



**UNIVERSIDAD
DE PALERMO**

Facultad de
Humanidades y
Ciencias
Sociales

Práctica Profesional V

Trabajo Final de Integración

“El compromiso del empleado en una gran empresa”

Gisel Agostino

Tutor: Lic. María Laura Lupano

Agosto, 2010

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	2
II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	4
III. MARCO TEÓRICO.....	5
A. EL INDIVIDUO Y EL GRUPO.....	5
B. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
C. MOTIVACIÓN.....	9
D. LIDERAZGO.....	16
E. SATISFACCIÓN.....	18
F. ENGAGEMENT O COMPROMISO LABORAL.....	20
IV. METODOLOGÍA:.....	23
A. MUESTRA.....	24
B. INSTRUMENTOS.....	24
C. PROCEDIMIENTO.....	25
D. RESULTADOS.....	25
<i>Los siguientes gráficos muestran la cantidad de empleados que eligieron cada factor y el orden de importancia para los mismos (ver figuras 1, 2, 3, 4, 5 y 6).....</i>	<i>30</i>
.....	33
<i>Como se podrá observar a partir de los gráficos, el mayor porcentaje de personas eligió a los factores Oportunidades (62%) y Personas (28%) como los de mayor importancia ya que fueron ubicados como primer y/o segundo lugar en mayor medida que el resto. En tanto que Practicas de la Firma (64%) fue elegido como de menor importancia por la mayor cantidad de personas. En cuanto al factor Calidad de Vida, se observa como aparece un patrón estable durante la elección de importancia para el mismo.....</i>	<i>33</i>
V. CONCLUSIÓN.....	40
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	47

Trabajo Final Integrador

Titulo: “El Compromiso del empleado en una gran empresa”

I. Introducción

El compromiso laboral es una actitud clave relacionada con el trabajo y cuyo interés, desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados.

El concepto de compromiso ha sido definido, medido y estudiado de manera muy variada, a lo largo de los años. Desde un punto de vista convencional, el *compromiso organizativo* se podría definir como la fuerza relativa de la identificación de un individuo con una determinada organización, y su implicación en la misma (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Con el paso del tiempo, este constructo fue adquiriendo una importancia creciente en la literatura del comportamiento organizativo, en gran parte debido, a su potencial como indicador de la rotación de los empleados (Mowday et al., 1982).

El presente trabajo de investigación surge a partir de la realización de la Práctica Profesional V (PPV) en la empresa multinacional, A.

A.es una compañía de gestión global de consultoría en management, tecnología y *outsourcing*. Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente, y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Es decir, el outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Esto resulta más económico ya que se evita tener todo un departamento encargado de la nómina, pagar los salarios de la gente del departamento, correr con gastos como seguridad social, fondos de pensiones, etc.

En Buenos Aires existe un centro de servicio que es el encargado de proveer servicios de Recursos Humanos y Finanzas a toda América y a todo el hemisferio occidental. Actualmente hay alrededor de 1200 personas en la Argentina que dan servicios de Finanzas, Auditoria y

Recursos Humanos para toda la firma a nivel global, de los cuales 250 se encuentran en el sector de Recursos Humanos.

Por *estrategia empresarial* entendemos al conjunto de los objetivos y políticas de una empresa. A su vez, las políticas son las decisiones que implican una dirección en el manejo de la organización. Mediante el análisis y la combinación de lo que podría, puede, quiere y debe hacerse, se logra identificar fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, de donde se derivan objetivos y políticas, es decir, la estrategia de la empresa (Edelberg, 2002).

La retención de los empleados también es una actividad importante de la empresa, la cual se focaliza en desarrollar una buena comunicación que permita conocer las expectativas de los empleados; desarrollar una cultura organizacional acorde con éstas; establecer una política adecuada de recompensas monetarias y no monetarias; evitar los conflictos entre el trabajo y la vida personal; asegurarse que a la gente le interesa sus trabajos en los cuales el aprendizaje sea continuo y para los cuales se ha desarrollado una carrera clara y comprensible (Edelberg, 2002).

De acuerdo con el mercado laboral, A. es considerado el 4to mejor empleador de la Argentina, cuyo objetivo principal es lograr que sus clientes lleguen a ser empresas de alto desempeño.

Para poder lograr esto, su estrategia principal son los empleados mismos, al conseguir que estos se comprometan con la empresa a un nivel que asegure la mejor calidad de sus servicios. El modelo de compromiso laboral enfatiza la perspectiva del largo plazo, con grandes oportunidades de promoción y altos niveles de seguridad para los empleados. De esta manera, se verán beneficiados tanto los empleados, al estar satisfechos con su empleo, como la empresa, logrando mayor producción y retención de empleados.

En A. siendo esta una empresa norte americana, se denomina *engagement* al compromiso organizacional que se genera en los empleados.

Con el fin de obtener un conocimiento mas detallado sobre el engagement de los empleados de A., surge la idea principal de desarrollar el siguiente trabajo de investigación en base a las variables que influyen en el compromiso del empleado con la empresa. La muestra de la presente investigación fue tomada de los empleados de A. del sector de Recursos Humanos.

A raíz de esta investigación se formula el problema de identificar cuales serian los factores de mayor incidencia en el compromiso organizacional de una gran empresa y a partir de éste, se proponen los siguientes objetivos.

II. Objetivos de Investigación

Objetivo general:

- Analizar el “Personal Engagement list” de los empleados de A., del sector de Recursos Humanos en Argentina, y los seis factores que lo componen.

Objetivos Específicos:

1. Analizar y describir cuales son los factores de mayor impacto en el nivel de engagement.
2. Analizar si existe diferencias en el compromiso organizacional del empleado en A. según el género.
3. Analizar si existe diferencias en el compromiso organizacional del empleado en A. según la nacionalidad: *Argentino – Extranjero*.
4. Analizar si existe diferencias en el compromiso organizacional del empleado en A. según la antigüedad del empleado en la empresa.

III.

IV. Marco teórico

A. *El Individuo y el Grupo*

Muchas de las necesidades primordiales del ser humano se satisfacen sólo mediante la interacción, ya que ante todo somos seres sociales (Baron, Byrne & Kantowitz, 1985).

¿Cómo influye en el individuo el hecho de ser miembro de un grupo?

Está en la naturaleza del hombre querer formar parte de grupos. Por ende, en la vida de un individuo, se busca formar parte de los mismos. Los grupos favorecen el desarrollo psicológico de los individuos proveyéndolos del contexto necesario dentro del cual tiene lugar el desenvolvimiento intelectual y emocional (Olmstead, 1978).

Según Huertas (1997), el grupo es el medio en el que se construyen y forman todos los procesos psíquicos típicamente humanos, lo cual conlleva ciertas ventajas adaptativas para el organismo. El autor menciona, entre otros, que la pertenencia a un grupo favorece la identidad personal; favorece la comparación, evaluación y el intercambio de valores, ideas y formas de actuar entre sus miembros y suministra apoyo emocional.

Desde la tradición sociológica, según Emile Durkheim (1947):

No es sólo la sociedad la que está interesada en la formación de grupos (...) también el individuo, por su parte, encuentra goce en ellos, pues la anarquía le resulta penosa. Sufre frente al desorden que surge cuando las relaciones interindividuales no se someten a ninguna influencia reguladora. (...) Cuando los individuos que comparten intereses comunes se asocian, no lo hacen únicamente para defender esos intereses, sino por la asociación misma, es decir, para no sentirse perdidos entre adversarios, para tener el placer de la comunidad, para ser uno entre muchos, lo que representa, en suma, vivir juntos la misma vida moral (p. 53).

En las palabras de Charles Horton Cooley (1909), los grupos primarios funcionan como agente socializador fundamental, formador del carácter humano. Así, en cada etapa del

desarrollo, el grupo primario desempeña un papel de importancia en la vida psíquica del individuo, proporcionándole entrenamiento, sostén y oportunidad para lograr intimidad y respuesta emocional.

Cuando hablamos de las funciones del grupo relacionadas con una organización nos referimos aquí a la parte que desempeña esencialmente el grupo primario dentro de grupos secundarios o asociaciones u organizaciones formales.

Se ha encontrado frecuentemente que los lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo son necesarios para elevar la moral, y que esta es un factor importante para la alta productividad. Un ejemplo de esto es el caso conocido como el grupo de Hawthorne o Western Electric Company (Olmstead, 1978).

Elton Mayo fue uno de los pioneros que se interesó en la Psicología del Trabajo de diferentes puestos en la industria (Anzieu, 1971). Quizás el caso más citado y familiar a los estudiosos de los grupos pequeños, sea el conocido como grupo de "Hawthorne" o "Western Electric", llevado a cabo al final de la década del veinte y a principios de la del treinta. En esta experiencia, cuyo interés principal fue el descubrimiento de las condiciones de trabajo más efectivas para el incremento de la productividad entre los obreros ocupados en la tarea de ensamblaje. Mediante la combinación y recombinación de esquemas de incentivos y de condiciones de trabajo, se esperaba descubrir cuales eran las condiciones de trabajo mas eficaces y productivas. Seis jóvenes fueron alojados en un cuarto especial de observación donde se las sometió a distintas condiciones experimentales. Se solicitó a las obreras, por intermedio del supervisor, que trabajaran confortablemente y tuvieron como condiciones de trabajo el que se les permitió hablar entre sí además de proporcionarles una remuneración colectiva. Después fueron sometidas a un sistema de pausas intercaladas y a una comida otorgada por la empresa, y más tarde, a una reducción de la jornada suprimiendo el trabajo por las mañanas de los sábados. Con esas adaptaciones se logró un aumento considerable en la producción. Se propuso hacer una contraprueba, eliminando las mejoras materiales que se supone provocan mejor rendimiento, a excepción del tipo de remuneración, dando como resultado un aumento en la producción (Olmstead, 1978).

La explicación de este comportamiento anómalo no es difícil: las condiciones psicológicas del trabajo habían mejorado (Olmstead, 1978).

Al proveer satisfacciones personales fuera de la esfera de las actividades de la organización formal, el grupo primario le permite al individuo reintegrarse a sus tareas con renovadas energías. El pertenecer a un grupo primario dentro de una organización formal, fortalece al individuo en su concepto del deber, y a través de este mecanismo se fortalece a su vez la organización (Olmstead, 1978).

Un grupo existe si los integrantes se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social, esto les proporciona una identidad y los distingue como miembros (Tajfel 1981).

Según Davis (1999), cuando los individuos se comportan de acuerdo con las expectativas de los demás, su conducta es de carácter social.

B. Cultura Organizacional

La elección del individuo por formar parte de un grupo también presupone una elección a una cultura determinada.

La *cultura organizacional* es la que refiere al conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Dichos valores y creencias reflejan las presunciones que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las instituciones (Lord & Maher, 1991).

Bass y Avolio (1992) delimitaron dos tipos de cultura organizacional: a.) *Cultura Transaccional*: las relaciones que predominan en estas instituciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, son sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que el de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo reglamentos y reglas; b.) *Cultura*

Transformacional: este tipo de organizaciones son generalmente más flexibles, informales y dinámicas, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores comparten intereses mutuos y la visión de la organización. Esta última clasificación concuerda con el tipo de cultura que predomina en A.

Según el concepto de Edgar Shein (1993), la cultura organizacional consiste en un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Desde esta perspectiva, las preferencias individuales de las personas de la organización no están restringidas sólo por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional, sino, y principalmente, por normas culturales, valores, creencias y asunciones. Creando redes y atribuyendo significados, hasta el punto de llegar a establecer una identidad colectiva.

Esta cultura organizacional, se manifiesta en dos niveles, uno explícito u observable, que incluye lo que la empresa aparenta (se refiere a imagen externa en general) y lo que la empresa hace (procedimientos, rituales, historia, tecnología, etc.). El otro nivel de manifestación de la cultura es el implícito, constituido por las creencias, valores, aspiraciones, necesidades, intereses, etc. (Echevarria León, s/f).

A. es una empresa cuya cultura se basa en seis valores específicos: *stewardship*, compañerismo; *best people*, las mejores personas; *one global network*, una sola red interactiva; *respect for the individual*, respeto por el individuo; *integrity*, integridad y *value creator*, valor agregado; los cuales apuntan a que sus empleados se comprometan con la empresa, logrando un ambiente particular de trabajo y proporcionando una cierta identidad (Accenture, s/f).

Haciendo referencia al esquema de la cebolla de Hofstede (1999), lo observado externamente, como son los símbolos, héroes y rituales, expresados a través de prácticas, tienen un significado cultural invisible a quienes no conforman dicha cultura. Pero agrega que

hay un nudo que no se ve, ubicado en el centro de su esquema, pero que fundamenta los símbolos, héroes, rituales y que corresponden a los valores.

Las organizaciones no son ajenas a los valores, pautas y estereotipos de la sociedad en su conjunto y del sector al que pertenecen. Además de la cultura específica que impregna a la organización, debemos tener en cuenta la cultura del país.

Por su parte, los valores representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia. Contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable.

Tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido especifica que un modo de conducta es importante pero es la intensidad el indicador de qué tan importante.

Cuando clasificamos los valores de un individuo en términos de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de esa persona.

Los valores establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a las organizaciones con nociones preconcebidas de lo que se debe y lo que no se debe hacer (Robbins, 1996).

C. *Motivación*

No todos los individuos son motivados de la misma manera. Para entender la importancia de los seis factores que se evalúan a través del engagement, es necesario acudir al concepto de motivación y de este modo ver en qué manera se encuentra comprometido el empleado.

En términos generales, la *motivación* es un proceso multideterminado, comprendido por factores internos y externos, que energiza y direcciona la conducta.

Desde la perspectiva de la psicología cognitiva, la motivación se entiende como un conjunto de pautas para la acción, emocionalmente cargadas, que anticipan la consecución de un objetivo o meta. La meta funciona como un desencadenante de la conducta motivada.

Algunos autores afirman que la motivación es un proceso psicológico que determina la planificación y la actuación del sujeto (Huertas, 1997). El autor señala que el concepto de motivación solo se puede aplicar con propiedad cuando nos referimos al comportamiento humano que tiene algún grado de voluntariedad, el que se dirige a un propósito más o menos internalizado. Es un proceso dinámico en el que se incluyen todos aquellos factores cognitivos y afectivos que influyen en la elección, iniciación, dirección, magnitud y calidad de una acción que persigue alcanzar un fin determinado.

A su vez, la motivación puede ser intrínseca o extrínseca. Una acción está intrínsecamente motivada cuando lo que interesa es la propia actividad, que es un fin en sí misma, no un medio para otras metas. Son actividades que se llevan a cabo en ausencia de contingencia externa aparente, sin ninguna recompensa que la regule claramente. En cambio, cuando la finalidad de la acción, la meta, el propósito tiene que ver con una contingencia externa, con una promesa de un beneficio tangible y exterior, se suele hablar de motivación extrínseca (Huertas, 1997).

Según la corriente de la Psicología Humanística, el futuro, el proyecto, es lo que determina, de alguna manera, el presente. Maslow (1987) afirma que ninguna teoría de la psicología estará jamás completa, si no se incorpora centralmente la idea de que el hombre tiene su futuro en su propio interior, dinámicamente activo en el momento actual. Siguiendo al autor, el hombre posee una tendencia innata hacia la autorrealización. Puesto que esta naturaleza interna es buena o neutra y no mala, es mucho más conveniente sacarla a la luz y cultivarla que intentar ahogarla. Si se le permite que actúe como principio rector en la vida, el hombre se desarrollará saludable, provechosa y felizmente.

El trabajo, además de ser una necesidad de auto-realización personal, también juega un papel decisivo en los sentimientos de identidad y autoestima del sujeto. El trabajo es, además de ser una fuente de ingresos y a él subyace la motivación del bienestar material, imprescindible a la calidad de vida, pero no es este su significado y función primordial. El trabajo satisface la necesidad de actividad física e intelectual que mantiene ocupada e interesada a la gente. Además, actúa como organizador de nuestra existencia, como orientador del tiempo que va

marcando puntualmente nuestras actividades. Posee un fuerte contenido social que da sentido, significado y gratificación a la motivación gregaria del individuo (Carretero, 1995).

Teorías sobre la Motivación en una organización

La satisfacción con el trabajo y el interés por el empleo hará que el trabajo brinde satisfacciones y favorezca la realización personal en vez de aburrir y frustrar (Shultz, 1991).

Existen dos enfoques que abarcan las teorías motivacionales sobre la conducta organizacional. El primer enfoque es considerado el de contenido, el cual se refiere a las necesidades internas que motivan al comportamiento, mientras que el segundo enfoque, de los procesos, tratará de dar respuesta a la interrogante de porque los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus metas personales. Los postulados más reconocidos del primer enfoque son las teorías formuladas por Maslow, Alderfer, Mc Clelland y Herzberg.

La gente trabaja para satisfacer exigencias internas

Abraham Maslow presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades; fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización (Robbins, 1996).

A medida que se satisface cada uno de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Según Maslow, el hombre siempre desea mejores condiciones de vida. En consecuencia, las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las demás (Shultz, 1991).

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta distinción se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno o dentro de la persona, mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas

predominantemente en lo externo, por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo (Robbins, 1996).

En la actualidad, (Shultz, 1991) la mayoría de los empleados están en condiciones de cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Según Maslow (1987), podríamos describir a todo el organismo como un mecanismo en busca de seguridad. En la sociedad actual no surgen las necesidades de seguridad como motivadores activos, sino que se pueden percibir en fenómenos como tener un trabajo estable, seguro medico, etc.

Clayton Alderfer ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica, ya que la teoría de Maslow carecía de apoyo empírico. La jerarquía remodelada de Alderfer es conocida como la teoría ERC (Robbins, 1996). Este autor plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: necesidades de existencia, de relación y de crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material, correspondiéndose con las necesidades del orden inferior de Maslow. El segundo grupo es el de las relaciones, indicando la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal (Robbins, 1996).

La necesidad de logro, por otro lado, quizás sea el campo mas estudiado en la motivación humana. Suele considerarse que fue Murray (1994) el primero que llamo la atención sobre la actitud de logro. La necesidad de logro activa el deseo personal de realizar algo difícil, dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas, superar obstáculos, superarse a si mismo, rivalizar con los demás y sobrepasarles e incrementar la autoconsideración (Gutierrez, 1996).

Estas necesidades, según Murray (1994), van acompañadas de acciones tales como hacer esfuerzos intensos, prolongados y repetidos, trabajar con propósito firme por una meta elevada y distante y hasta superar el aburrimiento y la fatiga (Gutierrez, 1996).

McClelland (1985), siguiendo a Murray, postula tres tipos de necesidades básicas de motivación que permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente: a.) necesidad de poder, b.) necesidad de asociación y c.) necesidad de logro.

Las personas en que predomina la necesidad de poder serán las que se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general, persiguen posiciones de liderazgo. En cambio, en las que predomina la necesidad de asociación serán personas que suelen disfrutar enormemente cuando se las estimulan y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Les preocupa mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confrontar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás. Por último, la necesidad de logro se distinguirá en personas que poseen un intenso deseo de éxito y temor al fracaso. Gozan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles. Son realistas frente al riesgo, y les gusta obtener retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

Fue el psicólogo Frederick Herzberg (1959) quien propuso la teoría de la motivación-higiene. Herzberg logró detectar ciertos factores que se encontraban asociados a la satisfacción o a la insatisfacción en el trabajo, que postula la existencia de dos fuentes; una generadora de satisfacción y otra de la insatisfacción. De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto (Robbins, 1996).

El primer grupo de factores se encuentra ligado al contenido del trabajo y son considerados los factores intrínsecos de motivación que son fuente de satisfacción (Fischer, 1992). Se refieren al contenido del puesto y las exigencias del mismo. Estos factores producen un efecto duradero de satisfacción que se ve reflejado en la productividad. El término motivación para Herzberg incluye sentimientos de realización, de crecimiento y reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la ejecución de las tareas y actividades que ofrecen suficiente significado para el empleado (Chiavenato, 1983).

El segundo tipo de factores reagrupa lo que caracteriza el contexto en que se realiza el trabajo, y se les denomina factores extrínsecos o de higiene y son fuente de insatisfacción (Fischer, 1992). Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, que incluye el ambiente físico y ambiental del trabajo. Estos factores son considerados como limitantes en su capacidad de influir en el comportamiento de los empleados. Eligió la expresión Higiene, para reflejar su carácter preventivo y preservador y demostrar con esto, que son factores que simplemente evitan las fuentes de insatisfacción del medio ambiente o posibles amenazas a su equilibrio. (Chiavenato, 1983). La ausencia de insatisfacción no significa que haya satisfacción, simplemente hay insatisfacción (Robbins, 1996).

El segundo enfoque, de los procesos, se pregunta ¿por qué razones y cómo se asume la conducta elegida?

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la teoría de las expectativas de Victor Vroom (Robbins, 1996). Esta teoría afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada manera depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En otras palabras, un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando percibe que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, esta teoría se enfoca en tres relaciones: a.) relación esfuerzo-desempeño, b.) relación desempeño-recompensa y c.) relación recompensas-metas personales.

El modelo de expectativas ofrece una de las mejores explicaciones de lo que condiciona la cantidad de esfuerzo que realizará un individuo en su puesto. Un componente vital de este modelo es el desempeño, específicamente los vínculos esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa.

Este modelo de expectativas es la evaluación del desempeño del individuo. Para maximizar la motivación las personas necesitan percibir que el esfuerzo que ejercen conduce a una evaluación favorable de su desempeño, y que la evaluación favorable llevará a las

recompensas que valora. Al seguir el modelo de expectativas de la motivación, si no están claros los objetivos que se espera que alcancen los empleados, si son vagos los criterios para medir esos objetivos y si los empleados no tienen confianza en que sus esfuerzos conducirán a una evaluación satisfactoria de su desempeño, o creen que habrá una recompensa insatisfactoria de parte de la organización cuando se han logrado los objetivos de su desempeño, podemos esperar que los individuos trabajen considerablemente por debajo de su potencial.

Por otro lado, la teoría de la equidad de Stacey Adams (1963) establece que los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad. Las investigaciones referentes a esta teoría indican que el punto de referencia elegido es una variable importante en esta teoría. Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación: a). auto-interno: las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente; b). auto-externo: las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente; c). otro-interno: otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado; y d). otro-externo: otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado (Robbins, 1996).

D. Liderazgo

El estilo de liderazgo que exhiban los directivos frente a sus subordinados tendrá un gran efecto sobre el tipo de compromiso de los trabajadores. El *liderazgo* es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos (Davis, 1999).

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral (Davis, 1999). Los empleados comprenden más sus labores y se sienten más involucradas en ellas.

La mayoría de las grandes empresas modernas han adoptado una estructura organizacional considerada flexible y participativa (Schultz, 1991).

El liderazgo transformacional es considerado el estilo de liderazgo que se encuentra más relacionado con el modelo de engagement, o compromiso a largo plazo.

En la actualidad, los líderes transformadores dan prioridad a las necesidades y exigencias de sus empleados. En contraposición con el pasado, la tarea de los jefes no consistirá tan solo en conservar o incrementar la producción, sino más bien en facilitar la obtención común de metas entre los subordinados, favorecer su desarrollo y crecimiento y mejorar la calidad de la vida laboral (Schultz, 1991).

Según Newstrom (2007) Los líderes transformadores tienen tres características principales:

1. Creación de visión: Crean y comunican una visión para la organización. La visión es considerada una imagen que se consolidara a largo plazo; una idea de lo que se puede y debe lograr. Generalmente, llevan a las personas al límite de sus capacidades y formas de pensar presentes y las impulsa para que alcancen nuevos niveles de compromiso y entusiasmo. Una visión también integra las creencias y los valores compartidos que sirven como base para crear la cultura de una organización.
2. Comunicación del carisma: El carisma es una característica del liderazgo que puede influir en los empleados para que realicen acciones oportunas y continuas. Los líderes carismáticos son personas dinámicas que corren riesgos, demuestran su gran experiencia y una confianza en sí mismos bien merecida, expresan expectativas de alto desempeño y usan símbolos, así como un lenguaje convincente para inspirar a los demás. También pueden ser mentores cálidos que tratan a los empleados individualmente y los guían a actuar.
3. Estimulo de aprendizaje: Los líderes transformadores reconocen que el legado que dejan atrás no es simplemente el cambio mismo, sino una organización que seguirá cambiando. Lo que buscan es que los empleados participen de los cambios organizacionales, y de esta manera, comprometerlos en las decisiones de la firma.

Numerosos estudios concluyen sobre la idea de que el estilo de liderazgo transformacional influye directamente sobre la eficacia, la confianza y la identificación de los empleados (Bass, 1998). Varios autores (Kirkpatrick & Locke, 1996) argumentan que los líderes transformacionales contribuyen al sentimiento de *self-efficacy*, o eficacia propia, a través de devoluciones, o feedback, regulares y constantes sobre el desempeño. En otras palabras, al entender como los empleados se ven a si mismos, los lideres pueden ayudar a “transformar” su autoconcepto para que logren verse como empleados exitosos y capaces de superar desafíos (Avolio, Walumbwa, & Zhu, 2008).

Según Bandura (1997), la percepción de eficacia propia juega un importante papel en el desempeño de los empleados ya que las creencias de eficacia propia influyen en las decisiones que toman los individuos en relación a sus metas, reacciones emocionales y la persistencia de ciertas actitudes en pos de una meta.

El liderazgo transformador se basa en las emociones que el líder sea capaz de despertar en sus seguidores: confianza, admiración, lealtad, respeto. Estos tipos de lideres son capaces de elevar las metas de sus seguidores, haciendo que estos aumenten la confianza en si mismos y llevándolos a superar sus propias expectativas de rendimiento (Avolio et. al, 2008).

E. Satisfacción

Frecuentemente se ha definido a la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto. Siendo esta una definición muy amplia, vale la pena aclarar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o concurrir a reuniones. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, etc. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de que tan satisfecho o

insatisfecho esta con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto (Robbins, 1996).

Existen dos enfoques que son los más ampliamente utilizados para medir la satisfacción de los empleados. El primero, denominado el método de clasificación global única, no consiste más que en pedir a los empleados que respondan a una pregunta como: "Considerando todo, ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?". El segundo enfoque – una suma de facetas del puesto – es más complejo. Este enfoque identifica elementos clave en un puesto y pregunta los sentimientos del empleado sobre cada uno. Factores típicos que se incluyen son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual, las oportunidades de promoción y las relaciones con los compañeros de trabajo.

Al parecer, la suma de respuestas a un número de factores del puesto podría permitir una evaluación más precisa de la satisfacción en el puesto. Sin embargo, la investigación no respalda esta conclusión intuitiva.

El modelo del Engagement List utilizado en A. es una evaluación coincide con el enfoque de las facetas del empleo al indagar sobre ciertos aspectos de la totalidad del puesto.

¿Qué variables relacionadas con el trabajo suelen determinar la satisfacción en el puesto?

Según varias investigaciones, los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto con un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen.

1. Un trabajo desafiante: Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están desempeñando. Los puestos que implican muy poco desafío suele causar aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción.

2. Recompensas equitativas: Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago es considerado justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por otro lado, no todos buscan obtener mayor dinero. Muchas veces, se está dispuesto a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente, entre otras cosas. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe, sino más bien la percepción de equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social.
3. Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo: El ambiente de trabajo es sumamente importante en cuanto a la comodidad personal de los empleados, así como para la facilitación de un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuados.
4. Compañerismo: Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por ende, tener compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios demuestran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha opiniones de los empleados y muestra interés personal en ellos.

Davis (1999) nos señala, que según el nivel de satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso lo cual afecta el esfuerzo y el desempeño.

Características personales y satisfacción con el trabajo

También se deberían considerar la influencia de las características personales de los individuos como lo son el género, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Los mismos se tratan de factores que la empresa no puede modificar, pero sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Schultz, 1991).

Es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento (Schultz, 1991). En esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y adquisición de destrezas producen estimulación e interés. También puede suceder que la tarea se considere atractiva simplemente por ser una actividad nunca antes realizada.

F. Engagement o Compromiso Laboral

Tradicionalmente, las organizaciones han utilizado la encuesta de satisfacción para medir el clima laboral y determinar los pasos a seguir para motivar y retener a sus empleados. Sin embargo, muchas organizaciones encontraron que las medidas implementadas para incrementar la satisfacción laboral no produjeron los resultados esperados en el mejoramiento de la productividad y el compromiso.

Sus resultados demostraron que la mejora en las condiciones materiales del trabajo sólo desempeña un papel secundario, y el cambio en las actitudes y en las interacciones psicosociales se revela como esencial. En vez de ser individuos aislados que trabajan cada cual por su propio interés, que soportan las condiciones materiales y psicológicas del lugar de trabajo, son individuos que se consideran miembros de un grupo.

A raíz de esto, las organizaciones tuvieron que buscar una aproximación más cuantitativa y robusta para ligar las actitudes del empleado con el comportamiento y las políticas empresariales. Esto llevó a una nueva metodología llamado *engagement*.

Engagement, o compromiso laboral, es el estado de compromiso emocional e intelectual que un individuo tiene hacia una organización o grupo. Probablemente la definición más popular es la que define al compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización (Mowday, porter & steers, 1982). Algunos autores consideran que el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y la organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla (Meyer & Allen, 1991). Esto se diferencia de la satisfacción laboral entendida como la reacción del individuo en la organización (Fischer, 1992). Es un conjunto de actitudes hacia el trabajo y puede ser descrita como una disposición psicológica del sujeto hacia su empleo, lo que piensa de él, y esto supone un grupo de actitudes hacia distintos elementos del mismo, resultado de diversas percepciones y expectativas que los empleados poseen hacia éste (Shultz, 1985).

La satisfacción en el trabajo se relaciona con cualquier actitud y se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo (Davis, 1999). Mientras que, según Davis (1999), el compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

El engagement produce un comportamiento que ayudará a cumplir con los requisitos de una organización, mejorando los resultados de la misma. De esta manera, muchas veces, los resultados obtenidos por la empresa son un buen indicador de que cuenta con un personal comprometido (Aquino, Vola, Arecco, & Aquino, 1996).

Según la investigación realizada en la compañía Hewitt Associates (2003), un empleado comprometido es aquel quien:

- Consistentemente hablará positivamente y en forma consistente acerca de la organización a compañeros de trabajo, empleados potenciales y clientes.
- Tendrá un deseo intenso de ser miembro de la organización.
- Realizará un esfuerzo extra y contribuirá mediante actitudes y comportamientos que llevarán al éxito de la empresa.

Mediante estos tres niveles; del discurso (*say*), el deseo de quedarse en la organización (*stay*) y el esfuerzo personal en llevar la empresa al éxito (*strive*), se podrá evaluar el engagement del empleado.

El primer nivel es considerado el de satisfacción, los empleados simplemente expresan que les gusta la empresa y las contraprestaciones que ésta les ofrece. Cuando se ha avanzado al segundo nivel, en donde el empleado se encuentra con un cierto grado de compromiso, los empleados demuestran cuánto quieren permanecer en la empresa; pero el nivel ideal que es el de engagement es cuando los empleados manifiestan con hechos cuánto quieren contribuir a mejorar los resultados del negocio.

Siguiendo a Hewitt Associates (2008), la innovación, calidad, servicio al cliente y productividad son las características que dan la ventaja competitiva a un negocio y esto sólo se logra con la gente. La gente es el diferenciador en el éxito de los negocios y esto sólo se logra si los empleados se encuentran verdaderamente comprometidos.

Dimensiones del Compromiso

Desde hace más de una década, el compromiso organizacional ha pasado a ser considerado un concepto multidimensional. El compromiso que los empleados asumen con la empresa se compone de una combinación de tres dimensiones: una dimensión económica; una dimensión de crecimiento y una dimensión moral. Las tres dimensiones se presentan en su conjunto aunque con distintas intensidades, lo cual contribuye o dificulta que asumamos ciertas conductas.

La dimensión económica del compromiso es característico de aquellos cuyo principal, o único, motivo de pertenecer a una determinada empresa es por las condiciones económicas que esta ofrece. Los empleados en quienes predomina esta dimensión del compromiso permanecerán en la organización hasta tanto no encontrar una alternativa que mejore las condiciones económicas actuales.

El compromiso de crecimiento es el que prima en los empleados que integran una determinada organización, principalmente por las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que ofrece. Las oportunidades que la empresa ofrece son atractivas y coinciden con las metas profesionales del empleado. Esto posibilita la realización de una brillante carrera profesional dentro o fuera de esa empresa.

Por último, el compromiso moral es el que prima aquellos que pertenecen a ciertas organizaciones porque sienten un gran nivel de identificación entre sus valores y los valores sustentados por la organización. Entienden que desde sus puestos de trabajo contribuyen significativamente a una causa buena. Se sienten identificados y respaldados por una cultura organizacional que pone en práctica ciertos valores que ellos comparten.

En A., se utiliza como herramienta al Engagement List para poder evaluar el compromiso del empleado para con la empresa.

V. Metodología:

El presente trabajo es un estudio descriptivo – correlacional, con diseño no experimental, transversal, de diferencia de grupos.

A. *Muestra*

La muestra utilizada fue, representativa, no probabilística. Participaron en el estudio 53 sujetos adultos, varones (n=16, 30%) y mujeres (n=37, 70%), de entre 19 y 35 años de edad, seleccionados de manera aleatoria. El promedio de edad de los participantes es de 27 años de edad (desvío estándar de 0.57). La totalidad de la muestra 100% (n=53) son empleados de A. del sector de Recursos Humanos en Argentina. Dentro de la muestra, el 53% (n=28) de los

participantes trabajan en la geografía o GEO de ASG (conformada por los países de Austria, Suiza y Alemania); el 19% (n=10) trabaja en la GEO de Gallia (Francia, Holanda y Bélgica); y el restante 28% (n=15) trabaja para la GEO de Nordic (Noruega, Dinamarca y Suecia). También se tomó en cuenta la antigüedad del empleado en la empresa.

B. Instrumentos

Se trabajó con la escala “Personal Engagement List”, siendo esta una escala que mide el compromiso con el trabajo que presenta un empleado. La misma es una escala auto administrada, que luego se utiliza durante evaluaciones de desempeño con los supervisores. La principal utilidad de esta escala, en A., es la de herramienta de evaluación, y fue diseñada a partir de la Encuesta de Satisfacción, La Global Employee Survey o GES, teniendo en cuenta las preguntas que miden el compromiso con la empresa. (Anexo I)

La GES es una encuesta global y anónima que tiene por objetivo entender mejor los puntos de vista individuales respecto de la experiencia en el ambiente de trabajo de A. Los resultados de la misma son esenciales para el desarrollo de planes de acción futuros en la organización. En esta investigación se aplicó el análisis de esta escala para determinar el engagement de 53 de los empleados de A.. Se trata de una escala tipo Likert. Al completar el engagement list, los empleados deberán enumerar, dentro de una primera columna, en orden de importancia, los ítems asociados con el compromiso (prácticas de la firma; calidad de vida; personas; el trabajo en sí; oportunidades y recompensas). Luego, se utiliza una segunda columna para indicar el grado en que cada ítem se encuentra satisfecho; se enumera del 1 al 10, siendo 10 el correspondiente a totalmente satisfecho e 1 totalmente insatisfecho. La tercera columna se utiliza para agregar comentarios sobre cada ítem, sin exigir la obligatoriedad de este punto. Para medir el engagement de cada empleado, se realiza un promedio de la suma de la puntuación bruta correspondiente a la segunda columna compuesta por 6 puntuaciones numéricas. Un empleado que obtiene un promedio de 3,65 o más, se considera comprometido con la empresa.

C. *Procedimiento*

Al término de la revisión bibliográfica, se estudiaron los resultados del Personal Engagement List de los 53 empleados seleccionados para la muestra. Los resultados fueron cargados y analizados en planillas EXCEL. A raíz de los resultados, se analizaron cuales de los seis factores (prácticas de la firma; calidad de vida; personas; el trabajo en sí; oportunidades y recompensas) son los que mayor inciden en el compromiso del empleado hacia la empresa. Luego se realizó un análisis de contenido de la columna comentarios del instrumento. Esta columna no es obligatoria, por ende, no fue respuesta por la totalidad de la muestra.

Por último, se analizó las diferencias encontradas, basadas en las puntuaciones medias, según género, nacionalidad (Argentino - Extranjero) y antigüedad.

D. *Resultados*

El objetivo general de la presente investigación es analizar el “Personal Engagement list” de los empleados de A., del sector de Recursos Humanos en Argentina, y los seis factores que lo componen.

El modelo de engagement llamado “Engagement List” que se utiliza en A. tiene que ver con seis factores que inciden directamente en los empleados, siendo éstos: *Prácticas de la Firma; El trabajo en sí; Las Personas; Las oportunidades; La calidad de vida y Recompensas.*

1. **Prácticas de la Firma**

Las prácticas llevadas a cabo por la firma son mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados. Son instrumentales e influyen sobre las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus

principios, y cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores. Las prácticas implementadas por la organización reflejan la reputación de la misma, manifestando la capa externa y visible de la cultura organizacional (Echevarria León, s/f).

Algunos ejemplos de las prácticas llevadas a cabo por A. incluyen:

- Actividades comunitarias y voluntariados. Un ejemplo de estas actividades es el maratón solidario. El mismo se realiza todos los años , a beneficio de los niños. En los últimos años, los fondos recaudados se distribuyeron entre fundaciones y hospitales.
- A organiza actividades y voluntariados con la finalidad de cuidar al medio ambiente.
- Otra tradición es el armado de canastas navideñas para las familias carenciadas, así como promover todo tipo de actividad a favor de ayudar a los más necesitados.
- La evaluación de desempeño es considerada una práctica de A. en la que los empleados compiten con empleados de su misma categoría, o nivel de carrera, y el ganador es premiado con un bono adicional a fin de año. Esta evaluación ocurre una vez al año y toma en cuenta todas las actitudes favorables y los logros que hayan alcanzado los empleados en ese año fiscal.

2. El trabajo

El trabajo en sí tiene que ver con las tareas según el puesto, los recursos con los que se cuentan para realizar el trabajo como la tecnología disponible, capacitaciones, etc. Por otro lado se incluye el nivel de responsabilidades, niveles de autoridad y autonomía e interacción con el cliente. En A., los superiores suelen contar con el mismo material y tecnologías que el resto de los empleados, eliminando cualquier inequidad con respecto a las comodidades en el trabajo. Cada empleado es entregado una laptop con la que

trabaja a diario mientras sea empleado de A. La capacitación es otro elemento que favorecerá los recursos con los que dispondrá el empleado para realizar su trabajo.

3. Las Personas

Las personas conforman el nivel del liderazgo, gerentes, pares, clientes y equipos de trabajo. Este factor es el determinante en el clima laboral. En Recursos Humanos por lo general se trabaja en equipos y dentro de cada equipo hay un supervisor. A su vez, varios equipos conforman un solo equipo a nivel geográfico o GEO. La GEO difiere según los países con los que se trabaja. Este ítem del engagement está estrechamente ligado con la necesidad de asociación de McClelland y el motivo de afiliación. Por otro lado, el liderazgo ejerce un papel determinante en la satisfacción de este punto. Generalmente estarán más satisfechos aquellos empleados que sienten que puedan dialogar con sus supervisores o jefes mediante una comunicación abierta.

4. Las oportunidades

Las oportunidades refieren directamente a la oportunidad de crecer y ser reconocido. Este punto evaluativo abarca aspectos tales como promociones, ingresos, capacitación, desarrollo de la carrera, aprendizaje y otros. Las consecuencias que obtenga un trabajador por su desempeño las valorará en términos de sus expectativas y de las posibilidades de satisfacerlas en la organización. El concepto se refiere a los retos que el trabajador percibe en la empresa, al conocimiento de áreas de oportunidad para el desarrollo profesional, así como a los planes de desarrollo de vida y carrera, acceso a recursos y a tecnologías avanzadas (Kinear & Sutherland, 2000). Gaertner y Robinson (1999) identificaron, mediante un procedimiento meta-analítico, que solo la justicia distributiva, las oportunidades de ascenso y el apoyo de los supervisores se relacionan directamente con el compromiso. A su vez, el desarrollo de carrera es una de las formas de como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante. Una carrera es una secuencia de posiciones ocupadas por una persona en el transcurso de su vida. Cualquier trabajo, pago o gratuito, que se realiza durante un periodo extenso, puede constituir una carrera. Hace

20 años, la mayoría de las organizaciones grandes y de tamaño mediano hacían una planeación extensa de las carreras de los empleados. Se concentraba exclusivamente en el desarrollo de los empleados para que cubrieran las oportunidades que surgían dentro de la organización específica. Se desarrollaban varios programas internos para preparar a los empleados para los ascensos. Pero a medida que más y más organizaciones reducen sus operaciones, reingenierizan sus procesos y se reestructuran para incrementar su flexibilidad, de modo que transfieren la responsabilidad del desarrollo de su carrera a sus empleados. De acuerdo con el movimiento de delegación a los empleados del poder de decidir y actuar, un número creciente de organizaciones está delegando a los empleados la administración de sus carreras. Queda en la responsabilidad de los empleados la planeación de sus carreras. De este modo, las empresas se aseguran que las personas indicadas estarán disponibles para enfrentarse a cambios en los requerimientos de personal, incrementar la diversidad de la fuerza de trabajo y proporcionar a los empleados expectativas más realistas del puesto (Robbins, 1996). La carrera tiene que ver con las expectativas y proyectos de cada uno dentro de la organización.

5. La calidad de vida

Este punto hace referencia al entorno físico del trabajo, la seguridad y el equilibrio o balance entre el trabajo y la vida personal, así como la flexibilidad de la empresa para posibilitar este equilibrio. En este aspecto, lo primordial es que la empresa mantenga al empleado conforme con su trabajo al mismo tiempo en que este pueda mantener el estilo de vida que persiguiera (Edelberg, 2002). Algunas de las prácticas de la firma benefician directamente a este factor como por ejemplo la política del *flex u horario flexible de trabajo*. El flex es un día al mes en el que se trabaja la mitad de la jornada laboral. Generalmente se utiliza para compensar horas extras o algún asunto personal importante.

6. Recompensas

Las recompensas, son específicamente, la retribución y beneficios en la empresa, el sueldo, reconocimiento. Este ítem se asocia con la motivación extrínseca. La evaluación de desempeño se utiliza para diversos propósitos en las organizaciones. La administración

utiliza las evaluaciones para decisiones de recursos humanos en general. Estas proporcionan insumos en decisiones tan importantes como los ascensos, transferencias y terminaciones de empleo; identifican las necesidades de capacitación y desarrollo e identifican con precisión las habilidades y competencias de los empleados que actualmente son inadecuadas, pero para las que se pueden desarrollar programas que remedien esta situación. Las evaluaciones cumplen también el propósito de proporcionar retroalimentación a los empleados respecto de la forma como la organización califica su desempeño. Además, suelen utilizarse como base para la asignación de recompensas. Tanto las evaluaciones como la retroalimentación, también conocido como feedback, es un reforzamiento de la conducta del empleado.

Análisis del Engagement List

A fin de responder al primer objetivo, se analizó el Engagement List completada por los 53 participantes de la muestra estudiada.

Fue posible observar que el total de la muestra 100% (n= 53) de los empleados de A. del departamento de Recursos Humanos se encuentran comprometidos con la empresa. El promedio general de engagement que se obtuvo de la muestra fue de 7,89.

A continuación, se detallan los factores del compromiso, según el rango de importancia, obtenidos de los resultados de los engagement lists contestados por la totalidad de la muestra.

Los siguientes gráficos muestran la cantidad de empleados que eligieron cada factor y el orden de importancia para los mismos (ver figuras 1, 2, 3, 4, 5 y 6).

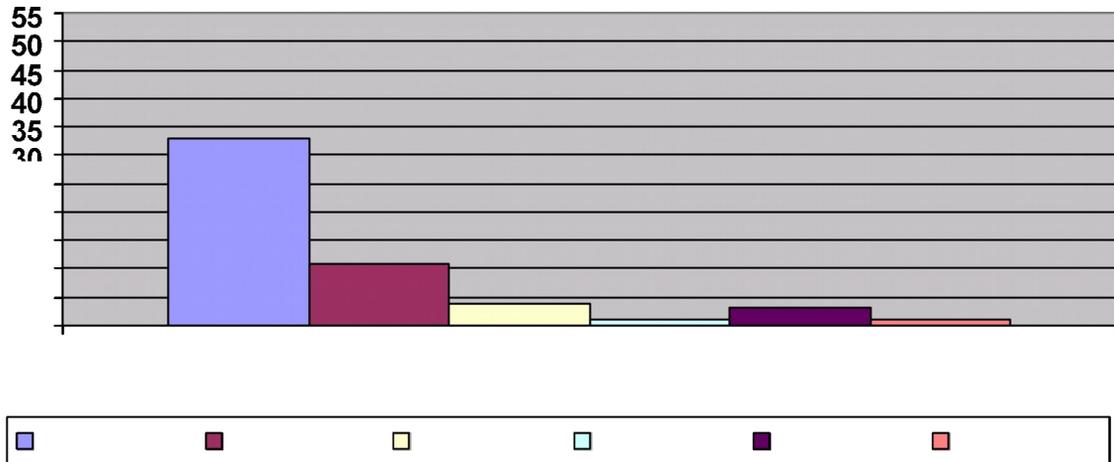


Figura 1. Elección del factor Oportunidades según grado de importancia.

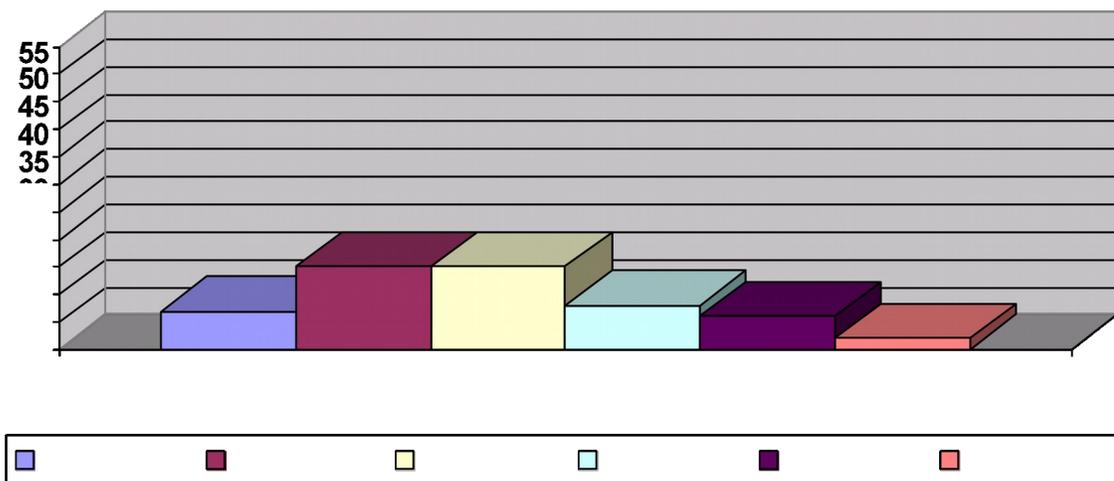


Figura 2. Elección del factor Personas según grado de importancia.

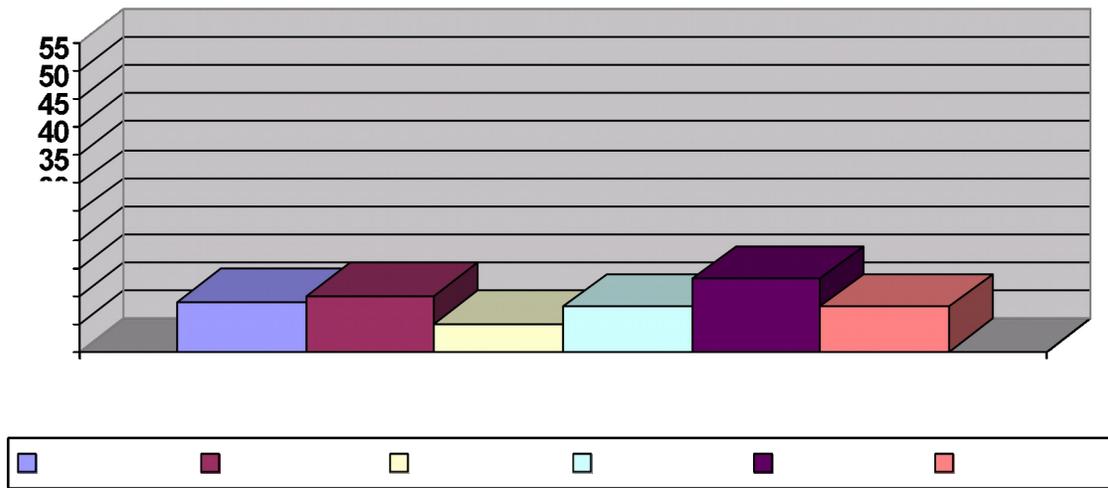


Figura 3. Elección del factor Calidad de Vida según grado de importancia.

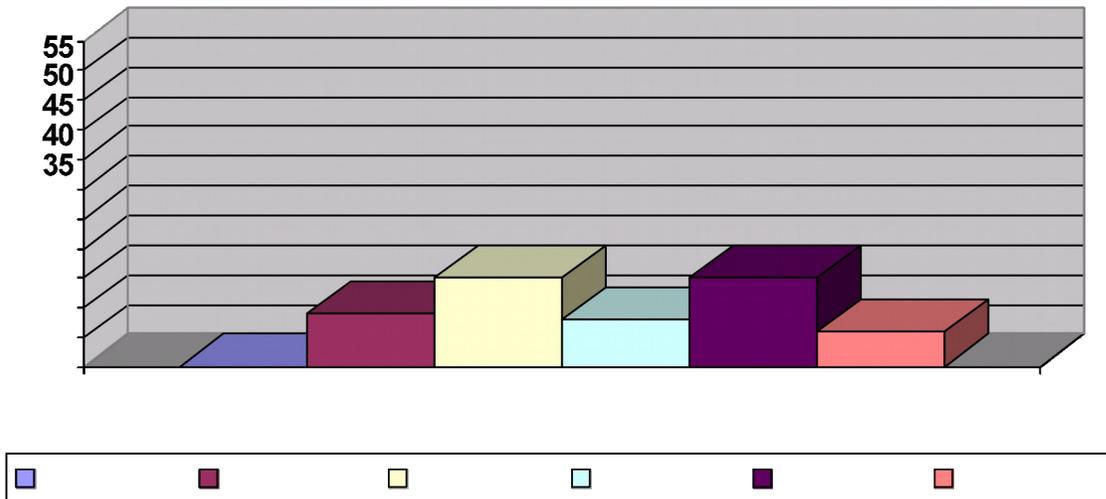


Figura 4. Elección del factor Recompensas según grado de importancia.

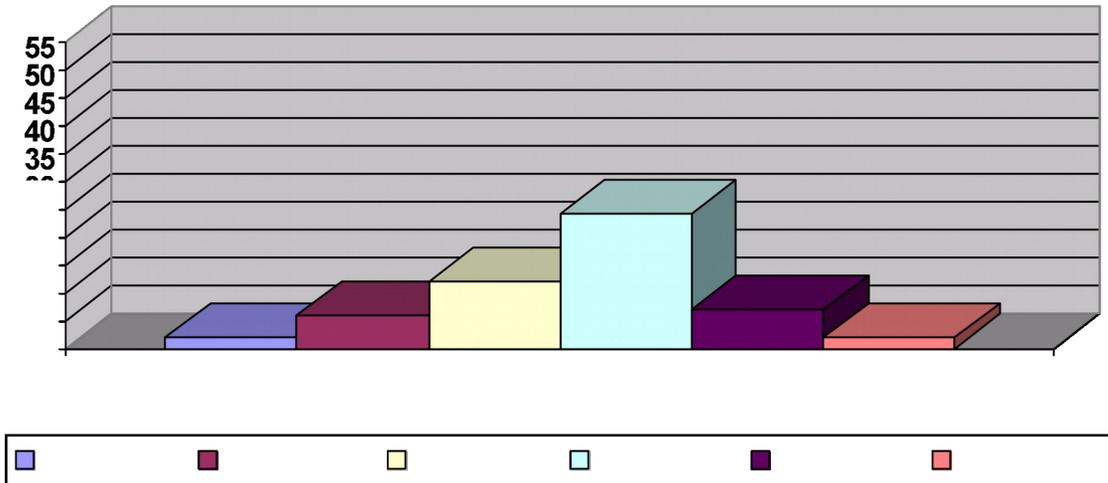


Figura 5. Elección del factor Trabajo según grado de importancia.

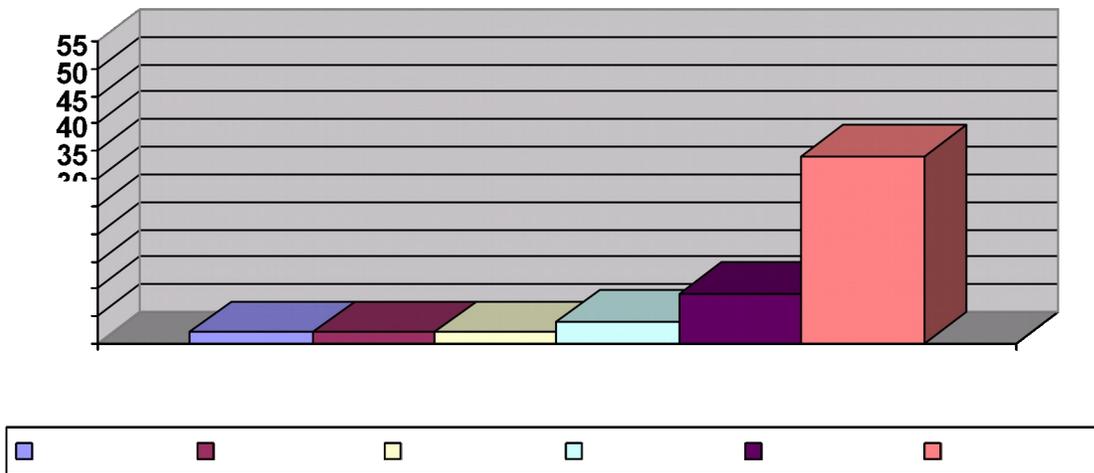


Figura 6. Elección del factor Practicas de la Firma según grado de importancia.

- Como se podrá observar a partir de los gráficos, el mayor porcentaje de personas eligió a los factores Oportunidades (62%) y Personas (28%) como los de mayor importancia ya que fueron ubicados como primer y/o segundo lugar en mayor medida que el resto. En tanto que Practicas de la Firma (64%) fue elegido como de menor importancia por la mayor cantidad de personas. En cuanto al factor Calidad de Vida, se observa como aparece un patrón estable durante la elección de importancia para el mismo.

Análisis de Contenido del Engagement List

A continuación, se realizó un análisis de contenido de las respuestas completadas en la escala con el fin de localizar frases que permitan construir interpretaciones de manera que la información adquiera sentido dentro del contexto general del trabajo, y permita describir tendencias o centros de interés para el grupo de empleados de A. Se debe tener en cuenta el hecho de que no todos los empleados respondieron este punto, al no ser un punto obligatorio del engagement list.

1. Oportunidades:

- *“Oportunidades de carrera y de aprendizaje, la posibilidad de aprender Idiomas”. “Crecimiento profesional y personal.”*
- *“Es el aspecto más relevante para mi en este momento, y decidí empezar a trabajar en A. justamente por las oportunidades de crecimiento y aprendizaje que brinda la empresa. Estoy muy conforme.”*
- *“Oportunidades de ascenso.”*
- *“Se brinda la oportunidad de aprovechar cursos y charlas diversas y en distintas modalidades (online, presencial, etc) Se le da mucha importancia al crecimiento personal de las personas mediante la fijación y revisión de objetivos para cada caso en particular.”*

- *“Siento que tengo posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Constantemente estoy aprendiendo nuevas cosas.”*

Los empleados destacan las oportunidades de crecimiento profesional, ya que la empresa posibilita capacitaciones, cursos, idiomas, entre otras cosas, para enriquecer el conocimiento sobre áreas importantes de su trabajo. A su vez, consideran que este conocimiento es provechoso por fuera de la empresa, ya sea en futuros trabajos o para crecimiento personal.

2. Personas:

- *“Se percibe un ambiente positivo de trabajo”.*
- *“Cada empleado, sea el nivel que sea, tiene la misma posibilidad de dar opiniones sobre la firma”.*
- *“Siempre valoro el hecho de poder tener acceso a mis superiores. Que haya una ida y vuelta con ellos y mis pares hace que juntos podamos trabajar mejor en el día a día. También es esencial remarcar el apoyo, comunicación y comprensión con mis pares, ya que eso hace a un buen trabajo en equipo y también individual”.*
- *“Respeto y compañerismo entre pares”.*
- *“Los equipos de trabajo son excelentes. Me siento cómoda en este aspecto y es esencial para mí”.*
- *“Lo más importante. Con quien uno comparte el día a día, los compañeros, los team leads, specialists. Todos”.*

En suma, la mayoría de los empleados coinciden en que el ambiente de trabajo es positivo, favoreciendo el trabajo en sí. Los empleados coinciden en que A.es una empresa en donde se valora y respeta la opinión de los demás, y que también les brinda la posibilidad de ser escuchados. Varios empleados consideran este factor uno de los más importantes.

3. Calidad de vida:

- *“Al habernos mudado al edificio de Av. C. mejoraron las condiciones de comodidad y seguridad. Siempre se están haciendo arreglos necesarios para el bienestar de todos. El único inconveniente es la regulación del aire acondicionado. Vale remarcar que cuando mis superiores me vieron cansada me recomendaron tomarme unos días y así poder recuperar energías y seguir con más fuerzas. Me resultó importante que me hayan cuidado”.*
- *“Agradecido por que se me mantiene el part-time, elemental para mi balance entre trabajo y lo extra laboral”.*
- *“Valoro el poder combinar el trabajo junto con mis estudios universitarios. Esto lo noto con la flexibilidad de los horarios, los flex de los viernes, etc”.*
- *“Being able to find a balance between your work and your life is, for me, the most important issue. In my case A. gives me the opportunity to both work and live well. The work environment is very good as well as the safety of the building”.*
- *“I am satisfied with the physical work environment which is clean, tidy and has the commodities to do our daily work correctly”.*

Se resalta la importancia de este factor y la flexibilidad de la empresa en ayudar a que haya un balance adecuado entre el trabajo y la vida personal de sus empleados. También comentan que las condiciones físicas del trabajo son agradables, ayudando en este aspecto.

4. Recompensas:

- *“El salario es bajo y no alcanza el sueldo para vivir”.*

- *“En comparación, estimo que el salario está por debajo de puestos similares, con las skills requeridas. De todas maneras, los beneficios que da la empresa, como los trainings por ejemplo, hacen de balance”.*
- *Muy considerado que a pesar de haber cambiado el horario laboral sigamos teniendo el remis y el desayuno. Siempre que alguien se destaco se le reconoció el esfuerzo. Muy conforme en cuanto al reconocimiento de mis responsabilidades a lo largo del año y mi ascenso. Igualmente destaco que los sueldos siguen siendo bajos”.*
- *“Trabajo para vivir y desde ese lugar concibo mi sueldo, actualmente no me podría sosenter sola. Pero reconozco los beneficios que me da pertenecer a la empresa”.*

La mayoría coincide en que el salario es relativamente bajo pero que los beneficios y reconocimientos que la empresa les otorga compensan esa diferencia y de este modo, se encuentran satisfechos.

5. Trabajo:

- *“Motivante y diverso”.*
- *“Muchas actividades durante el año que lo hacen más dinámico y motivante”.*
- *“Estoy muy contenta con HR Connect, la actividad es diversa y emocionante. Tanto mis compañeros como la Team Lead son de gran ayuda y apoyo. Los procesos están claros y ante dudas siempre tenemos el soporte del resto del Team”.*

- *“Algunos procesos son bastante rutinarios, pero se compensa con que siempre surge algo nuevo para hacer, o investigar, que hace que el trabajo se haga entretenido e interesante. También estoy conforme con el nivel de información que se maneja y los recursos, ya que nunca falta nada para poder realizar el trabajo en tiempo y forma”.*

La gente resalta la motivación en torno al trabajo que realizan, calificando a este como diverso, dinámico e interesante. También se valora el apoyo del equipo en la realización del mismo.

6. Prácticas de la Firma:

- *“La empresa es muy reconocida por su performance, su modo de tratar a sus empleados y su forma de trabajo. Nos beneficia directamente pertenecer a una comunidad de trabajo con buena reputación”.*
- *“Es una empresa que cumple con las políticas y prácticas”.*
- *“Acciones solidarias, voluntariados y promueve la inclusión social (como el programa Sin Barreras).” “Orgulloso de pertenecer a una empresa socialmente responsable”.*
- *“En cuanto a las políticas de la empresa, me parece que ayudan a que haya un buen ambiente de trabajo. En ningún momento me siento ni presionado, sino que por el contrario, las políticas ayudan a la convivencia”.*
- *“Es realmente una firma muy reconocida y responsable y eso es alentador. Siempre realizando diversas actividades para demostrar quienes somos y atraer nueva gente”.*

La gente destaca la reputación de la empresa, al ser una empresa conocida a nivel mundial. También se encuentran a favor de las políticas que realiza la empresa, sobre todo las de inclusión social como el programa Sin Barreras.

Diferencias de Género en el Compromiso Organizacional

En respuesta al segundo objetivo, se pudo observar que el mayor porcentaje de la muestra corresponde al sexo femenino 70% (n=37), mientras que el porcentaje menor corresponde al sexo masculino 30% (n=16).

Se realizó una prueba t para verificar si existían diferencias significativas en el nivel de compromiso según género, no obteniéndose diferencias significativas (ver Tabla 1.).

Tabla 1. Diferencias de Género y CO

	Media Hombres	Media Mujeres	t
Promedio de Engagement	8,01	7,83	0,84 ns

Diferencias en el Compromiso Organizacional según nacionalidad

Según el tercer objetivo, se observó un mayor porcentaje de Argentinos 77% (n=41), en contraste con los empleados de nacionalidad extranjera 23% (n=12).

Se realizó una prueba t para verificar si existían diferencias significativas en el nivel de compromiso según nacionalidad, no obteniéndose diferencias significativas (ver Tabla 2.).

Tabla 2. Diferencias en el CO según nacionalidad.

	Media Nacionalidad Argentina	Media Nacionalidad Extranjera	t
Promedio de Engagement	7,89	7,70	-0,71 ns

Diferencias en el Compromiso Organizacional según antigüedad

El último objetivo fue analizar si existen diferencias en el compromiso del empleado en A. según la antigüedad del empleado en la empresa. La mayor cantidad de empleados han trabajado en A. hace más de un año (n=36).

Para la realización de este análisis, mediante una prueba t, se dividió a la muestra en dos grandes categorías, siendo estas menor o igual al año de antigüedad o mayor o igual al año de antigüedad en la empresa.

Los resultados de la prueba t muestra que la diferencia encontrada es significativa en cuanto a la antigüedad del empleado en la empresa. El CO es mayor para los empleados de menor antigüedad (ver Tabla 3).

Tabla 3. Diferencias en el CO según Antigüedad.

	Media Antigüedad < 1 año	Media Antigüedad > 1 año	t
Promedio de Engagement	8,15	7,75	1,99*

* $p < 0,05$

VI. Conclusión

Hoy en día se puede observar un renovado interés por constructos psicológicos emergentes, como el del compromiso organizacional, dado la importancia de los resultados obtenidos en su aplicación. Esto se debe principalmente a la creencia de que los empleados comprometidos son más productivos. Varias investigaciones consideran que el compromiso organizacional es una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales, ya que el mismo influye en la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización (Omar, Paris & Vaamonde, 2009).

McGregor (1960) afirma que la gente trabaja porque el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Vivir es ser activo y trabajar es una forma de actividad (Smith & Wakeley, 1977). A su vez, el hombre tiene como motivo para emprender una acción la esperanza de que su acto lo llevará a un estado más satisfactorio que el presente (Vroom, 1964).

Aunque las metas particulares de cada individuo pueden ser muy diversas, el hecho es que cada uno trabaja para alcanzar las metas que cree que satisfarán sus necesidades de alimento y seguridad, de relación estrecha y firme, de posición relativa y de autorrealización (Smith & Wakeley, 1977).

Actualmente, la inestabilidad laboral es un hecho habitual y la idea de que un empleado permanezca en una sola organización durante gran parte de su carrera se ha vuelto cada vez más obsoleta. Además, la aceleración del ritmo de los cambios en la tecnología, los mercados, productos, servicios, y exigencias del consumidor es tan vertiginosa que ya no hay momentos de transformación sino que ésta es permanente (Aquino et. al, 1996).

Estos procesos de constantes cambios han modificado las apetencias individuales y las jerarquías de valores propios. Las personas han revalorizado la libertad individual, la

necesidad de participación y la importancia de la calidad de vida, así como tener remuneraciones acordes con sus responsabilidades en forma inmediata, ya que saben que la permanencia en un puesto en la organización puede ser efímero (Aquino et. al, 1996).

Dentro de este contexto, lograr que los empleados se comprometan con la organización es visto como un desafío y por ende, la investigación sobre este tema es de gran importancia actual.

Después de lo planteado en esta investigación, es difícil no considerar interesante y difícil el estudio del compromiso del empleado en una organización.

El engagement o compromiso es un concepto complejo y multideterminado. Se lo ha calificado como multideterminado, principalmente por la gran variedad de factores motivacionales, individuales, sociales y culturales que lo componen. No solo puede adoptar diversas formas (Meyer y Allen, 1991), sino que también puede estar causado por diversos motivos (Maslow, 1987).

Según Smith y Wakeley (1980), los grandes cambios tecnológicos, los cambios en la comunicación, el nivel cultural de la población, y sobre todo, la investigación, han sido algunos de los factores que han cambiado la visión sobre lo que motiva a las personas dentro de las organizaciones. En los primeros decenios del siglo pasado, se creyó que a la gente la motivaban exclusivamente consideraciones de orden económico. Hoy día, ya no se habla mas del “hombre económico” de antes sino que se habla del “hombre complejo” (Shein, 1965).

De los resultados alcanzados en esta investigación, se observó que el 100% (n=53) de la muestra se encuentra comprometida con la empresa.

Asimismo, se logró identificar a los factores Oportunidades y Personas como los factores de mayor importancia en el compromiso organizacional de los empleados.

En las palabras de Maslow (1987), podríamos describir a todo organismo como un mecanismo en busca de seguridad. En la sociedad actual no surgen las necesidades de

seguridad como motivadores activos, sino que se pueden percibir en fenómenos como tener un trabajo estable, seguro medico, etc. En la actualidad, (Shultz, 1991) la mayoría de los empleados están en condiciones de cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad. En este sentido, se podrá ver como el hecho de pertenecer a una empresa reconocida, obtener oportunidades de ascenso y otros beneficios, y satisfacer necesidades primordiales, fomentará el compromiso de los individuos dentro de una organización.

Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social (Robbins, 1996). A pesar de que a través de los comentarios se puede inferir que el salario es considerado bajo, la percepción de equidad hará que los empleados busquen políticas y prácticas de ascenso justas. A. es una empresa que posibilita muchas oportunidades de ascenso, además de beneficios de carrera dentro de la empresa.

Según Carretero (1995), el trabajo juega un papel decisivo en los sentimientos de identidad y autoestima del sujeto. Se puede considerar que al trabajar en una firma multinacional, y tener la oportunidad de crecimiento en ella, proporciona una oportunidad para la mayoría de los empleados.

Dentro del modelo tridimensional del compromiso de Meyer y Allen (1991), el compromiso de crecimiento es el que predomina en los empleados principalmente por las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que la organización ofrece. Si estas oportunidades coinciden con las metas profesionales del empleado, este manifestara este estilo de compromiso organizacional. Podemos pensar, por ende, que el estilo de compromiso que predomina dentro de esta muestra de empleados de A. es el de crecimiento.

El factor Personas, el cual hace referencia directamente al ambiente laboral, conformado por pares, superiores y clientes, así como el ambiente físico, también es un aspecto fundamental en el compromiso del empleado con la empresa.

Los comentarios expresados por los empleados manifiestan conformidad en estos dos aspectos y hasta utilizan palabras como por ejemplo, refiriéndose al factor de personas, “considero que es lo mas importante”, “un buen clima laboral ayuda al trabajo en si”, puedo contar con mis compañeros y supervisores”.

Podemos inferir que los comentarios hechos sobre el factor Personas nos arrojan ciertos datos sobre la organización informal de A.

Retomando el estudio del taller Hawthorne, el descubrimiento más importante del mismo fue ver que, dentro de todas las organizaciones formales, existen organizaciones informales. Los trabajadores forman grupos pequeños que la organización formal no reconoce oficialmente, pero que afectan las actividades de la organización. Éstos pueden mejorar la eficiencia y la productividad (Smith & Wakeley, 1977).

En cuanto a la infraestructura de la empresa, los ambientes de trabajo también hacen a la valoración de la imagen, por la comodidad que brindan al personal (Aquino et. al, 1996).

De acuerdo con la interpretación de Herzberg en su teoría de la motivación e higiene, las fuentes de insatisfacción, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo, considera necesario la preservarlo en buenas condiciones para evitar inconformidades que podrían colocar el desempeño por debajo del nivel de un día ordinario. Los factores de higiene no tienen capacidad de motivar, debido a que los trabajadores los dan por supuestos en todas las organizaciones (Aquino et. al, 1996).

Siguiendo con los resultados de la investigación, se pudo evidenciar que no existen diferencias en el compromiso organizacional del empleado según el género o nacionalidad, al no presentarse una diferencia significativa. En cambio si se pudo hallar una diferencia significativa entre los empleados de distinta antigüedad.

Con respecto al resultado significativo, los empleados con una antigüedad menor al año manifiestan mayor compromiso organizacional que los empleados con una antigüedad mayor al año. La relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad es compleja. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento (Schultz, 1991). En esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y adquisición de destrezas producen estimulación e interés. También puede suceder que la tarea se considere atractiva simplemente por ser una actividad nunca antes realizada.

Este resultado es consistente con la investigación de Robinson, Perryman y Hayday (2004) donde encontraron que el engagement suele disminuir a medida que la antigüedad aumenta,

al igual que la edad. Este tópico se podrá ampliar en una investigación futura y más profunda sobre el tema.

En cuanto a las diferencias de género y nacionalidad, podríamos entender a los resultados a partir de lo que se considera una limitación de la investigación: la pequeña población a la que fue administrada la escala, puede no haber sido suficiente en número, para llegar a un resultado significativo.

Además, se evaluó únicamente al sector de recursos humanos de la empresa, y esto podría estar indicando cierta homogeneidad en el perfil de los empleados, presentando varias similitudes, como por ejemplo, la edad, la elección de carrera, etc., permitiendo en este caso, un resultado no significativo en las diferencias de género o nacionalidad.

A su vez, podría pensarse que la cultura organizacional de A. es la cultura predominante, disminuyendo cualquier diferencia cultural o de género que podría presentarse entre los empleados. Uno de los valores que A. fomenta dentro de su cultura empresarial es el respeto por el individuo.

Otra limitación encontrada se relaciona con la escala administrada. Se plantea si es realmente un instrumento eficaz para la medición de la variable propuesta. El engagement list utilizado en esta investigación quizás no sea el adecuado para medir el compromiso organizacional. El mismo es una encuesta que se utiliza para las evaluaciones de desempeño de cada empleado y se evalúa junto con el supervisor. Esto se realiza de este modo para que los superiores sepan en que situación se encuentra cada empleado en relación al compromiso, y de esta manera, buscar la forma para que cada uno se sienta más satisfecho y comprometido con la empresa.

A considerar, haría falta diseñar un instrumento eficaz para la medición del compromiso. En la actualidad, existen varios instrumentos que miden el tipo de compromiso organizacional que predomina, haciendo referencia a la clasificación tridimensional de Meyer y Allen (1991), que evalúa cada uno de los tres tipos de compromiso organizacional. De todos modos, me parece un tanto limitada la utilización de esta escala ya que en vez de medir si el empleado se encuentra comprometido o no, se mide el tipo de compromiso que predomina. Quizás lo más conveniente sería diseñar una escala que determine si un empleado se encuentra

verdaderamente comprometido con su lugar de trabajo y luego determinar que tipo de compromiso, siguiendo el modelo tridimensional, es el predominante.

Las mismas limitaciones permitieron delinear ciertos aspectos que pueden ser tenidos en cuenta en futuras líneas de investigación sobre la temática.

Antes que nada, se sugiere, que se considere la ampliación de la muestra, para facilitar la obtención de un resultado más significativo.

Otra posible futura línea de investigación, podría tratarse de la relación que existe entre la personalidad y compromiso organizacional. Habrá un determinado perfil o estilo de personalidad predominante entre los trabajadores de recursos humanos; de otros empleos. También sería interesante la comparación entre distintos tipos de empresa y de culturas empresariales. Para enriquecer este estudio, se podría realizar una investigación similar dentro de una empresa Argentina en contraste con una empresa de cultura norte americana, como es A.

En la presente investigación, se observó que la muestra total de los empleados de Accenture se encuentra comprometida con la organización. ¿Es posible que todos los empleados estén realmente comprometidos con la empresa? Esto evidentemente genera dudas sobre la veracidad de los resultados. Si bien esto podría estar indicando cierto grado de falsedad por parte de los empleados en el momento de responder a la encuesta, ya sea, por el miedo a perder el empleo dado la situación actual del país, también podría deberse a la falta de confiabilidad por parte del instrumento, como se ha dicho anteriormente. Por otro lado, A. utiliza el compromiso como una estrategia empresarial. Quizás esta estrategia verdaderamente funcione, y por lo tanto, los empleados encuestados se encuentran realmente comprometidos con la empresa.

En suma, el estudio del compromiso organizacional es un campo relativamente nuevo y los beneficios que éste está aportando son sumamente valiosos. Las relaciones entre compromiso y producción han sido comprobadas por numerosas investigaciones. Particularmente en este estudio se encontró que el compromiso de los empleados de A. se ve más relacionado con motivadores intrínsecos; específicamente tratándose de las

oportunidades que la empresa ofrece y el ambiente laboral. Al proporcionar estas “comodidades” a los empleados, A. logra cumplir con las demandas de sus clientes en tiempo y forma, logrando una alta productividad del trabajo humano.

A continuación se cita la siguiente frase a modo de expresar, de alguna manera, el cómo del compromiso organizacional.

La grandeza del hombre es ser puente y no meta, ya que el hombre es un tránsito y un ocaso (Nietzsche, 1883).

Sin metas o proyectos a largo plazo, el compromiso no podría existir.

Finalmente, según Maslow (1987), la vida humana no podrá entenderse nunca si no se tienen en cuenta sus aspiraciones más elevadas. El crecimiento, la autorrealización, procurar la salud, buscar la identidad y la autonomía, anhelar la grandeza (y otras formas de expresar el esfuerzo de superación) se deben aceptar sin dudar como una tendencia humana ampliamente extendida y quizás universal.

VII. Bibliografía

Accenture (s/f). Our Core Values. Recuperado el 12 de Diciembre de 2008, de http://www.accenture.com/Global/About_Accenture/Company_Overview/OurCoreValues.htm.

Anzieu, D. & Jacques Y. M. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz

Aquino, J., Vola, R., Arecco, M. y Aquino, G. (1996). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Zhu, W. (2008) How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. Recuperado el 10 de Marzo de 2010 de <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/6>.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman. Citado en: Avolio, B., Walumbwa, F., Zhu, W. (2008) How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. Recuperado el 10 de Marzo de 2010 de <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub>.

Baron, R. Byrne, D. & Kantowitz, B. (1985). *Psicología: un enfoque conceptual*.

México: Interamericana.

Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. New Jersey: Erlbaum.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Red-wood City: Mind Garden. Citado en: Castro Solano, A., & Lupano, M.L. (2005). Boletín de Psicología, No. 85, 89-109.

Carretero, M. (1995). *Adolescencia, Madurez y Senectud*. Madrid: Alianza Psicológica.

Castro Solano, A., & Lupano, M.L. (2005). Boletín de Psicología, No. 85, 89-109.

Cooley, H. (1909). *Social Organization*. New York: Charles Scribner's Sons. Citado en: Olmstead, M.S. (1978). El Pequeño Grupo. Buenos Aires: Paidós.

Durkheim, E. (1947). *The Division of Labor in Society* (2 ed.). Illinois: Free Press. Citado en: Olmstead, M.S. (1978). El Pequeño Grupo. Buenos Aires: Paidós.

Davis, K. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw- Hill Companies, Inc.

- Echevarría León, D. (s/f) Cultura Organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa cubana. Recuperado el 11 de Diciembre de 2008, de http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/echevarria_310107.pdf
- Edelberg, G. (2002). *Temas de Actualidad en Recursos Humanos*. Nicaragua: Incae.
- Fischer, G. N. (1990). *Psicología Social: conceptos fundamentales*. Madrid: Narcea
- Fischer, G. N. (1992). *Campos de intervención en Psicología Social*. Madrid: Nancea
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Gatewood, R. & Riordan, C. (1997) The Development and test of a model of total quality: *Organizational practices, TQ principles, employee attitudes and customer satisfaction. Journal of Quality Management*, 2 (1), 41-65.
- Hewitt Associates (2003). Why Employee Engagement Matters. Recuperado el 12 de Noviembre de 2008 de la base de datos de Accenture.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones: el software mental*. Madrid: Alianza Editorial.
- Huertas, J.A. (1997). *Motivación. Querer aprender*. Buenos Aires: Aique.
- Maslow, A. (1987). *El Hombre Autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Barcelona: Kairós.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, (14), 224-274.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Nueva York: Academic Press.
- Newstrom, K. D. (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mcgraw-hill.
- Nietzsche, F. (1883/1997). *Así habló Zaratrustra*. España: Fontana.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.

- Olmstead, M.S. (1978). *El Pequeño Grupo*. Buenos Aires: Paidós.
- Omar, A., Paris, L. & Vaamonde, J.D. (2009). El interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales. *Psicodebate: psicología positive: estrategias de intervención*, 9, 27-43.
- Ridgeway, C.L. & Smith-Lovin, L. (1999). The gender system and interaction. *Annual Review of Sociology*, 106, 579-615.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. IES Report 408. Recuperado el 11 de Julio de 2010 de <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>.
- Shein, E. H. (1993). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. México: McGrall-Hill/Interamericana.
- Smith, H. & Wakeley, J. (1980) *Psicología de la conducta industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

Anexos

(Anexo I)

Personal Engagement List

Cómo crear la Lista de Valores?

Rankee los siguientes **drivers** por nivel de importancia y luego determine el **grado** de satisfacción para cada uno.

	Grado de Importancia (1 + importante, + 6 - importante)	Grado de Satisfacción (1 no satisfecho, 10 completamente satisfecho)	Comentarios (de apoyo a grado de importancia y satisfacción)
Prácticas de la Firma (políticas y prácticas, reputación de la firma, diversidad / inclusión, evaluación de desempeño)			
Oportunidades (desarrollo de carrera, aprendizaje / desarrollo)			
Personas (Liderazgo Senior, Gerentes, Pares, Clientes)			
Calidad de Vida (balance trabajo/vida personal, ambiente físico de trabajo, seguridad)			
Recompensas (sueldo, beneficios, reconocimiento)			
Trabajo (actividades laborales, procesos, recursos)			
Comentarios Adicionales (identificar valores adicionales o lista de categorías si se requiere)			