

El empleado comprometido

¿Qué entendemos por **motivación**?



La motivación es un fenómeno complejo, utilizado en diversos contextos y con distintos objetivos. Las definiciones de ésta también son diferentes en función de la perspectiva. No obstante, todas ellas coinciden en que es un estado anímico interno que induce una conducta; como el esfuerzo a realizar un trabajo que lleva a la

satisfacción de necesidades (Rivas, p. 275). Por tanto, la motivación como fuerza impulsora es un pilar básico en cualquier ámbito de la actividad humana: familiar, ocio o laboral.

Sin embargo, es en el trabajo donde obtiene más preponderancia al destinarle una mayor dedicación de



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: CRESPI VALLBONA, Montserrat y BORJA REVERTER, Sefa

Título: El empleado comprometido

Fuente: Capital Humano, nº 255. Junio 2011.

Resumen: El artículo trata de descubrir los elementos que motivan y comprometen a los empleados en sus respectivos puestos de trabajo. La crisis es una posible variable explicativa, pero la resiliencia es otro elemento determinante que conduce al capital humano de una organización a conseguir sus objetivos.

Descriptor: Compromiso / Motivación / Resiliencia / Responsabilidad Social.

El principal objetivo de las organizaciones empresariales es conseguir que sus equipos humanos estén motivados e integrados hacia un logro común y personal y que les conduzcan a que se cumplan las metas de sus distintos proyectos. Pero, ¿podemos asegurar que las personas que continúan trabajando en una organización están motivadas? ¿Esta motivación sugiere que están comprometidas con ésta? En cualquier caso, la disyuntiva se centra en descubrir la auténtica razón de la motivación y el compromiso de los empleados: ¿la crisis o la resiliencia?

Montserrat Crespi Vallbona y Sefa Boria Reverter, profesoras de Recursos Humanos de la Universidad de Barcelona

nuestras vidas, por lo que es necesario que las personas estén motivadas por la organización empresarial, de forma que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, la autoestima y los sentimientos de utilidad y de ser competentes.

Así pues, la satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la organización. No es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideren la satisfacción laboral solo como un factor necesario más para lograr una mayor producción, es decir, más beneficio para la empresa. Además, para que exista una eficiencia empresarial, >

- es necesario que los miembros de la organización estén satisfechos con el trabajo que realizan. Al estar motivados, su nivel de compromiso alcanza un grado máximo que se transmite al servicio o producto que ofrece a la compañía.

En resumen, el ser humano necesita la motivación como una herramienta para desarrollarse y alcanzar los diferentes objetivos que se ha autoimpuesto. Las personas pertenecientes a una organización, y que se sienten motivadas, son capaces de disfrutar con su trabajo, manteniendo y transmitiendo la cultura y los valores de la organización, que cuando son compartidos alcanzan el grado máximo de motivación dentro del mundo laboral.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPROMISO?

En periodos de crisis e incertidumbre, el compromiso real del trabajador con la organización es el “motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía” (Alonso, 2009, p. 23). Este compromiso no se mide solo por la duración de un vínculo, sino por la conjunción de dos tipos de variables: el tiempo durante el que la relación permanece vigente (variables extensibles) y la disposición a aportar el mayor valor posible mientras ésta dure (variables intensivas), Aguilar (2011, p. 41).

La reducción de la plantilla es una de las principales herramientas para hacer frente a la crisis económica. Si bien esta medida es necesaria desde un punto de vista de la gestión empresarial, hay que tener en cuenta que reducir la plantilla supone una pérdida del valor total del capital humano. Por ello, los especialistas en Recursos Humanos se centran en comprometer a sus empleados con el fin de mejorar el vínculo e incrementar su nivel de desempeño, puesto que en los momentos de incertidumbre, los empleados tienden a bajar sus niveles de compromiso. Según el artículo realizado por Martín (2009, p. 132), los miembros de las compañías reestructuradas son un 50% más propensos a tener un bajo compromiso. Por el contrario, los empleados más comprometidos tienen más del doble de posibilidades de estar entre los más productivos y de hecho, casi el 60% de ellos supera ampliamente las expectativas de rendimiento. Además, son cinco veces más propensos a creer en los valores de la compañía, en su misión... y faltan un 43% menos al trabajo que los empleados no comprometidos.

Una de las fórmulas para reforzar el compromiso de los empleados es a través de los denominados “acuerdos de empleabilidad”, es decir, acuerdos tangibles o intangibles que podrán variar a lo largo de su vida laboral, como: compensación y beneficios, sentimiento de pertenencia, oportunidades de promoción, reconocimientos, formación, entre otros.

La resiliencia se concibe como una de las claves de la motivación y del compromiso de los empleados.



Otro de los factores que otorgan confianza y compromiso a los empleados es la regularidad de la comunicación. Se observa que los empleados muy comprometidos discuten con frecuencia aspectos de su trabajo con sus superiores inmediatos, al contrario, que sus colegas que no lo están. Martín (2009, p. 132), defiende que los empleados que están altamente comprometidos son tres veces más propensos a compartir sus ideas y opiniones, que los empleados que no están comprometidos.

El compromiso del empleado está vinculado con la confianza que la compañía le otorga, así como su habilidad para responder ante situaciones complicadas.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR RESILIENCIA?

La resiliencia es el proceso y fuerza interna que permiten a la persona enfrentarse a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas y las fuentes significativas de estrés, ya sea en el ámbito de la vida privada como en el social o laboral. El concepto de resiliencia implica un conjunto de habilidades y actitudes que promueven un proceso de adaptación y transformación exitosa a pesar de los riesgos. El individuo sale fortalecido después de una situación de adversidad poniendo en marcha sus capacidades emocionales, cognitivas y sociales para alcanzar una vida más significativa y más grata, fomentando su desarrollo personal.

De este modo, Vanistendael (2003, p. 25) define la resiliencia como la capacidad de una persona o de un sistema social para desarrollarse y crecer en presencia de grandes dificultades. Esta capacidad se traduce en protección, resistencia, construcción y proyección en el tiempo.

Así, la resiliencia se agrupa en tres componentes: la capacidad de proteger la integridad frente a la adversidad o amenaza al desarrollo humano; la capacidad de construir competencias vitales positivas pese a las circunstancias adversas; y los mecanismos emocionales, cognitivos y socioculturales que influyen sobre el desarrollo humano. De ello se desprende que las cualidades de las personas resilientes son según Wolin y Wolin (1993, 5-13):

- **Introspección:** capacidad de preguntarse a uno mismo y darse una respuesta honesta.
- **Independencia:** capacidad de saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas sin caer en el aislamiento.
- **Capacidad de relacionarse:** habilidad de establecer lazos con otros para equilibrar la propia necesidad de afecto.

- **Iniciativa:** gusto por exigirse y ponerse a prueba en tareas progresivamente más complejas.
- **Humor:** encontrar lo cómico en la propia tragedia.
- **Creatividad:** capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden.
- **Moralidad:** consecuencia para extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad y capacidad de comprometerse con valores.

Por último, Grotberg (1999, p. 5) señala que la resiliencia requiere la integración de factores resilientes provenientes de cuatro categorías: Yo Tengo; Yo Soy; Yo Estoy¹; y Yo Puedo. Estos factores de resiliencia se dividen en fortalezas internas desarrolladas (I am/ Yo soy y Yo Estoy); apoyo externo o soporte social (I have/ Yo tengo); y habilidades sociales y de resolución de conflictos adquiridas (I can/ Yo puedo), como se indica en la siguiente tabla:

Tabla I: Categoría de Factores Resilientes

YO TENGO (apoyo, soporte social)	- Personas del entorno en quien confío
	- Personas que me muestran por medio de su conducta la manera correcta de proceder
	- Reconocimiento y atención a los éxitos y habilidades
YO SOY (fortaleza interna)	- Expectativas de autoeficacia, confianza en sí mismo y un auto-concepto positivo
	- Una persona por las que otros sienten cariño y aprecio
YO ESTOY (fortaleza interna)	- Respetuoso de mí mismo y de mi prójimo
	- Dispuesto a responsabilizarme de mis actos
	- Dispuesto a hablar de cosas que me asustan o inquietan
YO PUEDO	- Dispuesto a buscar la manera de resolver los problemas
	- Dispuesto a controlar las emociones y los sentimientos
	- Habilidad personal para la resolución de conflictos
- Oportunidades de desarrollo de destrezas y competencias cognitivas, afectivas y conductuales	
Fuente: Grotberg (2000, según Leal L., Leal I. y Padilla, D.	

Estos autores consideran la resiliencia no como un rasgo, sino como un estado, producto de un proceso dinámico entre factores protectores y de riesgo que puede ser construido, desarrollado y promovido. Se edifica desde las fortalezas del ser humano, desarrollando las potencialidades de cada individuo. Se centra en identificar y desplegar

¹ En el trabajo original en inglés son 3 categorías de Factores Resilientes, puesto que los verbos ser y estar, son uno: "TO BE".

- > las competencias y recursos con los que cuentan las personas, estimular la autoestima, una concepción positiva de sí mismo y del entorno, generar conductas adecuadas de resolución de problemas, y expectativas de control sobre la propia vida.

También en el mundo empresarial, se precisan personas con capacidad de anticipación y adaptación, así como con tolerancia a la frustración, (González, 2010, p.28). En tal sentido, si las organizaciones quieren adaptarse a las presiones del entorno, es recomendable que fortalezcan a sus empleados y los conviertan en personal resiliente.

Siebert (2005, p. 117) asegura que la resiliencia es una habilidad necesaria en cualquier sector laboral; así mismo Maddi y Khoshaba (2005, p. 179-190) aseguran que mientras más resilientes son los empleados, mayor éxito tendrá la organización en tiempos de cambio, puesto que tendrán más habilidades para transformar los problemas e influenciar positivamente sus resultados, encontrando las soluciones más adecuadas, en vez de sucumbir al mismo o dejarse llevar por la pasividad, sin tomar las acciones necesarias.

La resiliencia habitualmente es más fácil de asimilar a través de la motivación, debido a que ésta tiene un papel relevante en la relación entre la representación mental del mundo y la reacción conductual de los miembros de la organización (Reeve, 1994, p. 12).

ANÁLISIS

Una manera de analizar el grado de compromiso de los empleados con una compañía (Alonso, 2009, p.23) es a través de la variable extensible, la duración del vínculo, para ello se ha utilizado la información del Ministerio de Trabajo (febrero 2011) analizando aquellas personas que continúan trabajando por un periodo superior a 6 años en la misma organización, en relación a las personas totales ocupadas. Para estudiar la variable intensiva, disposición a aportar el mayor

Tabla II:
EMPLEADOS VINCULADOS A LA EMPRESA MÁS DE SEIS AÑOS, POR NIVEL JERÁRQUICO

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL	45,14%	45,08%	44,78%	46,70%	49,65%	51,18%
1 Dirección de las empresas y de la administración pública	4,63%	4,79%	4,82%	5,11%	5,40%	5,65%
2 Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	7,26%	7,28%	7,22%	7,61%	8,44%	8,62%
3 Técnicos y profesionales de apoyo	5,77%	5,80%	5,99%	6,06%	6,68%	7,13%
4 Empleados de tipo administrativo	4,29%	4,37%	4,21%	4,40%	4,83%	4,97%
5 Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedor de comercio	5,54%	5,57%	5,54%	6,02%	6,66%	7,06%
6 Trabajadores cualificados en agricultura y pesca	1,91%	1,79%	1,66%	1,57%	1,73%	1,68%
7 Artesanos y trabajadores cualificados de industrias manufactureras, construcción y minería, excepto operadores	6,94%	6,62%	6,41%	6,57%	6,47%	6,22%
8 Operadores de instalaciones y maquinaria; montadores	4,39%	4,37%	4,42%	4,49%	4,44%	4,83%
9 Trabajadores no cualificados	4,12%	4,21%	4,22%	4,53%	4,68%	4,65%
10 Fuerzas armadas	0,30%	0,29%	0,29%	0,33%	0,32%	0,38%

Fuente: Elaboración Propia. Fuente de información: Ministerio de Trabajo e Inmigración. Boletín de Estadística. INE (2011)

valor posible, se ha utilizado la evolución de los accidentes y enfermedades profesionales en jornadas laborales, en ambos casos también por un periodo de 6 años (2005-2010).

Al analizar las personas que llevan trabajando más de seis años en el empleo actual (Tabla II), en relación a las ocupadas y por nivel jerárquico, se puede observar como de forma global existe un incremento superior a 6 puntos de duración de su vínculo laboral (variable extensible-compromiso).

Este incremento global, desciende en dos grupos de actividad:

En el sector de la agricultura y pesca, donde existe una migración de personas jóvenes hacia otros sectores de

actividad y con una notable población en edad de jubilación, representando una disminución de 0.2 puntos.

El sector de artesanos, trabajadores de industrias manufactureras, construcción y minería son actividades que también han sufrido un descenso debido a que son actividades muy afectadas por la crisis, por lo que la disminución ha representado un 0.70 puntos.

Por tanto, se puede decir que actualmente están más comprometidos que hace seis años.

Para estudiar la disposición a aportar el mayor valor posible (variable intensiva-compromiso), se examina la actitud de las personas ocupadas frente a los accidentes laborales y enfermedades profesionales.

En la Tabla III se analiza la evolución de los accidentes laborales y se ha observado una disminución alrededor de 56 punto, en el caso de accidentes en jornada, y en 42 puntos en el caso de accidentes *itinerare*. Por otro lado (Tabla IV), han menguado las enfermedades profesionales con baja, 73 puntos, en detrimento de las que no provocan baja, que se han incrementado en 42 puntos. Estos datos nos indican cuál es el “compromiso” de los empleados frente a una enfermedad profesional.

Tabla IV: EVOLUCIÓN DE LOS ACCIDENTES LABORALES GRAVES CON BAJA, POR TAMAÑO DE LA EMPRESA

	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL					
Total	100	102,32	103,83	90,36	69,31
De 1 a 9 trabajadores	100	99,06	100,95	86,69	66,29
De 10 a 25 trabajadores	100	100,68	102,34	84,40	60,71
De 26 a 49 trabajadores	100	103,29	103,03	85,03	62,73
De 50 a 100 trabajadores	100	103,94	103,70	89,43	67,69
De 101 a 249 trabajadores	100	105,18	107,74	95,67	75,30
De 250 a 499 trabajadores	100	108,21	113,04	105,03	83,83
De 500 a 1000 trabajadores	100	100,87	101,37	97,60	82,79
Más de 1000 trabajadores	100	109,50	110,77	115,56	97,57
No consta tamaño	100	86,68	96,80	112,70	119,31

Fuente: Elaboración Propia. Fuente de información: Ministerio de Trabajo e Inmigración. Boletín de Estadística. INE (2011)

reducción debido a que son empresas donde el personal está más identificado con la organización.

Todos estos datos verifican el artículo de Martín (2009, p. 32) donde el compromiso de los empleados es mayor que hace seis años y corrobora el valor de compromiso por duración del vínculo.

En el año 2010, la productividad total de la industria, turismo y comercio, PIB/ocupado, ha sido del 2.3%²; este incremento es menor que en el año 2009, en casi un punto. Sin embargo el hecho de que los salarios hayan descendido de forma global, implica hasta qué punto en estos momentos los trabajadores están comprometidos no solo con las organizaciones sino también con la sociedad. En la Tabla V se observa como trimestralmente la remuneración por trabajador ha disminuido, de 4.8 a -0.4 en el periodo del primer trimestre del año 2009 y el cuatro del año 2010, por el contrario la productividad en el mismo periodo se ha mantenido entre los valores 1.9 y 3.6.

Tabla III: EVOLUCIÓN DE LOS ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES, EN JORNADAS LABORALES

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Acc. en jornada trabajo con BAJA	100	104,18	97,97	95,84	66,54	43,66
Acc. in itinerare con BAJA. Total	100	106,54	100,70	104,90	82,79	57,55
ENFERMEDADES PROFESIONALES con BAJA	100	82,03	44,83	50,35	39,50	26,38
ENFERMEDADES PROFESIONALES sin BAJA	100	88,45	126,51	169,48	170,69	142,69

Fuente: Elaboración Propia. Fuente de información: Ministerio de Trabajo e Inmigración. Boletín de Estadística. INE (2011)

Es curioso señalar como de forma global el número de accidentes con baja con gravedad han descendido globalmente en más de 30 puntos, en el periodo 2005-2009, siendo el mayor descenso en las empresas de 10 a 25 trabajadores con casi un 40%; en empresas de 26 a 49 trabajadores en un 38%; y en microempresas 43 puntos. Es decir, en pequeñas o mediadas empresas, en cuanto número de trabajadores, es donde existe una mayor

Por tanto, después de este análisis se observa que los miembros de la organización están más comprometidos con la misma que hace unos cinco años, en los parámetros establecidos por Alonso (2011, p.41) ya que verifica que están más tiempo vinculados a la organización y tienen una mayor disposición a aportar más valor, reflejado en la productividad.

² Fuentes: INE, MITYC, REE, MTIN y MEH (2011)

>



Tabla V: MENOS SUELDO MÁS PRODUCTIVIDAD

Trimestre /año	Productividad total (PIB/ocupado)	Remuneración por trabajador
I.2009	2,9	4,8
II.2009	2,8	4,5
III.2009	3,6	3,9
IV.2009	3,1	3,2
I.2010	2,7	1,7
II.2010	2,5	1,5
III.2010	1,9	-0,1
IV.2010	2	-0,4

CONCLUSIONES

¿Podemos asegurar que las personas que continúan trabajando en una organización están comprometidas?

1. La literatura indica que las personas que trabajan en una compañía por largos periodos de tiempo, están

En periodos de crisis, el compromiso real del trabajador es el motor para que el profesional dé el máximo y no se vaya a otra empresa. Este compromiso es un vínculo que la organización debe ser la primera en valorar y cultivar.



© Photoeuphoria

comprometidas con la continuidad y supervivencia de la organización, y los datos obtenidos del Ministerio de Trabajo parecen corroborarlo.

2. Los datos de productividad del Ministerio nos indican que la productividad por persona ocupada ha incrementado en menor medida que el año 2009, sin embargo, la remuneración salarial ha incrementado en los años analizados 2009 y 2010, en éste último en menor proporción. Estas relaciones nos verifican que las personas ocupadas están comprometidas no solo con la organización, sino también con la sociedad.
3. Este mismo compromiso se manifiesta a través de la motivación: la actitud de los miembros de una organización frente a un accidente laboral o una enfermedad profesional ha cambiado. Se observa cómo es preferible trabajar con molestias antes que abandonar el puesto de trabajo, posiblemente para evitar cargas a compañeros y por el sentimiento de pertenencia a la compañía.
4. Los datos de menos sueldo y más productividad parecen verificar la teoría Bifactorial de Herzberg, citado por Baguer (2009, p. 211), en el que clasifica la remuneración como elemento extrínseco o higiénico de la motivación, siendo las propias tareas a desarrollar el elemento intrínseco motivacional más importante.
5. La cuestión a desarrollar en un futuro es cual ha sido el verdadero detonante del cambio actitudinal de los empleados. Por un lado el factor socioeconómico del momento actual, tiene que ver. No obstante hay un factor implícito que permite a los miembros de la organización sobreponerse a estos tiempos hostiles: la resiliencia, competencia que aflora con más vigor ante las adversidades, como en periodos de crisis.

Una organización no solo debe tener consideraciones económico-financieras, sino el compromiso con sus miembros, la motivación y la capacidad de enfrentarse a situaciones adversas. Este compromiso puede ser clave para el éxito de las organizaciones. El hecho de que las personas sean más resilientes les permite tener una ventaja significativa sobre las personas que simplemente reaccionan a las situaciones como víctimas. Esto ofrece a la organización una ventaja competitiva, ya que sus miembros son activos en la creación de ideas y en un planteamiento de mejora continua que garantiza la supervivencia de la empresa³. ■

3 Las autoras consideran que la resiliencia podría ser verificada a través de un análisis posterior a partir de las cualidades marcadas por Wolin & Wolin (1993). Para ello pretenden realizar un estudio cualitativo sobre empresas tanto en los puntos anteriormente analizados, como de la resiliencia de sus trabajadores para valorar el grado de implicación. Sus resultados aparecerían en un nuevo artículo donde se desarrollaría un modelo que permitiese de forma práctica la valoración d todos los miembros de la organización.

Aumente su
poder adquisitivo hasta un

8'4%*

Es tiempo de

www.aumentatupoderadquisitivo.es/capital

sodexo

Soluciones de Calidad de Vida Diaria