición motivada puede llegar a ser contraproducente para el empleado. “El empleado que se compromete ciegamente con una empresa que no le corresponde con el mismo compromiso corre un riesgo”, afirma Finkel. La cognición motivada podría llevar a los empleados a concluir equivocadamente que nunca podrán estar más felices, más satisfechos o mejor remunerados en otra empresa, lo que los hace más susceptibles de explotación.

Seguir satisfechos

El compromiso mutuo no es el único paralelismo que se puede trazar entre la vida personal y la profesional. Otro ejemplo: los riesgos de dispensar “ayuda helicóptero”, el tipo de ayuda que mina la capacidad de los demás de valerse por sí mismos; esto corre el riesgo de suceder con los compañeros de trabajo lo mismo que sucede con el cónyuge o los hijos. Pero pocos estudios de Finkel prometen producir tanta conmoción, ni con mayor inmediatez, en el mundo de los negocios como su reciente trabajo sobre la preservación de la satisfacción marital.

Con el paso del tiempo, la calidad de la vida matrimonial muestra una obstinada tendencia al deterioro. Incluso las parejas mejor avenidas pueden caer en el triste círculo vicioso de que “tú me causaste un disgusto a mí, pues ahora te lo causo yo a ti”, lo que deja a ambos cónyuges cada vez más afligidos. Pero en un estudio de 2013, Finkel, junto con colegas de Villanova University, Redentor University College y Stanford University, realizaron pruebas para averiguar si era posible contrarrestar la creciente insatisfacción.

Los participantes (120 matrimonios del área metropolitana de Chicago) evaluaron cada uno la calidad de su relación en una serie de dimensiones: satisfacción, amor, intimidad, compromiso mutuo y otros criterios similares. Cada cuatro meses rellenaban el mismo cuestionario; también describían la pelea más importante que hubieran tenido en el intervalo. Como era de esperar, a lo largo de un año “la satisfacción marital había decaído en nuestro estudio, lo mismo que en todos los demás”, afirma Finkel.

Pero entonces, cuando el estudio iniciaba su segundo año, la mitad de los participantes empezó a recibir un conjunto de instrucciones adicionales: describir los conflictos desde la perspectiva de un “tercero neutral”, identificar los obstáculos y reflexionar sobre cómo superarlos. Esas instrucciones solo se dieron tres veces, en los meses 12, 16 y 20. Y la manipulación fue breve. “Por término medio, los participantes escribían durante siete minutos en total”, afirma Finkel. Pero la intervención dio buen resultado. “Entre los participantes sometidos a las condiciones experimentales, al llegar el segundo año” (cuando se añadió el ejercicio adicional) “la tendencia diverge”.

O sea, el simple recordatorio de analizar los conflictos de manera más neutral pone freno al deterioro de la satisfacción marital. “Las parejas que realizaron la tarea de redacción adicional padecían igual cantidad de conflictos que el grupo testigo y de igual gravedad”, afirma Finkel, “solo que ni se enojaban ni se disgustaban tanto por ellos”. La pregunta es si una técnica similar (la de pedir a los empleados que contemplan los conflictos con la empresa desde una perspectiva respetada, neutral) podría producir mayor satisfacción en el entorno laboral.

Algunos estudios sobre administración de empresas identifican un período de “luna de miel” que sucede a la contratación de un empleado, seguido de un deterioro de la satisfacción en el trabajo. Una intervención como la de Finkel encierra la posibilidad de frenar el deterioro. Seguro que algunos empleados se burlarán del ejercicio y lo calificarán de inútil o absurdo, pero “tampoco exige dedicarle mucho tiempo”, señala Finkel, y bien podría conducir a que el personal se sienta más satisfecho.

“Algo que me sorprendió de los resultados de nuestro primer estudio”, afirma Finkel, “fue que la intervención producía que las personas se sintieran más satisfechas no solo con su matrimonio, sino también con su vida en general. Si las intervenciones en el entorno laboral produjesen semejantes resultados, representarían un impresionante rendimiento de una inversión anual de 21 minutos”. 

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jessica Love es la editora y escritora de temas científicos de la publicación *Kellogg Insight* de la Kellogg School of Management.



LÍDERES EN ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO EJECUTIVO

Seminarium es la empresa N° 1 en actualización y perfeccionamiento ejecutivo en América Latina.

Investiga, desarrolla y transfiere los más avanzados conocimientos, las mejores prácticas del management y las habilidades que los ejecutivos y empresas requieren, para el cumplimiento de sus desafíos de crecimiento y competitividad.



ALIANZAS INTERNACIONALES CON LAS MEJORES UNIVERSIDADES DEL MUNDO



¡CONTÁCTENOS Y CONOZCA NUESTROS PROGRAMAS EJECUTIVOS !



Información e inscripciones:
 Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Siganos en:  /intrasRD  /intrasRD  /company/Intras  /intrasRD