



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Motivación y Compromiso Laboral
Motivation and Engagement at Work

Autores

Jezabel Artigas Tena
Guillermo Cabeza Pamplona

Director

Dr. Luis Cantarero Abab

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
2016

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 2. OBJETO DE ESTUDIO.....	5
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.....	6
3.1 ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	6
3.1.1 La etapa de la Función no Diferenciada.....	7
3.1.2 La etapa de la Función Dividida.....	8
3.1.3 New Management.....	10
3.1.4 La empresa del pasado contra la del futuro.....	11
3.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	12
3.2.1 Teorías de las necesidades.....	13
3.2.2 Teorías motivacionales centradas en el proceso.....	16
3.3 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	18
3.3.1 Beneficios del compromiso de los empleados.....	20
3.3.2 Gestión del compromiso.....	23
3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
3.5 LIDERAZGO.....	30
3.6 ESTUDIOS TOWERS WATSON.....	35
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	36
4.1 CONTEXTO.....	36
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	38
CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	40
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	46
CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow	13
Figura 2. Compromiso y satisfacción del Cliente.....	21
Figura 3. Nivel de desempeño.....	23
Figura 4. Niveles de la cultura organizacional de Schein.....	28
Figura 5. Teoría de liderazgo situacional.....	34
Figura 6. VUCA.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuerza = valencia x expectativa.....	17
Tabla 2. Resultados <i>Oracle Simply Talent</i> directivos.....	25
Tabla 3. ¿Quién tiene el mayor impacto positivo en tu compromiso en el trabajo?.....	26
Tabla 4. Los cinco dogmas de Daniel Goleman.....	31
Tabla 5. Factores de motivación.....	40

1. INTRODUCCIÓN

En este documento presentamos el estudio elaborado por Jezabel Artigas y Guillermo Cabeza como trabajo final del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

El estudio versa sobre la motivación laboral y el compromiso en las organizaciones, materia que nos parece muy interesante y en la que hemos querido profundizar a partir de la formación recibida durante el Grado, tanto en la Universidad de Zaragoza como en el MCI-Management Center Innsbruck durante nuestra estancia Erasmus. Además nos hemos servido de los conocimientos adquiridos a través del estudio de un máster online en coaching social y procesos de motivación para el cambio impartido por Divulgación Dinámica SL., empresa de formación y producción educativa especializada en Ciencias Sociales, así como del resto de fuentes citadas en la bibliografía.

Por otra parte hemos realizado entrevistas semiestructuradas a cinco trabajadores de nuestro entorno (tres españoles y dos estadounidenses) con el objetivo de comparar sus opiniones y preferencias con lo recogido en el marco teórico. La transcripción de las entrevistas se encuentra en los anexos.

A partir de aquí queremos medir la importancia para las organizaciones de contar con una fuerza de trabajo no sólo motivada, sino también comprometida y presentar la que creemos que es la manera óptima de conseguirlo.

Decidimos centrar nuestro trabajo en la motivación laboral por considerarlo un tema dinámico, complejo y actual, evidentemente relacionado con los contenidos del grado. En un principio teníamos el amplio objetivo de conocer la realidad actual de la motivación en las organizaciones, pero conforme avanzábamos en la recopilación de información en la materia nos encontramos con un término que ha pasado a ser una parte esencial de nuestro trabajo, el compromiso organizacional o *engagement*. Por otra parte no podíamos hablar de motivación y compromiso sin dedicar una parte de este documento al liderazgo y la cultura organizacional, temas que podrían por si mismos ocupar un TFG.

Antes de adentrarnos en el núcleo de nuestro trabajo, querríamos mostrar nuestro agradecimiento a todos los profesores que nos han guiado y formado a lo largo del Grado, mencionando especialmente a Luis Cantarero, nuestro director de TFG y a aquellos otros que nos han inspirado a elegir el tema de motivación laboral como proyecto final del grado, y nos han enseñado la gran importancia que tienen las relaciones interpersonales en las organizaciones. Este agradecimiento va

dirigido tanto a los profesores de la Universidad de Zaragoza, concretamente de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, como a los profesores del *Management Center Innsbruck* (MCI) que durante nuestra estancia Erasmus en Austria nos han ayudado a ampliar nuestros conocimientos sobre liderazgo y gestión organizacional centrada en las personas.

CAPÍTULO 2. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de nuestro estudio es conocer la realidad de la motivación laboral y el papel que desempeña el compromiso de los empleados en las organizaciones, para determinar así cuál es la mejor manera de que las organizaciones dispongan de una fuerza de trabajo motivada y comprometida. Para ello, en el siguiente capítulo relacionaremos la evolución de la función de Recursos Humanos (RR.HH) y el papel que ha tenido la motivación en las organizaciones hasta hoy, atendiendo entre otras cosas el concepto que se ha tenido y se tiene de empleado. En ese mismo capítulo también analizaremos el marco de las teorías de la motivación, el compromiso organizacional, la cultura organizacional como medio de motivación y el papel que juega el liderazgo en la motivación y compromiso de los trabajadores. En el quinto capítulo compararemos los resultados obtenidos de entrevistas realizadas a trabajadores reales, además de datos obtenidos a través de estudios y encuestas relacionados con la materia, con el fin de conocer la importancia que le dan los trabajadores a los distintos elementos de la relación laboral y contrastar si concuerda con lo que las teorías de la motivación nos dicen.

Además, creemos oportuno contextualizar nuestro estudio en la situación actual de España, contando con la crisis económica y la última Reforma Laboral. Junto con el contexto, en el capítulo cuarto recogemos la manera en que hemos llevado a cabo nuestro trabajo de fin de grado desde un punto de vista académico, desde el análisis documental hasta la realización de entrevistas semiestructuradas a una muestra intencional de trabajadores procedentes de diferentes empresas y distintos puestos de trabajo. La transcripción y conclusiones de estas entrevistas se encuentran recogidas en los apéndices.

Por último, en el capítulo sexto se encuentran las conclusiones que hemos extraído tras la elaboración de nuestro estudio. En este punto reflexionamos sobre las teorías, cifras recogidas en diversos estudios realizados por consultoras internacionales de Recursos Humanos y otras organizaciones, artículos de profesionales en la materia, los resultados de las entrevistas realizadas y todos aquellos aspectos interesantes que hemos ido recogiendo a lo largo de nuestro trabajo y se encuentran listados en la bibliografía.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

La temática de nuestro trabajo se encuentra en el marco de la Psicología Social de las Organizaciones, disciplina en la que tienen gran importancia las relaciones humanas. La Psicología Social de las Organizaciones atiende a diversas materias como selección de personal, conflicto y negociación, riesgos psicosociales, (estrés, acoso laboral, etc.), y la motivación laboral entre otras. En esta última centraremos nuestra investigación.

La gestión de Recursos Humanos en las organizaciones ha ido adaptándose a las nuevas estructuras económicas, a los emergentes modelos organizativos y entornos.¹ Por ello, para comenzar, haremos una introducción sobre la evolución de la función de Recursos Humanos en la historia reciente.

3.1 ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La información recogida en los siguientes puntos ha sido elaborada a partir del contenido de la asignatura Estudios Sociales de la Organización impartida por la profesora Carmen Bericat en la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza, de los conocimientos adquiridos durante nuestra estancia como estudiantes de intercambio Erasmus en Austria en el *Management Center Innsbruck* (MCI), concretamente en la asignatura Actualidad de los Recursos Humanos impartida por el profesor Tobias Anslinger y la asignatura Gestión del Cambio impartida por la profesora Evelyn Dietmann-Oberrauch² así como del temario del máster citado en la introducción en coaching social y motivación en procesos de cambio estudiado con la empresa Divulgación Dinámica S.L.

Podemos diferenciar tres etapas de la Gestión de Recursos Humanos: Función no Diferenciada, Función Dividida y *New Management* o Nueva Gestión.

Como suele ocurrir con el desarrollo de avances, teorías y formas de actuación, la aparición de los nuevos modelos de gestión de Recursos Humanos no hizo desaparecer los anteriores ni mucho menos los relegó a un segundo plano, coexistiendo modelos de gestión de los Recursos Humanos de las tres etapas en organizaciones que operan en el año 2016.

¹ Extraído del tema de introducción de la asignatura Auditoría Sociolaboral, impartida por el profesor Jesús Ezpeleta en la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo durante el primer semestre del curso 2015/2016.

² Esta literatura no se encuentran recogidas en la bibliografía ya que no se trata de documentos públicos.

3.1.1 La etapa de la Función no Diferenciada.

En plena Segunda Revolución Industrial a finales del siglo XIX en el contexto del liberalismo económico salvaje, donde manda el mercado por encima de todo, se desarrolla la primera etapa de Gestión de Recursos Humanos, conocida como gestión no diferenciada. Recibe este nombre porque no se aprecian alusiones a administración de personal o recursos humanos, no existen como tal y no se diferencia del resto de las funciones de la organización.

El desarrollo industrial y el *boom* demográfico ocasionarán grandes concentraciones de obreros en las fábricas. La función de Recursos Humanos no está desarrollada y se tienen graves problemas para gestionar estas numerosas fuerzas de trabajo. Ante la situación de caos, la gestión se basa en la distribución de funciones, la autoridad, las normas y las estructuras formales. En esta etapa, el trabajador es visto como un coste y surgen conceptos como el de hombre económico racional (*Homo œconomicus*), que de acuerdo a la definición dada por John Stuart Mill se refiere al hombre sólo como “un ser que desea poseer riqueza, y que es capaz de comparar la eficacia de los medios para la obtención de ese fin”. (Mill, 1836 citado en Hurtado y Mesa, 2010, p.280)

A continuación nombramos distintas teorías importantes en esta etapa:

-La Organización Científica del Trabajo. Desarrollada por Frederick Taylor, relativa a las funciones en el proceso productivo. Se considera al trabajador como una máquina que realiza funciones simples, estudiadas al detalle (estudio de métodos, tiempos y movimientos) para maximizar el beneficio. La selección de personal se realizaba atendiendo al nivel técnico, a las aptitudes, es decir, la capacidad del trabajador de desarrollar la función destinada para él. Taylor introdujo un sistema de motivación por incentivos, a través del trabajo a destajo, es decir, tanto se hacía tanto se cobraba. El problema de esta concepción del trabajador es que se le veía como un ser que ni piensa, ni siente ni padece, concebido como un robot. Taylor pensó que los incentivos salariales serían suficientes para conseguir la plena colaboración del trabajador pero olvidó los aspectos fisiológicos y psicosociales (cansancio, estrés, conciliación, rutina, monotonía...). Se confundió el poder con el querer, la aptitud no es el único requisito.

- Las Teorías de la Organización Formal: autores como Henry Fayol, Lyndall Urwick o James D. Mooney (directivo de General Motors en los años 20) se centraron en la autoridad y la dirección y organización para hacer la empresa más eficaz y eficiente, estaban convencidos de que todo se regía por las estructuras formales, como las cadenas de mando y los organigramas jerarquizados.

-Por último la Teoría de la Burocracia, con Max Weber como autor, que establece normas de dominación de distintos tipos (legal, tradicional y carismática). Según esta teoría, las normas son de suma importancia, y de una rigidez extrema, el comportamiento adecuado es el adaptado a la norma, así que cumplir la norma acaba por convertirse en un fin, corriendo el riesgo de dejar de lado lo sustantivo de las tareas. Por otra parte las normas disminuyen el estrés, el trabajador siempre sabe a qué atenerse y se atenúa la sensación de subordinación entre diferentes cargos, pues no es tan necesario que el superior esté dando órdenes constantes si ya todo está establecido en las normas. Surge el problema de que las normas especificadas en exceso dan a conocer el mínimo exigible y el trabajador se limitará a cumplir con este mínimo, impidiendo que aporte el valor adicional que pueda poseer.

3.1.2 La etapa de Función Dividida

Esta etapa abarca desde los años 50 hasta los 70-80 del s. XX, aparece la función de Recursos Humanos en el sistema de la empresa. Se sientan las bases de la importancia de Recursos Humanos, pero la función está aislada y marginada, dividida del resto de la organización.

En esta época aparecen las teorías de la motivación y las necesidades, con autores como Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg y Chris Argyris, entre otros, que trataremos también en este estudio.

En contraposición con el modelo de hombre-máquina de Taylor y la Primera Etapa, se entiende que las personas sienten y tienen motivaciones y necesidades, además se habla de la capacidad de decidir y del trabajador intencional. Por otra parte el Movimiento de las Relaciones Humanas se centra en lo social, en la influencia del grupo en las personas o trabajadores. Se introduce la idea de hombre creativo, autónomo y en constante desarrollo de su personalidad y características. Como vemos, al salario y las estructuras formales se van añadiendo más variables determinantes del desempeño de los trabajadores.

De acuerdo a los apuntes obtenidos de la asignatura Estudios Sociales de la Organización, impartida por la profesora Carmen Bericat en el curso 2014/2015 en la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, McGregor dice del trabajo que: “Ni el control ni las sanciones conseguirán motivar a los trabajadores mientras no se les deje satisfacer sus necesidades superiores”. Es decir, para que un trabajador se dedique a cumplir los objetivos de la organización debe de tener la capacidad de satisfacer los suyos propios.

Herzberg por su parte, antagónicamente a la Organización Científica del Trabajo propone “enriquecer el trabajo” añadiendo nuevas tareas para aumentar el potencial motivador de los puestos. Se busca permitir al trabajador usar sus capacidades más altas.

Otro autor destacado de esta etapa, Chris Argyris, establece que si la organización bloquea las necesidades del trabajador, éste tenderá a reducir su rendimiento o a ausentarse del trabajo. Este bloqueo puede darse a partir del control y la extrema planificación, como sucede en modelo de la burocracia. Argyris propone reducir los niveles jerárquicos, la subordinación y la dependencia así como aumentar la participación en la toma de decisiones, hacer sentir el trabajo como propio y la autonomía en la toma de decisiones.

En esta época aparece el análisis de la toma de decisiones de los trabajadores, atendiendo a dos factores: los internos - como los sentimientos, emociones, valores o experiencias pasadas - y los externos, -como el ambiente y el entorno-. Se tiene en cuenta que todos los trabajadores al ser racionales y por lo tanto intencionales, deciden el nivel de rendimiento con el que trabajarán. Para un óptimo desempeño se tendrá que discernir qué satisface a los trabajadores y tomar medidas para cumplirlo. Si existe el equilibrio entre lo que ofrece la organización y lo que el trabajador percibe como adecuado, éste responderá satisfactoriamente.

También en esta etapa se realizan experimentos para determinar el rendimiento de los trabajadores en función de agentes como el calor, la fatiga o la iluminación. Como por ejemplo los experimentos de Hawthorne, llevados a cabo por Elton Mayo. Al desarrollar estos experimentos Elton Mayo descubrió algo muy interesante, la influencia del grupo en la satisfacción y el rendimiento es mayor que la ocasionada por la variación las condiciones físicas del trabajo. Se estudió cómo las relaciones sociales crean un clima de grupo que condiciona la actitud de los individuos hacia el trabajo. Se determina que la actitud en el trabajo no depende únicamente de variables del individuo si no que es multidimensional, y las variables sociales son muy importantes. Estas relaciones, este clima de grupo es lo que se llama estructura informal.

Este enfoque da paso al término de líder sobre el de jefe, y aparece el concepto de liderazgo; la formación a directivos en habilidades como la escucha activa o el diálogo cobra gran importancia, tema en el cual profundizaremos en el punto 3.5 Liderazgo

A este respecto destaca el educador y psicólogo organizacional estadounidense Rensis Likert, para quien los estilos de dirección son fundamentales. Defiende que hay que involucrar a los empleados en los cambios, orientarse más hacia los resultados que hacia los métodos o procedi-

mientos y que el estableciendo metas y objetivos altos sirve para motivar al trabajador. Se produce con esto una contraposición al predominio de la norma formal en la primera etapa.

3.1.3 *New Management* o Nueva Gestión.

Comienza en los años 70 y 80 del s. XX. Mientras que la segunda etapa se caracteriza por el pensamiento único, (los autores y teóricos creen que su manera es la mejor manera de hacer las cosas), en este periodo se toma consciencia de que las organizaciones se mueven en un sistema abierto y cambiante, dinámico y complejo (*VUCA world*³). Surge el concepto de “los universales” y la importancia que estos tienen a la hora de decidir un modelo de gestión organizacional. Los universales son aquellos elementos que están presentes en todas las organizaciones, como por ejemplo el tamaño de una empresa (pequeña, mediana, grande), la estructura (rígida o flexible) o la tecnología de que dispone. En esta etapa se tiene en cuenta que “la mejor manera de hacer las cosas” depende de estos factores y variará de una empresa a otra. En esta etapa se desarrolla la segunda (Función dividida) y se critica la primera (Función no diferenciada).

En este modelo la Función de Recursos Humanos pasa a estar integrada con gran importancia en el sistema de la organización, es una pieza fundamental, además se considera que los trabajadores son recursos, no costes, y se pueden y deben explotar.

El patrón a seguir en los comienzos de esta corriente es el modelo de gestión japonés, de donde surge el *New Management* o Nueva Gestión. El modelo japonés introduce el concepto de cultura organizacional y la importancia de los valores y representaciones en la empresa. La gestión de los valores de la empresa y la asunción de éstos por los trabajadores se convierte en una cuestión de primer nivel. A través de la asimilación de la cultura organizacional se pretende conseguir la convergencia de los intereses de los trabajadores y la organización. Esta convergencia llevará a la motivación intrínseca del trabajador y el compromiso con los objetivos de la organización, que como veremos en apartados posteriores, es el tipo de motivación más fuerte.

Existe consciencia de la dificultad de la gestión de la cultura empresarial y se sabe que una empresa puede tener tantos valores como trabajadores, la clave está en que los valores sean comunes en el mayor grado posible para crear una cultura organizacional compartida. Tanta es la importancia de los valores en la gestión empresarial de ésta época, que la dirección de recursos humanos del siglo XXI es la denominada dirección por valores, mientras que en las etapas anteriores, se trataba de una dirección por instrucciones, en la primera o por objetivos, en la segunda.

³ Acrónimo en inglés para: Mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Por otra parte, se critica la estructura tradicional mecanizada de las organizaciones, los conocidos organigramas verticales, pues generan relaciones jerárquicas rígidas, diferencias entre departamentos, puestos y tareas, que dificultan la sinergia, suponen un exceso de normas, formalismos, autoridad y toma de decisiones centralizada. En definitiva, aspectos ya criticados en la segunda fase de desarrollo de la Función de Recursos Humanos.

El *New Management* propone quitar peso a la figuras de jefes y encargados y de esta forma dar autonomía, que como hemos visto en la segunda etapa, es una forma de motivar al trabajador. Propone también laxar las normas; dar a los trabajadores funciones adaptables, polivalencia, usar el *feedback* recogido de los empleados y facilitar la comunicación informal (relaciones humanas).

3.1.4. La empresa del pasado contra la del futuro.

A modo de resumen, vamos a hacer uso de la comparativa entre la empresa del siglo XX y la empresa del siglo XXI adaptada por la profesora Evelyn Dietmann-Oberrauch a partir del trabajo de John Kotter (1996 Kotter)⁴, diferenciando entre estructura, sistemas y cultura.

En cuanto a la estructura, la organización del pasado es burocrática, con muchos niveles jerárquicos, organizada con la esperanza de que la alta dirección dirija, caracterizada por procedimientos que crean complicadas interdependencias internas. Mientras que la organización del futuro no es burocrática, tiene menos niveles jerárquicos y normas, organizada con la esperanza de que la dirección lidere y los empleados se autogestionen, caracterizada por políticas y procedimientos que minimicen las interdependencias internas y faciliten la comunicación informal.

Con respecto a los sistemas de información, la organización del siglo XX depende de pocos sistemas, los datos de desempeño sólo se distribuyen a los ejecutivos, se ofrece formación en dirección y apoyo únicamente a la alta dirección. Por su parte, las organizaciones del siglo XXI dependen de muchos sistemas de información del desempeño, los datos son distribuidos ampliamente y la formación en dirección y apoyo es ofrecida en todos los niveles de la organización.

Por último en el aspecto cultural, las organizaciones del pasado tienen una orientación interior, centralizada, la toma de decisiones toma mucho tiempo, están estructuradas políticamente y sienten aversión al riesgo. Las organizaciones del futuro sin embargo tienen una orientación exterior, delegan, toman decisiones rápidas, son informales y toleran mejor el riesgo.

⁴ Adaptado de los apuntes de la asignatura Gestión del Cambio impartida por la profesora Evelyn Dietmann-Oberrauch basados en Kotter, J.P. (1996): *Leading Change*

En una organización de éxito del siglo XXI los niveles superiores deben trabajar en equipo, construir una base amplia de empoderamiento, delegar, reducir interdependencias innecesarias y tener una cultura corporativa adaptable al entorno.

3.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Para la elaboración de este apartado nos hemos servido principalmente del temario del máster en coaching, motivación y procesos de cambio nombrado anteriormente.

La percepción del trabajador en la empresa ha ido evolucionando, de la misma manera, la sociedad y la cultura empresarial también lo han hecho. Como hemos comentado, el término motivación no aparece hasta la Etapa de Función Dividida, enmarcada entre los años 50 y los 80 del s. XX. Es en este concepto en el cual vamos a profundizar en este apartado.

Antes de adentrarnos en las distintas teorías, vamos a definir qué se entiende como motivación. Como establece la Real Academia Española (RAE) la palabra motivación proviene etimológicamente del latín *motivus* (causa del movimiento) y el sufijo *-tion* (acción y efecto).

Existen muchas definiciones de motivación. Nosotros hemos elegido algunas de ellas que a nuestro parecer son las que mejor representan el significado de motivación.⁵

Desde un enfoque general, se entiende por motivación a los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad e interés y así, se corresponde con los comportamientos que nos hacen mantener o alterar nuestra propia trayectoria vital, buscando los diferentes objetivos o metas.

Según la literatura del máster, William Miller y Stephen Rollnick definen la motivación como la probabilidad de que una persona entre, continúe y se comprometa con una estrategia específica de cambio.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Como establece Gary Dessler, la motivación es una cuestión individual, por ello no vamos a encon-

⁵ Definiciones procedentes del tema 4 del previamente mencionado master en coaching y motivación para el cambio

trar ninguna guía ni métodos universales para motivar a las personas⁶. Sin embargo, podemos encontrar múltiples teorías, métodos y guías sobre motivación en el ámbito laboral.

Existen dos grandes grupos dentro de las teorías de la motivación⁷. Por una parte las centradas en las necesidades, y por otra parte, las centradas en el proceso a través del cual el individuo llega a estar motivado para actuar. Estas últimas suelen centrar la explicación de sus modelos en el ámbito laboral.

3.2.1 Teoría de las necesidades

Desde el enfoque de la motivación como un proceso dirigido a satisfacer necesidades existen diversas teorías. La más conocida de ellas es la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, según esta teoría las necesidades humanas pueden agruparse en cinco categorías ordenadas en orden jerárquico como se representa en la siguiente figura:

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow⁸



⁶ Extraído de pág. 4 tema 4 del máster on-line en coaching y motivación para procesos de cambio. Divulgación dinámica.

⁷ Este punto ha sido elaborado a través de la información contenida en el temario del máster on-line que realizamos sobre coaching social y motivación para procesos de cambio, al no tratarse de documentos públicos no constan en la bibliografía.

⁸ Figura1. Pirámide necesidades Maslow Extraído de:

<https://psicopedagogiaaprendizajec.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

Si aplicamos este modelo al ámbito laboral, las necesidades fisiológicas serían satisfechas con salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad se referirían a la estabilidad laboral; las sociales serían satisfechas con relaciones interpersonales en el trabajo; las de estima con reconocimientos y ascensos, y por último, las de autorrealización con el desempeño de un trabajo desafiante.

De acuerdo a esta teoría, no es posible llegar al máximo nivel de motivación, sin haber cubierto previamente los primeros niveles. Por lo tanto según Maslow, no se podrá alcanzar la autorrealización a través del trabajo, si no se tiene un empleo seguro, con un buen salario, con reconocimientos y promociones, teniendo además buena relación con los compañeros de trabajo.

Sin embargo, esta teoría ha recibido críticas basadas en que no todas las personas otorgan el mismo valor a cada necesidad, sino que dependiendo de cada individuo el orden de las necesidades puede variar, críticas con las que estamos de acuerdo. También opinamos que cada persona le otorga un valor distinto a cada necesidad y además creemos que el valor de estas necesidades puede variar dependiendo del momento y de la situación en la que se encuentre el individuo.

El neurólogo y psiquiatra austriaco Viktor Frankl, en su libro “El hombre en busca del sentido”, escrito a partir de su experiencia como prisionero en campos de concentración durante el holocausto, deja ver que es posible obviar las necesidades más básicas al no poder ser satisfechas y encontrar motivación satisfaciendo necesidades psicológicas y valores espirituales (la falta de alimento y seguridad en los campos de concentración era extrema).

Una teoría similar a la de Maslow es el modelo ERC de la Teoría de Jerarquía de Clayton Alderfer, que diferencia tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento. La gran diferencia con la teoría de Maslow es su hipótesis de regresión, es decir, cuando una necesidad de orden superior no puede ser cubierta, una necesidad inferior que ya estaba cubierta puede volver a activarse.

En estas dos teorías, las necesidades primarias tienen gran importancia, sin embargo, la teoría de necesidades adquiridas de David Mc Clelland, se centra en otras categorías diferentes de necesidades: logro, poder y afiliación. Mc Clelland introdujo la idea de que no todas las personas tienen estas necesidades en el mismo grado y no es necesario cubrir cada una de ellas para alcanzar la siguiente, por ejemplo, puede darse una persona con gran necesidad de logro y escasa afiliación.

Enfocada al ámbito laboral, la Teoría X e Y de McGregor no se centra en las necesidades sino que ofrece una doble visión, diferenciando dos tipos de trabajadores. Teoría X: a los empleados

no les gusta trabajar, las amenazas y coacción son el único método para alcanzar objetivos organizacionales. Los trabajadores desean evitar responsabilidades y esperan seguridad. Este es el concepto de empleado que se tenía en la Etapa de la Función no Diferenciada, enmarcado en el Taylorismo donde la tarea es muy específica, no pudiendo ejercer así el trabajador control sobre ella y siendo las estructuras muy rígidas y formales.

Por otro lado la teoría Y, establece que a las personas les gusta controlar y dirigir su trabajo para alcanzar objetivos, son creativas e innovadoras. Coincidimos con la teoría Y, creemos que la existencia de interés personal, sentido de propiedad del trabajo y gozar de autonomía es esencial para la motivación del trabajador. Cuanto más participe un trabajador en el control, riesgos y beneficios de su trabajo, más compromiso mostrará y satisfecho se encontrará.⁹ Este concepto de empleado no se implantó hasta la tercera etapa, donde el trabajador es considerado como un recurso explotable, en lugar de un coste.

Y por último, dentro de las teorías de las necesidades, encontramos el modelo bifactorial de Herzberg, el cual establece que existen dos factores motivacionales, uno que provoca satisfacción laboral y otro insatisfacción. Los factores que provocan insatisfacción son el salario y las condiciones laborales o del lugar de trabajo, como una silla cómoda o un ordenador que funcione correctamente, mientras que los que provocan satisfacción son aquellos que causan logro o realización.

Por lo tanto, los factores que hacen feliz o infeliz en el trabajo no son los mismos. Esto quiere decir que un trabajador puede no sentir insatisfacción, porque las condiciones laborales y el salario son buenos, pero tampoco satisfacción.

La teoría de Herzberg es la que más interesante nos parece dentro de las teorías de las necesidades. Extraemos que para motivar a los trabajadores el empresario tiene que ir más allá de ofrecer un buen salario y un empleo estable, es preciso que ofrezca oportunidades de logro y reconocimiento si quiere conseguir disponer de trabajadores satisfechos y no simplemente no insatisfechos.

Profundizaremos en esta teoría a través de entrevistas que hemos realizado a cinco sujetos, con el fin de averiguar qué valor dan a aquellos factores que provocan satisfacción y a los aspectos que solamente provocan no insatisfacción, como el salario.

⁹ Adaptado de los apuntes de la asignatura Leadership, impartida por la profesora Evelyn Dietmann-Oberrauch en el MCI.

3.2.2 Teoría motivacionales centradas en el proceso.¹⁰

Estas teorías estudian el proceso a través del cual el individuo llega a estar motivado para actuar. Existen diferentes teorías centradas en el proceso entre las que destacamos las siguientes:

- *Teoría de la motivación por competencia de White y Harter.*

De acuerdo a esta teoría, lo que mueve al trabajador a realizar determinadas acciones es la necesidad de sentir competencia, definida por Robert White en 1959 como la habilidad de interactuar de manera efectiva con el entorno. Según White, las personas buscan mejorar y actuar exitosamente para sentir competencia. En 1978 Susan Harter desarrolló esta teoría estudiando a niños, y constató que las actividades que llevan a un fracaso o éxito sin que produzcan un sentimiento de realización son descartadas. Creemos que es posible aplicar esta teoría al trabajo, sustentando la idea de que los trabajos desafiantes y que producen autorrealización son motivantes en contraposición a los que no.

- *Teoría de la Equidad (1965, John Stacey Adams)*

Según esta teoría los trabajadores evalúan su trabajo y las recompensas recibidas y lo comparan con los resultados de sus compañeros. Si reciben lo mismo que los demás se sentirán satisfechos aumentando así su motivación. Por el contrario, si perciben inequidad en el reparto de recompensas surgirán tensiones en proporción a la desigualdad percibida.

Aunque es claro que las situaciones injustas desmotivan, puede darse el caso de que produzcan un aumento de esfuerzo para obtener la mismas recompensa que los demás. Además es difícil predecir como una persona percibirá y reaccionará ante un reparto de recompensas, por lo que creemos que esta teoría no es suficientemente precisa.

- *Teorías de las Expectativas (Victor Vroom 1964)*

Esta teoría establece que el comportamiento depende de la intensidad con la que se desea alcanzar un objetivo y la probabilidad que se cree tener de alcanzarlo. Según esta teoría la motivación es el resultado de tres factores: fuerza, valencia y expectativa.

A partir de esta teoría se observa la importancia de la identificación del trabajador con la tarea, durante la etapa no diferenciada de recursos humanos, la valencia o preferencia de los trabajadores

¹⁰ Como ya mencionamos en la nota 6 este punto ha sido elaborado a través de la información contenida en el temario del máster on-line que realizamos sobre coaching social y motivación para procesos de cambio, al no tratarse de documentos públicos no constan en la bibliografía.

por el resultado sería baja, ya que la tarea estaba despersonalizada y el resultado les era indiferente, más allá de recibir su salario

Tabla 1. Fuerza = valencia x expectativa¹¹

La fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valencia es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y expectativa la probabilidad de que se produzca el resultado deseado. Cuando una persona se muestra indiferente ante el cumplimiento de cierta meta, concurre en una valencia de cero. La valencia es negativa cuando la persona preferiría no alcanzar la meta. En ambos casos, el resultado sería ausencia de motivación. De igual forma, una persona carecería de motivación para cumplir una meta si su expectativa fuera de cero o negativa. Por lo tanto la motivación necesaria para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa.

Esta teoría muestra la importancia de que el trabajador perciba los objetivos empresariales como suyos propios, de esta manera la valencia y expectativas serán mayores y por lo tanto la motivación e implicación en el trabajo para obtener los resultados deseados también.

- *Teoría de la Fijación de Metas (Edwin Locke 1968)*

La teoría de Locke se basa en tres pilares. El primero de ellos es que las metas determinan el esfuerzo y la elección de la conducta. El segundo, establece que un cambio de incentivos sólo tendrá resultado si va acompañado de un cambio en las metas, por ejemplo, un aumento de sueldo no aumentará la motivación si las funciones a realizar son las mismas, este aumento deberá ir acompañado de mayor responsabilidad o funciones. Y el tercer pilar establece que el trabajador estará satisfecho con el trabajo realizado si se han alcanzado sus metas.

Aplicado al ámbito organizacional, el establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución, cuanto más específicos sean más motivarán para su consecución. Otro factor clave en la motivación, es la participación del establecimiento de objetivos por parte de quienes realizan la tarea, una vez más se aprecia la influencia que tiene en la motivación laboral formar parte de toma de decisiones y tener control en el trabajo.

Esta teoría también vuelve a recalcar la escasa repercusión que tiene el aspecto económico sobre la motivación, el dinero tiene un fin instrumental para satisfacer necesidades primarias, no influyendo en la motivación de la tarea a realizar.

¹¹ Tabla de elaboración propia a partir del contenido extraído de Tema 4 Motivación para procesos de cambio. Pág.18 Máster en coaching social y motivación para procesos de cambio. Divulgación Dinámica

- *Teoría de la autoeficacia (Albert Bandura 1977, 1980, 1991, 1997)*

Sostiene que la motivación humana y la conducta están dirigidas por el pensamiento y vinculadas a tres tipos de expectativas:

1. Las expectativas de la situación, independiente de la acción personal.
2. Las expectativas de resultado.
3. Las expectativas de autoeficacia. Creencia personal de tener las capacidades para desempeñar acciones necesarias que permitan obtener resultados esperados.

Según definió Albert Bandura: “Las creencias de autoeficacia son los juicios que hacen las personas sobre si serán capaces de llevar a cabo una determinada tarea a un determinado nivel de dificultad.”¹² Entonces, dadas personas con misma capacidad obtendrán mejores resultados aquellos que se juzgan capaces. Los niveles de autoeficacia pueden aumentar o reducir la motivación, las personas con niveles de autoeficacia eficacia altos eligen desempeñar tareas más desafiantes.

3.3 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

De acuerdo al estudio Gallup¹³ realizado en 2013 sobre el estado del lugar de trabajo, en el que 73.752 mayores de 18 años fueron encuestados en 141 países a través de la Encuesta Mundial de Gallup y a 151.335 encuestados en Estados Unidos utilizando la Encuesta de Seguimiento Diario de Gallup, sólo el 13% de los empleados están comprometidos con su trabajo (el 30% de los empleados en EE.UU.). Según el estudio Gallup “La mayor parte de los empleados en todo el mundo (63%) están “no comprometidos”. Y el 24% están "activamente desconectados", indicando que están descontentos y son improductivos en el trabajo y que pueden propagar la negatividad a sus compañeros de trabajo.”

Por otra parte el estudio *Global Workforce Study* llevado a cabo en 2014 por la consultora de recursos humanos Towers Watson (hoy Willis Towers Watson) en el que participaron 32.000 trabajadores de todo el mundo concluye que solamente el 40% de los empleados encuestados están com-

¹² Bandura (1980) citado en Tema 4. Motivación para procesos de cambio. Pág.22. Máster en coaching social y motivación para procesos de cambio. Divulgación Dinámica

¹³ Una encuesta o estudio Gallup es un sondeo de opinión frecuentemente usado en los medios de comunicación de masas para representar a la opinión pública. La encuesta lleva el nombre de su inventor, el matemático estadístico George Gallup. La encuesta usa típicamente un método de muestreo aleatorio simple para mantener al mínimo los niveles de parcialidad. Definición Encuesta Gallup extraída de Wikipedia, la enciclopedia libre.

prometidos con su trabajo, encontrando en el 60% restante un 36% no comprometidos y un 24% activamente desconectados.

Pero, ¿qué es el compromiso y qué añade a la simple motivación?

Para la consultora Towers Watson, el compromiso es la disposición del empleado a realizar esfuerzos discrecionales en el trabajo.

Según Kevin Kruse, autor del libro “Compromiso de los empleados 2.0”, el compromiso de un empleado con su organización se define como: “el compromiso emocional que el empleado tiene con la organización y sus metas” y continúa: “Este compromiso emocional significa que a los empleados comprometidos realmente les importa su trabajo y su organización. No sólo trabajan por un salario o por el próximo ascenso, si no que trabajan en nombre de los objetivos de la organización. Cuando los empleados están comprometidos hacen esfuerzos discrecionales”¹⁴.

Para Jeffrey Tobin la diferencia entre un empleado motivado y uno comprometido es simple: el primero se preguntará: ¿qué saco yo de esto? Mientras que el comprometido con la organización pensará: ¿qué sacamos de esto?¹⁵

Paul Marciano, autor del libro “Los palos y las zanahorias no funcionan: construye una cultura de empleados comprometidos con los principios del respeto” pone el siguiente ejemplo para distinguir a trabajadores solamente motivados de trabajadores verdaderamente comprometidos:

Texto original: *-Imagine watching a team of employees working hard to complete a project by deadline. If they do so, they will be rewarded with a bonus from the client. As an observer, you see all of the employees fully in the game, working hard, and you would say, “Everyone is really motivated.” At the eleventh hour, something goes wrong, either a computer crashes or the team realizes it doesn't have the resources to complete the project on time and will not receive the bonus. Now, you have two groups of people: those who look at their watch and say, “Oh, well, we tried. Time to go home” and those who say, “What is it that we can get accomplished?”*¹⁶

¹⁴ Kevin Kruse. What Is Employee Engagement? Forbes (2012). Consultado el 11/05/2016

¹⁵ Jeffrey Tobin Motivated or Engaged (2016), consultado por última vez el 16/05/16
<http://youearnedit.com/blog/motivated-or-engaged-2/>

¹⁶ Extraído de Motivation vs Engagement (2011) smartblogs.com/leadership/2011/05/13/motivations-vs-engagement/ por Paul Marciano. Consultado por última vez el 16/05/2016

Traducción al español adaptada: *-En una empresa un equipo de empleados trabaja contra reloj para completar un importante proyecto a tiempo y así recibir un bonus por parte de un cliente. Como observador, se verá a los empleados inmersos en el trabajo y podrá decirse que están absolutamente motivados. A última hora algo ocurre, se estropea un ordenador y surge la duda de si se podrá finalizar el trabajo. En este momento se forman dos grupos: aquellos que miran el reloj y se van a casa diciendo “bueno, lo hemos intentado. Hora de irse de a casa” y aquellos que se quedan diciendo “con lo que tenemos, ¿qué podemos conseguir?”.*¹⁷

Los primeros estaban motivados por el posible bonus mientras que los segundos estaban comprometidos con la organización.

3.3.1 Beneficios del compromiso de los empleados.

Según el informe de 2015 del Instituto de Personal y Desarrollo (CIPD)¹⁸ *“Employee Engagement”*, estos son los beneficios de tener trabajadores comprometidos:

- Los trabajadores son más felices, saludables y se sienten más realizados, además de tener un mayor desempeño. Esto ayuda a aumentar el beneficio, los ingresos, la satisfacción de los clientes, la productividad, la innovación, la retención de los empleados, la eficiencia y el cumplimiento de la seguridad y salud en el trabajo. Por otra parte el compromiso con la organización ayuda a la imagen de marca y reputación de ésta.

Colin Shaw¹⁹ sostiene que el compromiso de los empleados es crucial para el trato y la atención al cliente. Se pregunta: “¿Cómo van a conseguir tus empleados hacer feliz al cliente si ellos mismos no se sienten felices con su trabajo y la misión de tu organización?”²⁰

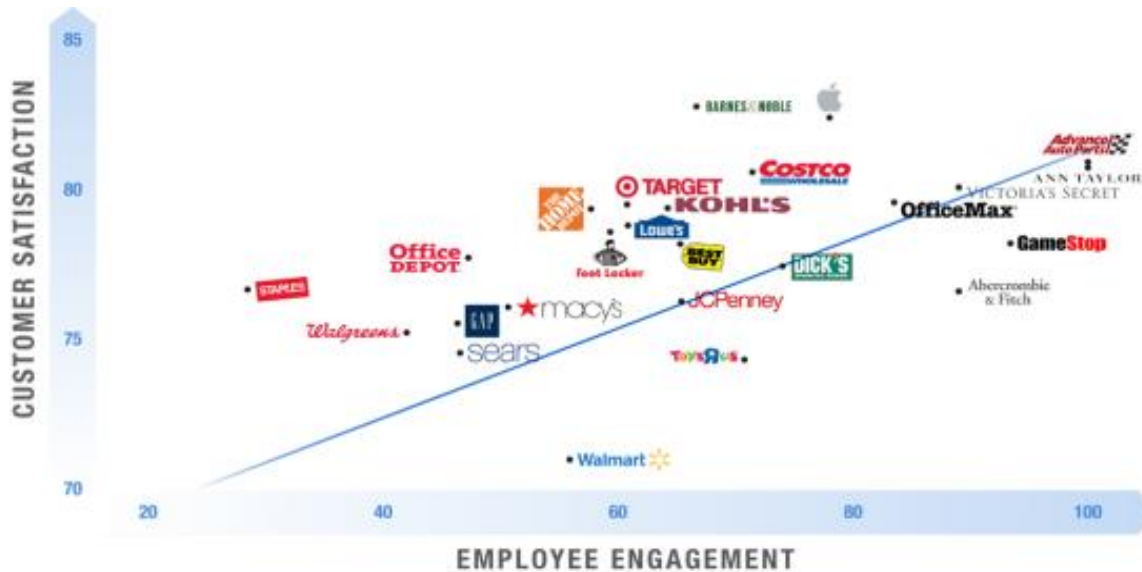
Eric Feinberg, emparejando los datos obtenidos de un estudio realizado en 2014 en EE.UU. sobre la satisfacción del cliente en tiendas *retail* y los obtenidos en su investigación sobre el compromiso de los empleados en el mismo sector elaboró el gráfico mostrado a continuación en el que se muestra la relación positiva entre compromiso de los empleados (*engagement*) y satisfacción del cliente (*customer satisfaction*).

¹⁷ Traducción de elaboración propia a partir del ejemplo extraído del artículo recogido en la anterior nota a pie de página.

¹⁸ El CIPD- *Chartered Institute of Personnel and Development* - es una asociación de profesionales de recursos humanos con base en Londres fundada en 1913 y cuenta con 135.000 miembros.

¹⁹ Colin Shaw es director de Beyond Philosophy, consultora de trato y atención al cliente y autor de 6 libros en la materia.

²⁰ Adaptado de Shaw, C. (2016) *How Not to Engage Employees: Telecoms Lead The Way Again*.

Figura 2. Compromiso y Satisfacción del Cliente²¹

La consultora Towers Watson, en el citado estudio “*Global Talent Management and Rewards Study*” determina que las organizaciones que consiguen tener una fuerza de trabajo comprometida aumentan su rendimiento financiero en un 50% en comparación con las que no. Por otra parte, en otro estudio de su elaboración de 2013 titulado: “*For Optimal Sales Force Performance, Pay Is Not Enough*”²² concluye que las empresas con un alto compromiso del empleado tienden a tener de un 10 a un 15% menos de dificultades a la hora de atraer empleados con habilidades esenciales y son de un 20 a un 30% menos propensas a tener problemas reteniendo a estos mismos empleados.

En 2012, Gallup llevo a cabo un estudio en 192 organizaciones de 34 países, abarcando a cerca de 1.400.000 empleados en el que midió la relación del compromiso de los empleados y 9 diferentes factores de desempeño en las organizaciones²³. Estos fueron los resultados comparando las diferencias de desempeño en tanto por ciento entre las empresas del cuartil inferior (con los empleados menos comprometidos) con las del cuartil superior (el 25% con empleados más comprometidos).

- Productividad: +21%
- Beneficios: +22%
- Valoración de la empresa por los clientes: +10%

²¹ Obtenida de <http://www.foresee.com/assets/employee-customer-experience-relationship-1000.png>

²² “Para un óptimo desempeño del equipo de ventas, la paga no es suficiente”.

²³ Hemos accedido a los resultados de este estudio a través del informe “*State of the American Workplace Report 2013*” que puede obtenerse en formato pdf solicitándolo por e-mail a la empresa Gallup.

- Defectos de calidad: -41%
- Incidentes con la seguridad de los pacientes (sector salud): -41%
- Incidentes de seguridad: -48%
- Pérdidas por daños: -28%
- Rotación laboral: En empresas de baja rotación: -65%. En empresas de alta rotación: -25%
- Absentismo: -37%

En la conferencia anual del SHRM²⁴ en el año 2014, Dick Finnegan²⁵, realizó una presentación titulada: “*How Much Does Employee Engagement Correlate With Profitability?*” en la cual además de los resultados extraídos de los estudios de Gallup y Towers Watson, recoge otros estudios que también muestran la relación del compromiso con el beneficio de las organizaciones. Ya que no tenemos los recursos para realizar un análisis tan amplio como el llevado a cabo por Finnegan, vamos a servirnos del resumen de la presentación de éste realizado por la consultora C-Suite Analytics²⁶, de la cual es director operativo (*CEO*), en el que podemos encontrar las siguientes adiciones a los datos que ya hemos comentado, contando con aportaciones de otras consultoras y estudios:

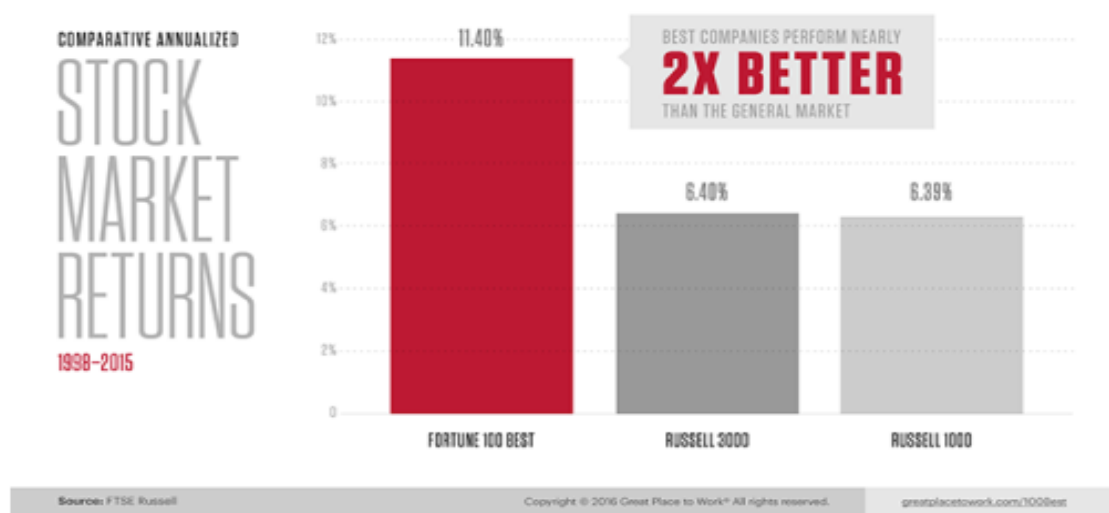
- El instituto Great Place to Work, con una base de análisis de 10 millones de empleados en 45 países determinó que los empleados comprometidos rinden un 20% más en el trabajo y que las compañías con empleados comprometidos tienen un índice de rotación laboral voluntaria un 50% menor que sus competidores.

Además, en su página web podemos encontrar gráficos e ilustraciones como el presentado a continuación que muestran, entre otros datos interesantes, como las consideradas 100 mejores empresas para trabajar en los estados unidos tienen un nivel de desempeño dos veces más elevado que el resto de compañías.

²⁴ *Society for Human Resource Management (SHRM)*. Es la mayor sociedad de profesionales de RR.HH. del mundo, representando a 285.000 miembros en más de 165 países, con 575 sucursales en los EE.UU. y filiales en China, India o Emiratos Arabes. Extraído de su página web, consultado el 04 de junio de 2016: <https://www.shrm.org/about/pages/default.aspx>

²⁵ Dick Finnegan es autor de distintos libros en materia de retención y compromiso de los empleados, entre ellos el libro más vendido en la historia de SHRM titulado: *The Power of Stay Interviews for Engagement and Retention*. Información obtenida de su perfil de LinkedIn, consultado el 04 de junio de 2016: <https://www.linkedin.com/in/dick-finnegan-a718746>

²⁶ C-Suite Analytics se define en su página web como una compañía que provee soluciones empresariales y procesos basados en el empleado sobre compromiso y retención. Consultado el 04 de abril de 2016 en <http://csuiteanalytics.com/about-us/>

Figura 3. Nivel de desempeño²⁷

- También a través del resumen de C-Suite Analytics recogemos los resultados del estudio realizado por la consultora Aon Hewitt en 1500 compañías sobre el impacto del compromiso en las organizaciones, el cual determina que la rentabilidad total del accionista o TSR²⁸ en las empresas donde del 60 al 70% de los empleados estaban comprometidos era de un 24,2%, mientras que en empresas con sólo del 49 al 60% de los empleados comprometidos la rentabilidad cae al 9,1%. Por otra parte, las compañías con un 25% o menos de los empleados comprometidos presentan rentabilidades negativas.
- Para terminar, transferimos a nuestro trabajo desde el resumen de C-Suite Analytics los resultados obtenidos por Kenexa, rama de IBM dedicada a soluciones de empleo: En un estudio a 64 compañías concluyó que aquellas en el cuartil superior en cuanto a compromiso de los empleados obtenían el doble de ingresos netos que aquellas en el último cuartil. En otro estudio realizado por Kenexa en 39 organizaciones, se comprobó que la rentabilidad total del accionista a largo plazo (5 años) de las empresas en el cuartil superior de compromiso era 7 veces superior que la rentabilidad en las empresas en el cuartil inferior.

A través de un análisis en profundidad del estudio de Gallup de 2012 al que hacemos mención previamente Finnegan concluye: “los empleados comprometidos son los que más tienden a producir

²⁷ Figura 3. Nivel de desempeño. Extraído de <http://www.greatplacetowork.com/our-trust-approach/what-are-the-benefits-great-workplaces>

²⁸ Total Shareholder Rentability: Es la suma de los dividendos recibidos por el accionista y la revalorización/ depreciación de las acciones, más otros pagos (entrega de acciones, recompra de acciones propias en el mercado...). Definición extraída de la tesis doctoral de Celestino Castaño Guillén. Consultada el 04 de junio de 2016 en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/ccg/Rentabilidad%20Total%20del%20Accionista%20o%20TSR.htm>

innovación, crecimiento y beneficios que las empresas necesitan desesperadamente. Estos empleados comprometidos construyen nuevos productos y servicios, generan nuevas ideas, crean nuevos clientes y básicamente ayudan a estimular la economía para crear trabajos mejores”.

3.3.2 Gestión del compromiso

En su estudio: “Estudio sobre motivación y compromiso; ¿Por qué hacemos realmente las cosas que hacemos?” Chris Burton determina que son los líderes quienes tienen un papel esencial para conseguir el compromiso de los empleados con su organización, idea que comparten Towers Watson y Tobin. El último da los siguientes consejos para conseguir el compromiso de los trabajadores:

Los jefes tienen que ayudar a los trabajadores a descubrirse a sí mismos, deben ser guiados a una definición de qué es lo que realmente quieren conseguir y así buscar los puntos en los que los propósitos del empleado y los de la organización converjan. Cuanto mayor sea la convergencia, mayor será el compromiso. Además aporta los siguientes 4 consejos para conseguir el compromiso:

- 1- Ayudar a los empleados a descubrir y poseer sus fortalezas y pasiones.
- 2- Mirar más allá de la descripción del puesto para encontrar áreas en las que los factores motivadores de los empleados puedan servir a los propósitos de la organización.
- 3- Buscar maneras de que la organización pueda satisfacer los intereses de los empleados.
- 4- Dejar que los empleados se sientan dueños de su trabajo.

¿Pero quiénes son “los jefes” o “los líderes”? Oracle Corporation²⁹ publicó en enero de 2016 la segunda parte del estudio “*Oracle Simply Talent: A Western European Perspective*”, en él se comparten los resultados obtenidos de preguntar sobre sus impresiones en relación al compromiso organizacional a 250 directivos de RR.HH. de organizaciones tanto públicas como privadas en Alemania, Francia, Holanda, Reino Unido y Suecia. A la pregunta: “¿en su opinión, quién tiene el mayor impacto en impulsar el compromiso del empleado en su organización?”, el 34% contestó: “*the Line Management*” es decir, los supervisores de primer nivel.

Esta tabla muestra los resultados obtenidos:

²⁹ Oracle es una compañía de software que desarrolla bases de datos y sistemas de gestión de bases de datos y tiene presencia en 100 de las 100 empresas de la lista Fortune 100. Adaptado de Wikipedia.

Tabla 2. Resultados *Oracle Simply Talent* directivos³⁰

	TOTAL	UK	GERMANY	FRANCE	SWEDEN	NETHERLANDS
Base: all respondents	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Line management	34%	30%	26%	28%	30%	56%
The senior leadership	28%	34%	28%	42%	28%	10%
The CEO	18%	16%	30%	20%	18%	4%
The human resources team	10%	12%	8%	4%	6%	20%

Como puede apreciarse las expectativas recaen en la dirección de primer nivel en primer lugar y en la alta dirección en segundo, siendo remarcable la poca importancia dada al departamento de recursos humanos.

En la presentación nombrada anteriormente, Finnegan no sólo recoge los datos de diferentes estudios relativos a compromiso organizacional, también establece que cualquier gestor de personas a cualquier nivel en una organización debe contribuir a la rentabilidad de ésta incrementando los niveles de compromiso de sus empleados, de igual manera que se esperaría que el personal de ventas contribuya incrementando las ventas. Según él, hay que reconocer y premiar a los líderes que lo logren y llamar la atención a aquellos que fallen y son los supervisores de primera línea (*front-line supervisors*) los que influyen en mayor medida en los niveles de compromiso. Y continúa, aquellos que fallen en mejorar estos niveles en el tiempo están en el lugar equivocado. También sostiene que, coincidiendo con los resultados del estudio de Oracle, el poder de los supervisores supera a cualquier actividad que el departamento de recursos humanos pueda llevar a cabo. Concluye: “It is profoundly clear that the primary reason employees engage or disengage... and stay or leave... is their relationships with their direct supervisors.”³¹






Destaca sin embargo, que de acuerdo a la primera parte del estudio de Oracle llevada a cabo en septiembre de 2015 en los mismos países que el citado anteriormente además de Bélgica, Luxemburgo y el resto de los países nórdicos y en el que se preguntó a 1500 empleados sobre com-

³⁰ Tabla 2. Extraída de https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc7/EN-Simply-Talent-report-FINAL2.pdf

³¹ “Está absolutamente claro que la razón primaria por la que los empleados se comprometen o desentienden... y se quedan o abandonan (una organización) es su relación con sus supervisores directos”. Dick Finnegan en su presentación en el SMRH 2014 citada anteriormente.

promiso en el trabajo, a la pregunta: ¿quién tiene el mayor impacto positivo en tu compromiso en el trabajo? respondieron de la siguiente manera:

Tabla 3. ¿Quién tiene el mayor impacto positivo en tu compromiso en el trabajo?³²

	 UK	 FRANCE	 GERMANY	 NORDICS	 BENELUX
My peers	30%	31%	41%	59%	48%
Line manager	36%	27%	9%	11%	20%
Business unit	4%	4%	18%	4%	5%
CEO	6%	11%	8%	2%	6%
The senior leadership team	8%	5%	6%	5%	6%
My subordinates	3%	5%	6%	3%	3%
Your HR team	3%	4%	5%	1%	4%
None of the above	8%	8%	6%	10%	5%

Los resultados muestran que para los trabajadores son sus compañeros los que más influyen en su compromiso en el trabajo, seguidos de sus supervisores directos, teniendo el resto de factores poca relevancia en comparación.

Según Luis Velasquez, doctor en bioquímica y más tarde MBA en liderazgo organizacional y coach, debemos hablar de colaboración, trabajo en equipo y habilidad para mantener la intensidad y el compromiso en el trabajo para entender la relación con los compañeros y evitar enfocarnos simplemente en la amistad para medir el impacto en el compromiso. Sostiene que las organizaciones deben centrarse en fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar el compromiso.

Aunque profundizaremos en ello en el capítulo conclusiones, finalizamos este apartado remarcando la importancia de los mandos intermedios y supervisores directos como líderes en las organizaciones para fomentar el compromiso así como el valor dado a la relación con los compañeros por los trabajadores.

³² Tabla 3. Extraída de https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc7/EN-Simply-Talent-report-FINAL2.pdf

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

En el apartado anterior se manifiesta que la forma óptima de motivar a los miembros de una organización es a través de la convergencia de los intereses del trabajador y los de la organización, lo cual origina compromiso. Pues bien, junto con el liderazgo, en el cual profundizaremos en el siguiente punto, la mejor herramienta para conseguir esta convergencia es la conocida como cultura corporativa u organizacional.

Para componer este apartado hemos acudido a los apuntes de la asignatura Estudios Sociales de la Organización, impartida por la profesora Carmen Bericat en la Universidad de Zaragoza, de la asignatura Actualidad de los Recursos Humanos impartida por el profesor Tobias Anslinger y de la asignatura Liderazgo, impartida por la profesora Evelyn Dietmann-Oberrauch ambas en el MCI, así como al resto de fuentes citadas en la bibliografía.

En 1871 el antropólogo inglés Edward Tylor describió la cultura como: “Ese complejo todo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y todos otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”. (E.Tylor 1871).

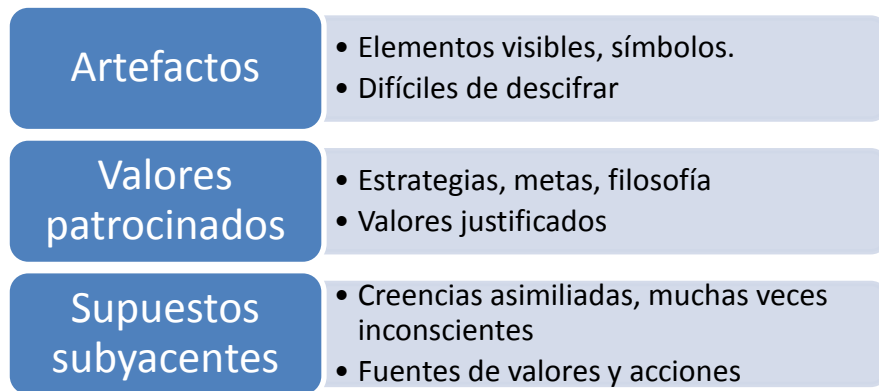
Pero, ¿qué es la cultura organizacional?

“The way we do things around here”. Marvin Bower, Director de McKinsey en 1966.

Existen multitud de definiciones de cultura organizacional, nosotros nos quedamos con una bastante concisa que creemos recoge las ideas contenidas en la mayoría de ellas: entendemos cultura organizacional como “el conjunto de creencias y valores, comportamientos y normas, que comparten los miembros de una organización y que determinan la forma de interactuar tanto entre sí dentro de la organización como con el exterior.”³³

Edgar Schein, antiguo profesor del MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts), además de aportar su propia definición de la cultura organizacional: “Un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con sus problemas de adaptación al entorno y de integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por consiguiente enseñado a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”. (Schein 1985), creó el siguiente modelo basado en tres niveles para explicarla.

³³ Adaptado de <http://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>, consultado el 06/05/2016.

Figura 4. Niveles de la cultura organizacional de Schein ³⁴

Artefactos: símbolos. Se pueden ver, tocar, sentir y escuchar. Incluyen el entorno físico, el lenguaje, los productos, creaciones artísticas... Son fácilmente observables por alguien externo a la organización, aunque entender el significado que tiene el símbolo dentro de la organización pueda ser más complicado.

Valores patrocinados: están articulados explícitamente para que sirvan de guía a la organización en situaciones clave. Basándonos en ellos es fácil predecir qué dirán los miembros de la organización en una determinada situación, pero no qué acabarán haciendo realmente.

Supuestos subyacentes: son el núcleo básico de la cultura. Producen comportamientos inconscientes y son difíciles de identificar a primera vista. Son creencias que muchas veces permanecen escondidas. Si se conocen, se podrá predecir no sólo que dirán sino también cómo actuarán los miembros de una organización.

En ocasiones la cultura será definida por la organización (postura positivista) y en otras se va desarrollando a través de los rasgos e interacción de los miembros que forman parte de la organización (postura construccionista), aunque incluso si la organización intenta establecer unos valores, creencias, comportamientos y normas definidores de su cultura, nunca podrá evitar que se originen subculturas, pues una organización tendrá tantos valores y creencias como miembros. Por lo que las organizaciones deberán aspirar a alcanzar el mayor grado de convergencia entre la cultura que les gustaría poseer y los valores y creencias de sus miembros.

Aún con todo, mientras que una organización puede intentar cambiar el significado de un artefacto para sus miembros o establecer una estrategia de actuación deseada y unos valores oficiales,

³⁴ Figura 4. Elaboración propia a partir de apuntes de la asignatura Current topics in HR (Actualidad en los Recursos Humanos), impartida por Tobias Anslinger.

cambiar los supuestos subyacentes, las creencias, puede ser extremadamente complicado. Según el economista austriaco Fiedrich Glasl, los cambios en el sistema cultural de una organización pueden llevar de 2 a 5 años (Glasl et all 2005)³⁵.

Para conseguir esta uniformidad cultural, será imprescindible la asimilación de la cultura por parte del equipo directivo y a continuación por parte de los responsables de los distintos departamentos de la organización que deberán contribuir a la implantación de la cultura deseada. Además se pueden establecer sistemas de recompensas, que premien a los miembros que se comporten de acuerdo a la cultura de la organización y señalar conductas afines, mientras se destierran las incompatibles, creando un proceso de aprendizaje entre los miembros.

Por otra parte, identificar a los miembros que sean buenos representantes de la cultura deseada y organizar dinámicas de grupo, como actividades de ocio en las que se propicie el establecimiento de relaciones que ocasionen que se extienda la cultura y que los miembros-objetivo aprendan valores que sus compañeros ya tienen adquiridos.

Otro punto muy importante a remarcar es el de la gestión de la cultura antes incluso del ingreso en la organización, esto es, servirse de los procesos de selección para cribar a potenciales miembros afines o no a la cultura organizacional. Se trata de analizar la congruencia de los valores y creencias del individuo con los de la organización y determinar si éste podrá encajar o adaptarse ya concurda con lo buscado. Siempre será preferible y menos costoso reclutar individuos que compartan los valores y creencias que tener que inculcarlos a posteriori.

Recordamos que el fin es conseguir la convergencia de los objetivos de la organización con los del trabajador a través de que éste último comparta los mismos valores, creencias e intereses que la primera. Al compartir los mismos objetivos el trabajador estará intrínsecamente motivado, es decir, comprometido.

³⁵ Glasl et all (2005): Professionelle Prozessberatung, Bern, citado en los apuntes de la asignatura *Change Management* (Gestión del cambio) en el MCI.

3.5 LIDERAZGO

En este punto trataremos el liderazgo, aspecto esencial para gestionar la cultura organizacional así como para motivar y conseguir el compromiso de los empleados.

Como hemos visto anteriormente, existen diversas teorías de motivación y no hay una única forma correcta de motivar, sino que se trata de una cuestión multidimensional, y por ello se debe adaptar a cada situación concreta. De igual modo ocurre con el liderazgo, no existe un único estilo correcto para liderar, en cambio sí que hay unos patrones fijos que todo buen líder debe seguir.

Además hemos visto que cualquier miembro responsable de gestionar personas en una organización, sea al nivel que sea, debería tener habilidades de liderazgo y contribuir a incrementar el compromiso en ella, especialmente los supervisores de primer nivel, pues son considerados tanto por los trabajadores como por la alta dirección como el eslabón de las organizaciones más influyente en el compromiso de los empleados.

De acuerdo a la profesora del Management Center Innsbruck (MCI), Evelyn Dietmann-Oberrauch en la asignatura *Leadership* (Liderazgo), todo buen líder debe dar: orientación, apreciación y claridad.

Para entender el liderazgo primero hay que tener claro el concepto de líder. Líder es aquella persona que influencia a un grupo de personas para conducirlos hacia el logro de un objetivo.

El liderazgo está compuesto por las 3 P's (*person, purpose, people*), traducido al español sería individuo (referido al líder), propósito y personas.³⁶

- Individuo

El líder es el primero en actuar y lidera siendo un ejemplo. La capacidad de influenciar a los demás depende de tres factores: habilidades de persuasión, estilo de liderazgo y características personales, en función de estos factores unas personas ejercen más fácilmente influencia sobre los demás que otras.

Todo buen líder debe permanecer atento y ser consciente de sí mismo, de los demás y del mundo que le rodea, además debe estar comprometido con sus creencias y valores, creer en su objetivo y en la habilidad de su grupo, así como ser emocionalmente inteligente.

³⁶ Elaborado a partir del material de la asignatura *Leadership* (liderazgo) impartida por Evelyne Dietmann-Oberrauch en *Management Center Innsbruck* (MCI).

La inteligencia emocional juega un papel muy importante en el liderazgo, ya que para tener éxito es necesario ser consciente, controlar y gestionar las emociones de uno mismo y de los demás. Según Daniel Goleman, quien introdujo el término, la inteligencia emocional engloba dos aspectos: la competencia personal y la competencia social.

La competencia personal se refiere al entendimiento de uno mismo, de nuestros objetivos, intenciones y comportamientos, así como autoconocimiento, autocontrol y automotivación. Por otro lado, la competencia social abarca comprensión de los demás y de sus sentimientos, conciencia social y habilidades sociales.

La inteligencia emocional juega un papel clave en las organizaciones, ya que reduce el estrés, disminuye los conflictos, mejora las relaciones y el entendimiento y aumenta la estabilidad y armonía de la organización. El desarrollo de la inteligencia emocional a través de los cinco dogmas establecidos por Goleman puede aumentar nuestra productividad y éxito en lo que hacemos, así como ayudar a los demás a hacerlo también. Como establece Tobin y hemos nombrado previamente en este estudio, para que un trabajador llegue a estar comprometido debe conocerse a sí mismo, debe apreciar sus habilidades y saber cómo es percibido por los demás.

En nuestra manera de actuar están presentes el comportamiento aprendido y el comportamiento natural, esto quiere decir que podemos mejorar nuestra inteligencia emocional a través del comportamiento aprendido. El hecho de que se pueda mejorar y aprender es muy positivo, ya que una persona que no lidera correctamente puede trabajar en estos dogmas para conseguir un liderazgo más eficaz y eficiente.

Tabla 4. Los cinco dogmas de Daniel Goleman³⁷

Para Goleman la inteligencia emocional contiene 5 dogmas:

1. Conocer las propias emociones
2. Manejar nuestras emociones
3. Motivarse a uno mismo
4. Reconocer las emociones de los demás
5. Establecer relaciones

³⁷ Tabla de elaboración propia a través del contenido de la asignatura de la signatura *Leadership* (Liderazgo) cursada en el Management Center Innsbruck (MCI).

- Propósito

Un líder tiene que tener una visión clara de su objetivo y conseguir que sus seguidores compartan ese objetivo, que se suban a bordo. Cuando los propósitos se comparten aparece el compromiso.

- Personas

Todo líder debe tener seguidores, y para ello necesita ganarse la confianza de éstos. Existen un conjunto de estrategias que facilitan la aparición de una relación de confianza entre líder y seguidor:³⁸

- La primera de ellas es liderar siendo un ejemplo, el líder debe actuar como quiere que su equipo lo haga, si quiere que se produzca un cambio en la forma de trabajar, tiene que ser el primero en llevar a cabo ese cambio, y también debe mostrar confianza en su grupo.
- La segunda estrategia trata de promover y practicar la comunicación abierta de doble sentido, de líderes a seguidores y viceversa. Hacer reuniones periódicamente para que todos los miembros tengan la oportunidad de hablar sobre su progreso y dificultades. El líder debe compartir todo aquella información importante con el grupo.
- Conocer a cada uno personalmente. Animar al equipo a ver a sus compañeros como personas, conocerlos fuera del entorno de trabajo, como en el horario de la comida o en tiempo de ocio.
- No culpar. En lugar de buscar culpables, lo cual desarrolla rápidamente un mal clima, animar a cada persona a pensar de manera constructiva sobre los errores. Comentar individualmente tanto los aspectos negativos como positivos, no se debe hacer delante del resto de compañeros.
- Desincentivar subgrupos. Dentro de un grupo de trabajo, es común que se formen grupúsculos entre personas afines, esto puede provocar que el resto del grupo se sienta desplazado y disminuya la confianza en el grupo.
- Debatir crisis de confianza. Si surge un problema, hay que averiguar cómo se ha originado para elaborar una estrategia y superarlo.

Aparte de estas estrategias, las cuales consideramos esenciales para ser un buen líder, creemos que el primer paso es que el mismo líder confíe en su equipo. Si espera obtener la confianza de

³⁸Elaborado a través del contenido de la asignatura de la signatura *Leadership* (Liderazgo) cursada en el Management Center Innsbruck (MCI).

sus seguidores y que rindan al máximo, primero el líder mismo deberá demostrar esa confianza para que los seguidores se sientan cómodos. Demostrar confianza en el grupo permite que los empleados desarrollen un sentimiento de seguridad, liberando así energía y positivismo.

En lo que respecta a la motivación y compromiso laboral, como ya sabemos, la figura del líder y la manera de liderar tienen una influencia directa, siendo los líderes los principales valores para conseguir la contingencia de intereses organizacionales y del trabajador.

En la asignatura de liderazgo impartida por la profesora Evelyn Dietmann-Oberrauch en el MCI durante nuestra estancia Erasmus, también hemos estudiado que existen diversas teorías de liderazgo que han ido evolucionando con el paso del tiempo. Originariamente las teorías se centran en los líderes y sus características personales, se creía que una persona había nacido para liderar. Con el tiempo el centro de atención de las teorías ha pasado a situarse en los seguidores y en la situación.

Desde nuestro punto de vista la teoría más aplicable y práctica es la conocida como teoría de liderazgo situacional.

Esta teoría fue desarrollada por Paul Hersey y Ken Blanchard en los años 70 del siglo XX y se centra en la disposición de los seguidores. Según esta teoría la disposición de un individuo es determinada por dos variables: por una parte la capacidad o habilidad para realizar una tarea y por otra las ganas (motivación) que tenga de realizarla.

Según esta teoría conforme los trabajadores están más preparados, el líder adopta un papel más observador sin tomar partido. La elección del comportamiento depende de la habilidad y motivación del seguidor, aplicado al ámbito empresarial, del empleado.

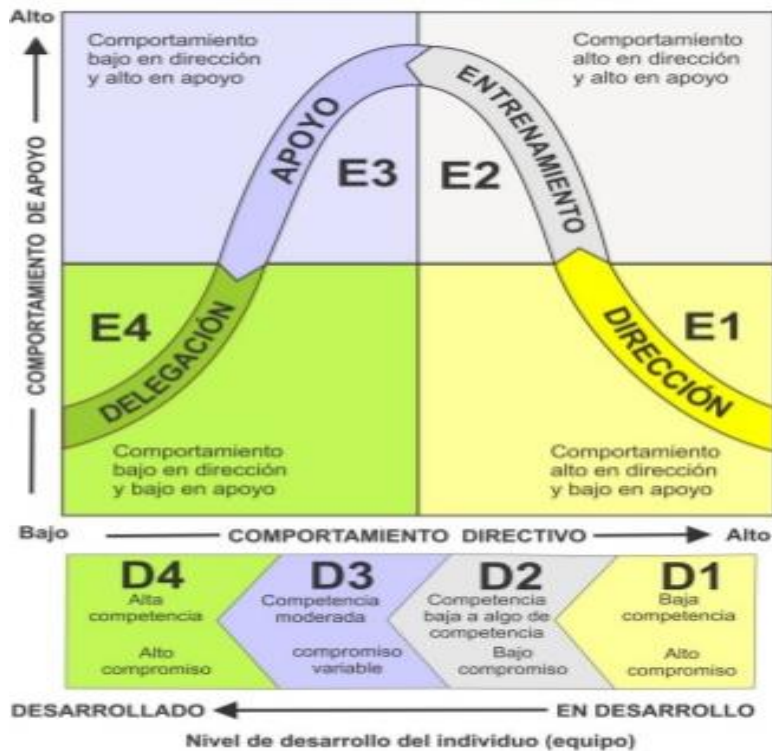
El líder adopta un estilo de liderazgo diferente en función de la disposición de sus seguidores.

- ✓ Estilo 1, directivo: los seguidores son incapaces y no quieren realizar la tarea, el líder tiene que dar órdenes claras y específicas
- ✓ Estilo 2, entrenamiento: los seguidores no tienen la capacidad pero quieren realizar la tarea, se trataría de empleados motivados pero que carecen de las habilidades o conocimientos necesarios. En este caso el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea.
- ✓ Estilo 3, participativo: los seguidores son capaces pero no quieren desempeñar la tarea. Se trata de trabajadores que tienen la habilidad y la capacidad necesaria pero no están motivados, en estos casos el líder tendrá que usar un estilo de apoyo y participación.

- ✓ Estilo 4, delegador: los seguidores tienen la capacidad y quieren realizar la tarea, el líder apenas tiene que intervenir.

Una vez definido el nivel de disposición que posee cada miembro, el líder deberá adoptar con cada uno de ellos un estilo de liderazgo correspondiente en función de su situación para conseguir así el mejor resultado de cada miembro del equipo.

Figura 5. Teoría de liderazgo situacional³⁹



³⁹ Figura 5. Teoría liderazgo situacional extraído de: <http://es.slideshare.net/cbernilla2009/liderazgo-situacional-25832296>

3.6 ESTUDIOS TOWERS WATSON

Tras conocer las teorías de la motivación, la importancia del compromiso, la cultura y el liderazgo, así como las fases del desarrollo de la función de Recursos Humanos, hemos querido conocer también datos reales sobre qué motiva realmente a los empleados desde el punto de vista de estos y qué consideran ser factores atrayentes clave a una organización los retiene en ella. Para ello hemos realizado una serie de entrevistas personales a trabajadores de nuestro entorno y por otra parte, nos hemos servido de dos estudios llevados a cabo por la empresa consultora de Recursos Humanos Towers Watson & Co (ahora Willis Towers Watson), la más grande del mundo en el sector.

El Estudio Global de Personal (*Global Workforce Study*) realizado en 2014 a través de encuestas, presenta una visión detallada de los actitudes y preocupaciones de trabajadores de todo el mundo, incluyendo una muestra de 32.000 participantes, en relación a sus preferencias para unirse a una organización o abandonarla.

Este estudio revela la importancia que dan los empleados a diferentes aspectos que les atraen para querer trabajar en una empresa.

En orden de mayor a menor importancia son: el salario, la seguridad del puesto de trabajo, la oportunidad de carrera y las oportunidades de desarrollo profesional, el trabajo desafiante, la reputación de la organización como buen empleador y las vacaciones y tiempo libre retribuido.

En cuanto a los aspectos que retienen a un trabajador en la empresa aparece de nuevo en primera posición el salario, seguido por la oportunidad de carrera, pero además surgen aspectos diferentes como son la confianza en los líderes, la relación con los supervisores, la gestión del estrés laboral o el tiempo empleado en trasladarse al puesto de trabajo.

Esta encuesta determina además que los resultados son similares en todos los grupos de edad, pudiendo concluir que la edad no tiene un impacto considerable en los aspectos de atracción o retención de empleados.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1 CONTEXTO

Desde 2008, el mundo laboral en España ha estado sometido a severos cambios provocados tanto por la crisis económica como por la última reforma laboral de 2012. Así mismo el ambiente en el que se mueven las organizaciones en todo el mundo está condicionado por el cambio rápido y constante, la globalización y las nuevas tecnologías.

La crisis económica en la que se encuentra España desde 2008 ha afectado directamente a la situación laboral de los españoles, la consecuencia más reseñable es el gran aumento de las cifras de paro y la precarización del empleo. Según el Instituto Nacional de Estadística, en el primer trimestre de 2016 la tasa de paro era del 21% habiendo sido del 7,93% en el segundo trimestre de 2007⁴⁰ y según datos del Servicio Público de Empleo Estatal, el 90% de los contratos firmados en 2015 fueron temporales.

A pesar de que en España el 73,8% de contratos son indefinidos⁴¹, esta proporción de 9 a 1 en los nuevos contratos ocasiona la llamada dualización del mercado de trabajo entre quienes tienen un contrato estable, y podríamos decir de calidad, y quienes encadenan una concatenación de contratos temporales y podríamos decir, precarios. Además, según Eurostat, el nivel de subempleo entre los trabajadores a tiempo parcial, esto es, trabajadores que querrían trabajar más horas de las que lo hacen, es el tercero más alto de Europa y se sitúa en el 57,3%.⁴²

Por su parte la reforma laboral de 2012 ha flexibilizado y abaratado el despido: el empresario ha de pagar 33 días por año trabajado de indemnización en lugar de 45, se han introducido cambios en los expedientes de regulación de empleo, no siendo necesaria la autorización de la Autoridad Laboral y pudiendo el empresario efectuar el despido colectivo sin acuerdo con los representantes de los trabajadores.

Las condiciones laborales han empeorado drásticamente, según la agencia Thomson Reuters el salario real del español medio se ha visto disminuido en un 25% desde el inicio de la crisis.

⁴⁰ INE http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm consultado por última vez el 19/05/2016

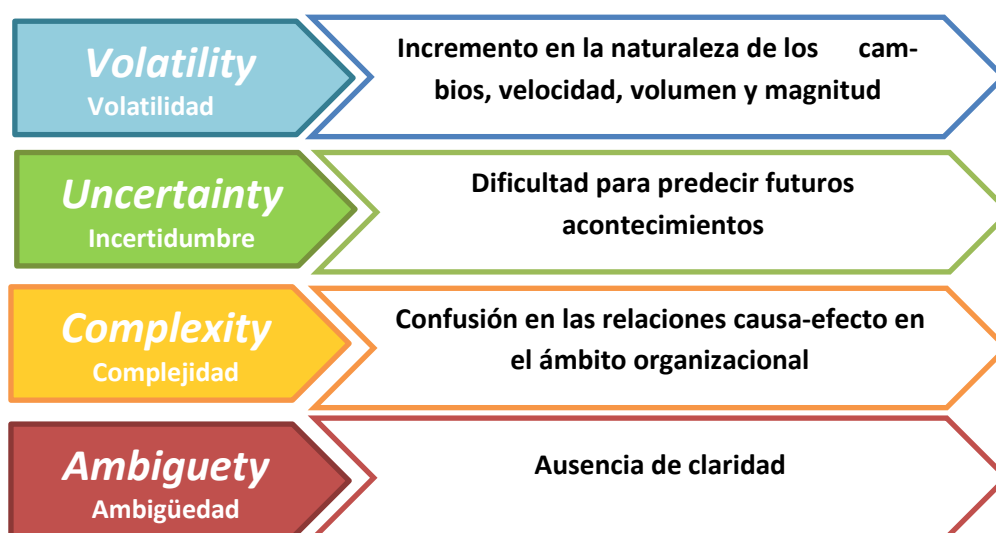
⁴¹ Diario Expansión consultado por última vez el 19/05/2016
<http://www.expansion.com/economia/2016/01/10/5692325522601d16188b4617.html>

⁴² Eurostat http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Underemployment_and_potential_additional_labour_force_statistics Consultado por última vez el 19/05/2016

Otro de los temas de actualidad de la situación del mercado laboral español es la frustración con el trabajo. Uno de los principales causante de ésta es tener que conformarse con un empleo que no se ajusta a la formación y preparación poseída. Según datos de Eurostat, España es el país de la Unión Europea con más trabajadores que se consideran sobrecualificados: con un 50.3% ocupando un puesto de trabajo por debajo de su nivel de formación.⁴³

En cuanto al marco en el que se mueven las empresas en el presente, vivimos en un contexto de cambio, volatilidad e incertidumbre, es decir, en un mundo de “VUCA”, término procedente de las siglas del inglés *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*, que se traduce al español como volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Figura 6.VUCA⁴⁴



El ambiente de inestabilidad e incertidumbre ha aumentado en nuestro país y en todo el mundo, debido a los cambios producidos en los últimos años tanto en el contexto económico como laboral así como a la globalización y las nuevas tecnologías.

En el ámbito del trabajo altamente cualificado, las organizaciones luchan por atraer y retener el talento, compitiendo entre ellas por verse como la compañía más atractiva donde trabajar. Esta competencia se ve acrecentada por la interconexión de los profesionales en las redes sociales, que facilita en extremo los flujos de información y el conocido como efecto puerta de cristal⁴⁵, símil que se refiere a como lo que ocurre en el día de las organizaciones puede ser observado por personas externas a ellas como si las puertas fueran de cristal. El rápido desarrollo de esta nueva atmósfera ha

⁴³ Eurostat <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> Consultado por última vez el 19/05/2016

⁴⁴ Figura 5. Vuca. Elaboración propia a partir del contenido de la asignatura *Change Management* cursada en el MCI

⁴⁵ *Glass Door Effect*, extraído del artículo de consulta gratuita de Brown et all para Deloitte Univerity Press.

hecho que nuevas competencias y habilidades sean necesarias para poder desenvolverse en este ambiente.

Según el estudio Global Workforce Study llevado a cabo por la consultora de recursos humanos Towers Watson en 2014, la rotación laboral se incrementó a nivel mundial un 35% entre el ejercicio 2013 al 2014 mientras que menos de la mitad de los trabajadores consultados creen que su organización hace un buen trabajo a la hora de contratar (46%) y retener (42%) empleados altamente cualificados. Además sólo el 55% de los empleados consultados declararon tener líderes inspiradores así como únicamente el 51% manifestó considerar que la alta dirección de su organización es muy flexible a la hora de enfocar nuevas situaciones.

Hoy más que nunca en un ambiente donde los sueldos y la seguridad laboral se han visto reducidos, mientras que la rotación aumenta, donde una gran parte de la población considera que tiene un trabajo inferior a su cualificación y los flujos de información alcanzan límites nunca registrados, la gestión de la motivación y el compromiso es primordial para triunfar como organización. El liderazgo y la cultura corporativa pueden ser herramientas que usadas correctamente pueden ayudar a las organizaciones a manejarse en este entorno volátil y cambiante, a atraer, retener y comprometer a los empleados.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El primer paso que dimos para elaborar este trabajo, fue la lectura del libro Metodología de la Investigación (2009, Rodríguez y Valdeoriola) publicado por la Universidad Oberta de Catalunya, con el objetivo de intentar realizar nuestro trabajo de manera correcta desde el punto de vista académico. A continuación llevamos a cabo un análisis documental, a partir de literatura sobre la materia consistente en apuntes de distintas asignaturas cursadas durante el grado de RR.LL. y RR.HH., tanto en la Universidad de Zaragoza como en nuestro periodo Erasmus en el MCI- *Management Center Innsbruck* en Austria y del temario de un máster online que realizamos, así como de otras fuentes citadas en la bibliografía.

Nos hemos servido especialmente de los apuntes obtenidos de la asignatura Estudios Sociales de la Organización impartida por la profesora Carmen Bericat en el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos y del temario de las asignaturas Liderazgo y Gestión del Cambio, impartidas por la profesora Evelyn Dietmann-Oberrauch, y de la asignatura Actualidad en los Recursos Humanos impartida por el profesor Tobias Anslinger, cursadas en el Management Center Innsbruck (MCI). Además, hemos utilizado el material de un máster en coaching y motivación para los proce-

sos de cambio que hemos cursado a través de la empresa de formación a distancia Divulgación Dinámica.

Por otro lado, hemos completado este análisis a través de información obtenida en diversos medios, como periódicos, estudios y artículos de empresas de consultoría, páginas web y blogs de economía, temas laborales y RR.HH., además de redes sociales y enciclopedias online.

Otra parte fundamental de nuestro trabajo relativa a las preferencias motivacionales de los trabajadores, la hemos basado en los resultados obtenidos en dos estudios realizados en 2014 por la consultora de Recursos Humanos Towers Watson consistentes en encuestas a 32.000 trabajadores y 1.600 organizaciones procedentes de 26 países, entre ellos España.

Destaca también el uso que hemos hecho de las encuestas realizadas por la empresa Gallup relativas al compromiso de los trabajadores y la productividad en las organizaciones.

Para ampliar y comparar esta información, hemos realizado entrevistas semiestructuradas a una muestra intencional de trabajadores de nuestro entorno, siguiendo por lo tanto un modelo de investigación cualitativa. Aprovechando que durante nuestro Erasmus estuvimos rodeados de personas de diversas culturas, decidimos realizar también allí entrevistas para tener así una visión más global de la realidad sobre la motivación laboral. Tal y como establecen Rodríguez y Valldeoriola en Metodología de la Investigación, hemos buscado con esto la comprensión de situaciones únicas y particulares, para comprender el significado y sentido que le dan a los hechos los propios agentes, a través de su propia vivencia y experiencia en su trabajo⁴⁶, y compararlos con los resultados de distintos estudios así como con las teorías de la motivación.

Para la elaboración de las entrevistas nos apoyamos en la literatura de la asignatura Gestión de RR.HH: Captación, Selección y Desarrollo impartida por el profesor de la facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo Antonio Aguelo. Los conocimientos adquiridos en esta asignatura nos fueron particularmente útiles a la hora de entrevistar a los informantes, teniendo siempre presente que el protagonista de la conversación debía ser el entrevistado, practicando la escucha activa y demás técnicas facilitadoras de la obtención de la máxima información posible.

Dichas entrevistas se realizaron durante el mes de febrero de 2016 a tres sujetos de nacionalidad española, y durante el mes de marzo de 2016 a dos sujetos procedentes de Estados Unidos. Las entrevistas fueron grabadas en español e inglés y transcritas en español. La transcripción de las entrevistas se adjunta en los anexos.

⁴⁶ Adaptado de Rodríguez y Valldeoriola (2009) Metodología de la Investigación Pág. 47

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Tras la realización de entrevistas a una muestra intencional de cinco informantes procedentes de diferentes empresas y puestos de trabajo, de los cuales tres son españoles y dos norteamericanos, concluimos que el factor más determinante en la motivación de los trabajadores es la relación con sus compañeros, cuatro de los cinco entrevistados lo posicionaron entre dos de los aspectos que más les motivaban en el trabajo, siendo los siguientes factores más repetidos el salario y el propio trabajo desempeñado.

Tabla 5. Factores de motivación⁴⁷

INFORMANTES	MOTIVACIONES
Sujeto 1. Operario máquina inyección plástico	- Relación con los compañeros - Desarrollo profesional
Sujeto 2. Trabajador de banca	- Buenos líderes - Tarea propia del puesto
Sujeto 3. Dependiente multinacional del deporte	- Tarea propia del puesto - Relación con los compañeros
Sujeto 4. Teleoperador	- Relación con los compañeros - Salario
Sujeto 5. Empleado en un buffet	- Relación con los compañeros - Salario

Los sujetos entrevistados le dan gran importancia a las relaciones informales que se crean en la empresa. El informante número 1 declaró en varias ocasiones considerar más importante la relación con sus compañeros y la posibilidad de desarrollo profesional que el tipo de trabajo y las condiciones del mismo. El informante no se refiere además específicamente a amistad cuando habla de relación con los compañeros si no que nombra estar rodeado de gente trabajadora y responsable:

“el trabajo es el trabajo, habrá días mejores o peores, pero si estás en un trabajo en equipo donde la gente es trabajadora, responsable, que sus valores realmente son como los tuyos, y compenetran contigo, pues genial.”- Informante 1.

⁴⁷ Tabla de elaboración propia a partir de los testimonios de los cinco informantes a quienes se les realizaron entrevistas semiestructuras.

Este testimonio no está completamente en línea con la teoría de las necesidades de Maslow, ya que las relaciones interpersonales se encuentra en el tercer nivel y según esta teoría, no es posible alcanzar el tercer nivel sin haber completado los dos anteriores (necesidades fisiológicas y de seguridad, aplicables al ámbito laboral serían empleo estable y salario suficiente).

El testimonio del informante 1 refuerza las críticas que ha recibido la teoría de las necesidades sobre la rigidez de los niveles, ya que no todas las personas otorgan el mismo valor a cada necesidad, por ejemplo el informante 1 a pesar de no tener un empleo estable, se encontraría en el tercer nivel.

Dos de los cinco sujetos entrevistados afirmaron estar motivados intrínsecamente. Como vimos en el marco teórico la motivación intrínseca es la más efectiva y duradera, a través de las entrevistas hemos observado que los sujetos motivados intrínsecamente (informantes 2 y 3) tienen un interés personal en su trabajo, están comprometidos. Por ejemplo, el puesto de trabajo del informante 2 es atención al cliente y ventas en una entidad bancaria, puesto directamente relacionado con sus estudios (gestión, marketing y negocios internacionales). La informante 3 trabaja como dependiente de la sección de montaña de una multinacional deportiva y también tiene gran interés personal ya que durante la entrevista nos comentó que era aficionada a los deportes de montaña, además de ser la encargada de seguridad en tienda, relacionado con sus estudios en prevención de riesgos laborales.

De acuerdo a los informantes hay aspectos que podrían mejorarse si su opinión se tuviera en cuenta ya que piensan que muchos de estos aspectos no se aprecian desde niveles superiores, así lo expresaron dos de los informantes en las entrevistas:

“el trabajador es el que está 8 horas en la máquina y es quien sabe cómo está funcionando la máquina, sólo con que pregunten podríamos mejorar, o si nos preguntaran sobre el entorno del puesto, podríamos cambiar cosas que son necesarias.”- Informante 1.

“al final somos nosotros los que estamos en el puesto de trabajo y conocemos todo, deberían preocuparse más por preguntarnos.”- Informante 4.

El testimonio del informante número 3, quien sí se consideraba participe en los objetivos de la empresa, es un claro ejemplo de lo que se consigue tomando en cuenta la opinión de los empleados:

“pienso que es una de las mejores empresas que he conocido para trabajar porque no te ponen un límite del estilo: te vas a quedar en un número y ya está.” - Informante 3.

Involucrando a los trabajadores en el establecimiento de objetivos se consigue que éstos perciban dichos objetivos como suyos ya que han trabajado en la elaboración de los mismos, y por lo tanto, darán lo mejor de sí para conseguir su cumplimiento. De esta manera se consigue una convergencia de intereses entre empresa y empleados, y también mejores resultados que con unos objetivos impuestos.

Respecto a la autonomía, los cinco sujetos entrevistados lo consideran un aspecto muy importante en su trabajo y a tres de ellos les gustaría tener más autonomía de la que tienen actualmente. Perciben la poca autonomía como una falta de confianza en su capacidad y habilidad para desempeñar la tarea, creen que la persona que ocupa el puesto de trabajo es quien mejor conoce cómo deben hacerse las cosas, y así lo demostraron en las entrevistas:

“soy yo el que está ahí, trabajando el día a día, y mi jefe lo ve desde un punto de vista que no es completo”, “quien va a saber cómo se tiene que hacer algo soy yo”. - Informante 4.

“sabemos cómo hacer nuestro trabajo”.- Informante 2.

Sobre los aspectos que más valoran de un puesto de trabajo para permanecer en él, cuatro de los cinco entrevistados situaron el salario entre los tres aspectos más importantes, y cuatro de los sujetos situaron la relación con los compañeros dentro de los cinco más valorados, estando en tres de las ocasiones entre los dos primeros aspectos. Seguidos del salario y la relación con los compañeros el aspecto más mencionado fue la oportunidad de desarrollo profesional, oportunidad de aprendizaje y trabajo desafiante.

Según las respuestas de los cinco sujetos entrevistados el ranking quedaría así:

1. Relación con los compañeros.
2. Salario.
3. Oportunidad de desarrollo profesional.
4. Trabajo desafiante.
5. Oportunidad de aprendizaje.

El resultado obtenido a través de las entrevistas difiere con los resultados de Towers Watson en que en su estudio no se considera la relación con los compañeros, mientras que como hemos visto es el factor más valorado por los entrevistados, junto con el salario.

Sin embargo las respuestas de los informantes sí concuerdan con los resultados obtenidos por el estudio de Oracle Corporation, en el que se cita como primer factor determinante del compromiso en la organización la relación con los compañeros, seguida de la influencia de la supervisión de primer nivel.

Cuatro de los cinco sujetos a lo largo de las entrevistas mencionaron que consideraban importante tener una buena relación con sus superiores, situándolo uno de los sujetos como el factor más importante para permanecer en un puesto de trabajo.

El testimonio de la informante número 3 confirma la relación entre los niveles de autoeficacia y la confianza que deposita el líder en el trabajador:

“considero que sí que tiene que haber un clima de confianza entre ambos porque si el responsable no mostrara confianza en mí no iría motivada a trabajar”.- Informante 3.

También cabe destacar que el estudio Towers Watson establece en tercer lugar la confianza en la alta dirección, mientras que sólo uno de los sujetos entrevistados nombró la confianza en el líder entre los aspectos más relevantes para permanecer en un puesto de trabajo.

“me motiva ver que hay gente que tiene un estatus más alto pero aun así están dispuestos a hacer el trabajo que yo hago y me hacen ver que es importante.”- Informante 2.

Si contrastamos los resultados obtenidos en las entrevistas, con la teoría de Herzberg que como ya vimos en el apartado del marco teórico, establece que los factores que hacen feliz o infeliz en el trabajo no son los mismos, observamos que cuatro de los cinco aspectos más valorados por los trabajadores se tratan de factores que determinan la felicidad en el trabajo - oportunidades de desarrollo profesional, trabajo desafiante, oportunidades de aprendizaje y relación con los compañeros - , además durante las entrevistas todos los sujetos le dieron un gran valor al nivel de autonomía que tenían, factor que también se incluye en este grupo.

Dichos resultados respaldan lo que esta teoría resalta: para motivar a los trabajadores el empresario tiene que ir más allá de ofrecer un buen salario y un empleo estable, es preciso que ofrezcan oportunidades de logro y reconocimiento si quiere lograr tener trabajadores satisfechos y no simplemente trabajadores no insatisfechos.

Durante las entrevistas preguntamos a los informantes sobre que creían que les motivaría más: un aumento de sueldo o un aumento de sueldo ligado a un incremento de funciones y responsabilidad. Tres de los cinco sujetos respondieron que preferían un aumento de sueldo ligado a un incre-

mento de funciones y responsabilidad, ya que lo consideran como una muestra de confianza en su capacidad para desempeñar el trabajo. Así es como lo establecieron en las entrevistas:

“siento que si me dan más responsabilidad es que confían en lo que hago. Pensaría que si no pudiera, no me habrían dado esa responsabilidad.” - Informante 2

“es un crecimiento personal dentro de la empresa. Como que confían en mí”- Informante 4

Dichos testimonios concuerdan con la Teoría de la Fijación de Metas de Locke, la cual establece en uno de sus tres pilares que un cambio de incentivos sólo tendrá resultado si va acompañado de un cambio en las metas, los sujetos afirmaron que de esta manera sentían que se habían merecido el aumento de sueldo.

Los dos informantes restantes - 3 y 5 - contestaron que preferían un simple aumento de sueldo, ya que creían que de la otra manera tendrían demasiada carga de trabajo, pues ambos compatibilizan el trabajo y los estudios.

Dos de los sujetos entrevistados han trabajado en la empresa Decathlon pero en distintos puestos, siendo uno trabajador temporal y otra indefinida. Esto nos permitió comparar la diferente visión de dos trabajadores de una misma empresa pero que realizan diferentes tareas y tienen contratos distintos.

Mientras que la informante número 3, trabajadora indefinida en puesto de atención al cliente, afirma que se siente comprometida ya que el ambiente de trabajo es muy bueno, posee autonomía suficiente, siente que sus superiores confían en ella, y es partícipe de los objetivos;

“en Decathlon lo que hacen es que cada 2 años lanzan unos ejes estratégicos por los que se dirige la organización, entonces el mes pasado nos reunimos todo el equipo de indefinidos de la tienda, hicimos una jornada fuera de Zaragoza, nos fuimos a un pueblo hicimos, una yincana... y luego estuvimos trabajando sobre los nuevos ejes que queríamos tener dentro de la empresa”- Informante 3.

El informante 1, trabajador de almacén y temporal, cree que su opinión no se tenía en cuenta, no participaba en el establecimiento de los objetivos empresariales, y el ambiente de trabajo no era bueno, ya que había mucha competitividad entre compañeros. Además la informante 3 afirma sentir presente en su día a día la cultura empresarial, mientras que el informante 1 opina que esta empresa intenta inculcar sus valores pero realmente no trascienden en el desarrollo de su trabajo diario.

“al final era un poco secta, como la política de la empresa es esta, todos hacemos lo mismo y todo muy bonito, pero realmente en el fondo del asunto no es eso”.- Informante 1.

“te dicen que saludar es gratis y si te cruzas con 20 personas tienes que saludar a las 20, es algo excesivo, prácticamente te obligaban a que eso fuera así”. “No te pueden convencer de que haya buen rollo cuando el ambiente entre compañeros no es bueno, la gente se escaquea y el trabajo que tienes que hacer tampoco es muy bonito que digamos”. - Informante 1.

Tras los testimonios de estos trabajadores, hemos visto una gran similitud con la teoría X e Y de McGregor. Creemos que de acuerdo a la experiencia vivida de estos sujetos, la empresa Decathlon, diferencia dos tipos de trabajadores, viendo como trabajadores X, a los empleados temporales, siendo considerados únicamente como fuerza de trabajo sin valorar sus opiniones, y como trabajadores Y, a los indefinidos, como personas que les gusta su trabajo, creativas y pueden aportar valor a la empresa.

Haremos uso de estos resultados así como del resto de información recogida en el apartado Marco Teórico para elaborar el siguiente capítulo, Conclusiones. Se encuentra a disposición del lector la transcripción completa de las entrevistas en español en los anexos de este documento.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.

El objetivo de nuestro estudio era conocer la realidad de la motivación laboral desde distintos enfoques. A medida que progresábamos en la recogida de información y profundizábamos en la materia nos pareció interesante estudiar el papel que juega el compromiso de los empleados en el desempeño, así como incluir la importancia de la gestión de la cultura corporativa y el liderazgo en las organizaciones. Buscábamos poder determinar cómo deben actuar las organizaciones para disponer de una fuerza de trabajo motivada y comprometida.

La realización del análisis documental, del que forman parte diversos estudios y encuestas de consultoras internacionales, como el Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), la Society for Human Resources Management (SHRM), la consultora Willis Towers Watson o los estudios Gallup entre otros, así como las opiniones de profesionales y expertos de los recursos humanos, además del temario de las diferentes asignaturas consultadas y del máster en coaching y motivación para los procesos de cambio, que contiene las teorías de los autores clásicos, nos han dado el soporte teórico. Por otra parte contamos con la vertiente cualitativa de nuestra investigación, consistente en las entrevistas realizadas a cinco informantes. Todo ello nos ha servido para extraer nuestras conclusiones sobre la motivación y el compromiso en el trabajo.

Creemos que en el actual entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA) es necesario que las organizaciones adopten un enfoque de la gestión de recursos humanos en línea con la etapa del *New Management*. Pensamos que el valor más importante de una organización está en las personas que la forman, en sus recursos humanos. Como demuestran los datos recogidos en este estudio, una adecuada gestión y cuidado de los recursos humanos lleva a un aumento no sólo la productividad y el beneficio, si no a la mejora de muchos otros factores relacionados con ellos como pueden ser: reducción del absentismo, de la rotación voluntaria, los accidentes y las pérdidas por daños o el aumento de la satisfacción del cliente.

Los trabajadores no pueden ser considerados como máquinas que ni sienten, ni piensan ni padecen, atendiendo únicamente a su capacitación para realizar determinadas tareas, como en el modelo Taylorista, pues hay que tener en cuenta que las personas tienen necesidades y motivaciones y son intencionales.

Por otra parte la dirección autoritaria, las estructuras formales y la excesiva rigidez en las normas dificultan la comunicación, el desarrollo de las capacidades más altas de los trabajadores y

el centrarse en los objetivos reales de la organización. Es imprescindible laxar estas normas y estructuras para que las organizaciones dispongan de la flexibilidad y capacidad de adaptación necesarias para lidiar con el entorno VUCA.

Es también remarcable como los expertos en la materia del siglo XXI siguen en sus artículos, blogs o ponencias las líneas trazadas en la segunda etapa de gestión de recursos humanos por autores ya clásicos como Argyris, Lewin, Likert o McGregor.

A partir de combinar los resultados obtenidos de la recopilación de teorías y opiniones de expertos en materia de motivación y compromiso con los resultados de los estudios a los que hemos acudido y los de las entrevistas que hemos realizado nosotros mismos podemos establecer las siguientes conclusiones respecto a la motivación y el compromiso:

- Las personas buscan cubrir sus necesidades básicas (que incluyen seguridad, alimento etc.) pero el hecho de no conseguir cubrirlas no bloquea la posibilidad de satisfacer necesidades superiores (afiliación, logro, autorrealización...)
- Los factores higiénicos (salario, seguridad, mobiliario y material adecuado...) no son suficientes para producir felicidad en el trabajo. Las organizaciones tienen que ir más allá de ofrecer un buen salario y un empleo estable, es preciso que ofrezcan oportunidades de logro y reconocimiento si quieren conseguir contar con trabajadores satisfechos y no simplemente no insatisfechos.
- Las personas disfrutan de la autonomía y el sentimiento de propiedad de su trabajo y encuentran motivante el participar en el establecimiento de los objetivos de su organización.
- Los objetivos concretos y desafiantes aumentan la motivación, produciendo sentimientos de competencia y realización en su consecución. Las personas tienden a buscar la realización de tareas que produzcan sentimiento de competencia. Las actividades que llevan a un fracaso o éxito sin que produzcan un sentimiento de realización son descartadas.
- Las relaciones sociales son más importantes que las estructuras formales y las condiciones físicas del trabajo a la hora de influir en la motivación de los trabajadores.
- En el ambiente adecuado (existencia de interés personal, autonomía, propiedad del trabajo...) las personas son creativas e innovadoras por naturaleza.
- Para conseguir un alto rendimiento sostenido en el tiempo las organizaciones tienen que ir más allá de la motivación causada por incentivos caducos y conseguir el compromiso de sus

miembros. Los empleados comprometidos comparten un vínculo emocional con su organización y sus objetivos y están dispuestos a realizar esfuerzos discrecionales en su trabajo, irán más allá del mínimo exigible y se esforzarán por aportar el máximo de sus capacidades. Para ello la gestión de la cultura organizacional y el papel de los líderes son esenciales.

- Los empleados comprometidos son los que más innovan, estimulan el crecimiento y beneficios que necesitan las empresas. Estos empleados comprometidos, generan nuevas ideas, productos y servicios y fomentan la creación de mejores trabajos.

- Los miembros de una organización con mayor capacidad de influir en el compromiso a través del liderazgo son los supervisores de primer nivel, y no la alta dirección. Sin embargo son los propios compañeros los que más impacto tienen en el compromiso de los trabajadores, según la percepción de estos. El papel del departamento de RR.HH. no es considerado importante en esta materia ni por los directivos ni por los trabajadores.

- La relación con los compañeros no se refiere únicamente a la existencia de relaciones de amistad, sino como aparece en el marco teórico y aporta uno de los informantes, también a la importancia del compañerismo, el trabajo en equipo y la colaboración. Es importante el sentimiento de pertenencia a un equipo de profesionales capaces en los que se puede confiar.

- La inteligencia emocional juega un papel clave en las organizaciones, ya que reduce el estrés, disminuye los conflictos, mejora las relaciones y el entendimiento y aumenta la estabilidad y armonía de la organización. Para que un trabajador llegue a estar comprometido debe conocerse a sí mismo, debe apreciar sus habilidades y saber cómo es percibido por los demás.

Pese a las ventajas ya listadas para las organizaciones (mayor productividad, mayores beneficios, reducción de la rotación etc.) según los dos estudios principales a los que hemos acudido en este trabajo, realizados por Towers Watson y por Gallup, los cuales aglutinan un total de 257.087 trabajadores encuestados en todo el mundo, sólo entre el 13 y el 40% de los trabajadores están comprometidos. Queda pues mucho margen de mejora y las organizaciones deberían centrarse en la gestión del compromiso para aprovechar los beneficios que éste reporta.

Para finalizar nuestro estudio vamos a sugerir un modelo de organización en la que se gestionen los recursos humanos de manera que se maximice el compromiso y la motivación de los empleados:

Esta organización será una organización con un bajo nivel de burocracia, con normas flexibles y adaptables a la consecución de los objetivos. Con un equipo directivo con excelentes dotes de

liderazgo e imbuidos de los valores corporativos capaces de comunicar la visión de la organización y delegar, siendo un ejemplo para los mandos intermedios y supervisores de primer nivel, en los que recaerá la responsabilidad de transmitir esta visión y valores al resto de trabajadores de la organización. Junto con la visión y valores, la misión de la organización será establecida teniendo en cuenta las capacidades, aspiraciones y opiniones de sus miembros, buscando la convergencia de intereses de todas las partes para que puedan servir a los propósitos de la organización.

La comunicación fluirá sin trabas entre distintos departamentos y niveles jerárquicos y las ideas y aportes de los empleados serán tenidos en cuenta a la hora de establecer los objetivos y procedimientos de actuación de la organización, con lo que no sólo se conseguirá mejorar aspectos de los que únicamente ellos son conscientes en el día a día de su trabajo, sino que se logrará que se sientan valorados y escuchados, creando así un sentimiento de pertenencia y propiedad de su trabajo. Los trabajadores serán elegidos de acuerdo a sus valores y competencias, asignándoles funciones que concuerden con sus capacidades y que les supongan un desafío, promoviendo la autonomía y el sentimiento de realización. Se fomentarán las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, apostando por un clima de confianza en el que prime el compañerismo, la colaboración y el trabajo en equipo.

Será responsabilidad de toda persona a cargo de otras el contribuir al crecimiento y mejora del compromiso en la organización, y los comportamientos alineados con los valores corporativos serán recompensados, mientras que las desviaciones, dudas o resistencias serán abordadas y tratadas para alcanzar soluciones consensuadas.

CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA

APAEL (s.f.) Teoría Homeo-dinámica de la Motivación Humana. Web- Consultado el 11 de mayo de 2016 en: <http://www.logoterapia.pe/teoria-homeo-dinamica-motivacion.html>

Aunión, J. (2011). España es el país de la UE con más trabajadores sobrecualificados. Web. Consultada el 8 diciembre 2015, en Diario El País Sitio web: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2011/12/08/actualidad/1323298804_850215.html

Burton, C (2013) A study into Motivation and Engagement – Why we really do the things we do. Documento de acceso gratuito consultado el 04 de junio de 2016 en http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Motivation_and_Engagement.pdf

Brown et all (2015) Culture and engagement - The naked organization. Deloitte University Press. Consultado el 05 de junio de 2016 en: <http://dupress.com/articles/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015/>

Castaño, C. (2008) "Valoración de pequeñas empresas: una aplicación a la marca “denominación de origen Dehesa de Extremadura”, Edición electrónica gratuita. Consultado el 04 de abril de 2016. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2008/ccg/

CIPD (2015). Employee Engagement. Consultado el 23 de mayo de 2016 en: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx>

Colaboradores de Wikipedia (2016) Definición Encuesta Gallup. Wikipedia, La Enciclopedia Libre. Consultado el 04 de abril de 2016 en https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta_Gallup.

Crabtree, S. (2013) .Worldwide 13% of Employees Are Engaged at Work. The Gallup Studies. Consultado el 22 de marzo de 2016 en: <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

C-Suite Analytics. (2014) How Much Does Employee Engagement Correlate With Profitability? Publicación gratuita consultada el 04 de junio de 2016 en: c-suiteanalytics.com/wp-content/uploads/2015/02/White-Paper-Employee-Engagement-Correlates-with-Profitability-SHRM-2014.pdf

D'Analeze, G. Dodge, T. y Rayton, B (2012) The Evidence-Employee Engagement Task Force “Nailing the evidence” workgroup. Engage For Success. Consultado el 23 de mayo de 2016 en <http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/09/The-Evidence.pdf>

DiBello. M (s.f.) Competence Motivation (White y Harter) Consultado el 05 de mayo de 2016 en: <https://sites.google.com/site/motivationataglanceischool/competence-motivation> (White y Harter)

Equipo idealista (2015). El español ha perdido un 25% de su salario real desde 2007, mientras el alemán ha ganado un 5%. El Idealista. Consultado el 7 de diciembre de 2015 en: <http://www.idealista.com/news/finanzas-personales/laboral/2015/05/25/737161-los-espanoles-han-perdido-una-cuarta-parte-de-su-salario-real-desde-que>

Europa Press. (2015) España, tercer país de UE con más empleados a tiempo parcial que querrían trabajar más horas, el 57,3%. Web. Consultado el 23 de mayo de 2016 en: <http://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-espana-tercer-pais-ue-mas-empleados-tiempo-parcial-querrian-trabajar-mas-horas-573-20150427113537.html>

Eurostat (2016) Self-declared over-qualified employees as percentage of the total employees by sex, age, migration status and educational attainment level. Web. Consultado el 23 de mayo de 2016 en http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsq_14loq

Expansión (2015) Un alto grado de compromiso laboral aumenta el rendimiento de la empresa. Web. Consultado el 23 de mayo de 2015 en: <http://www.expansion.com/especiales/oracle/noticias/2015/09/29/560a4b6f268e3ee8448b457f.html>

Feinberg, E. 15 de enero de 2015. Retail's Future: Where Customer Experience and Employee Engagement Converge. Foresee.com. Consultado el 22 de mayo de 2015 en <http://www.foresee.com/retails-future-customer-experience-employee-engagement-converge/>

Gonzalez, J. Los efectos psicológicos del desempleo y del miedo a perder el empleo, 29 Sept. 2009. Web. Consultado el 17 Diciembre 2015 en: <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com.es/2009/09/el-miedo-perder-el-trabajo-es-peor-que.html>

Great Place to Work Institute (2016) What are the benefits? Consultado el 04 de junio de 2015 en: <http://www.greatplacetowork.com/our-trust-approach/what-are-the-benefits-great-workplaces>

Hurtado, J. y Mesa, S. (2010). Sobre “el sujeto económico y la racionalidad en Adam Smith”: confusiones y lugares comunes. Revista de Economía Institucional, vol. 12, n.º 22, pp. 277-286. Consultado el 23 de mayo de 2016 en: <http://www.economiainstitucional.com/pdf/No22/jhurtado22.pdf>.

Kruse, K. 22 de junio de 2012. What Is Employee Engagement? Forbes. Consultado el 11 de mayo de 2016 en: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#1c3f25624629>

López J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas UNMSM, Vol. 8, N° 15 . Consultado el 23 de mayo de 2016 en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

Mann, A. y Harter, J. (2016) the Worldwide Employee Engagement Crisis. The Gallup Studies. Consultado el 22 de marzo de 2016 en: http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles

Marciano, P. 13 mayo 2011. Smartblogs. Motivation vs engagement. Consultado el 16 de mayo de 2016 en: <http://smartblogs.com/leadership/2011/05/13/motivations-vs-engagement/>

Munera, I. (2015). Más de 2,6 millones de los contratos firmados hasta julio fueron de una semana o menos. Consultado el 8 de diciembre en El Mundo sitio web: <http://www.elmundo.es/economia/2015/08/15/55cf60d1268e3ee42a8b4586.html>.

Oracle Corporation (2016) Oracle Simply Talent: A Western European Perspective. Documento de consulta gratuita previa petición con cuenta de e-mail. Consultado el 23 de mayo de 2016 en: https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc16/Oracle-Simply-Talent-Jan2016.pdf

Oracle Corporation (2015) Oracle Simply Talent: A Western European Perspective. Documento de consulta gratuita. Consultado el 04 de junio de 2016 en: https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc7/EN-Simply-Talent-report-FINAL2.pdf

Peiró, JM. (2004) El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Vol. 3, N°. 2, págs. 179-186 Consultado el 23 de mayo de 2016 en: http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V3N204sistema_trabajo.pdf

Psicopedagogiaaprendizajeuc. (2012) Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. Consultado el 23 de mayo de 2016 en:

<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

Rodríguez, D. y Valldeoriola J. (2009). Metodología de la investigación. Barcelona: Eureka Media, SL.

SEPE (2015). La EPA confirma el descenso histórico de la tasa de paro en el último año. Consultado el 8 de diciembre de 2015 en: https://www.sepe.es/contenidos/comunicacion/noticias/epa_3T.html

Shaw, C. (2016) How Not To Engage Employees: Telecoms Lead The Way Again. LinkedIn. Consultado el 24 de mayo de 2016 en: https://www.linkedin.com/pulse/how-engage-employees-telecoms-lead-way-again-colin-shaw?trk=pulse-det-nav_art

Tobin, J. 09 de marzo de 2016. Motivated or Engaged? Youearnedit. Consultado el 16/05/2016 en: <http://youearnedit.com/blog/motivated-or-engaged-2/>

Towers Watson (2013) For Optimal Sales Force Performance, Pay Is Not Enough. Consultado el 24 de mayo de 2016 en: <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/Perspectives/2013/For-Optimal-Sales-Force-Performance-Pay-Is-Not-Enough>

Towers Watson (2014). Global Talent Management and Rewards Study. Consultado el 10 de enero de 2016 en: <https://www.towerswatson.com/es-ES/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/07/balancing-employer-and-employee-priorities>

Towers Watson (2014). Global Workforce Study. Consultado el 15 de diciembre de 2015 en: https://www.towerswatson.com/assets/jls/2014_global_workforce_study_at_a_glance_emea.pdf

Velasques, L. 25 de junio de 2015. Engagement vs Satisfaction vs Motivation. LinkedIn. Consultado el 11 de mayo de 2016 en: <https://www.linkedin.com/pulse/20140625224424-19395817-employee-engagement-vs-satisfaction-vs-motivation>

Velasques, L. 8 de octubre de 2015. Friendship as a Driver of Employee Engagement. LinkedIn. Consultado el 24 de mayo de 2015 en: <https://www.linkedin.com/pulse/friendship-driver-employee-engagement-luis-velasquez-mba-phd-?trk=prof-post>

Wagner, R (2015) Stop Using Employee Friendships to Measure Engagement. Harvard Business Review. Consultado el 25 de mayo de 2016 en: <https://hbr.org/2015/08/stop-using-employee-friendships-to-measure-engagement>

Wilson,R (s.f.) What is the homo economicus? Investopedia. Consultado el 21 de mayo de 2016 en: <http://www.investopedia.com/ask/answers/08/homo-economicus.asp>