



Compromiso Organizacional

ESTE ARTÍCULO ANALIZA LOS DISTINTOS TIPOS DE COMPROMISO QUE DEFINEN LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN Y SUS DIRECTIVOS; IDENTIFICA LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE CADA UNO DE ELLOS Y PROPONE UN MARCO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN ESTA MATERIA

POR RAÚL LAGOMARSINO*

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL es, junto a «liderazgo y motivación», uno de los conceptos en los que es más difícil alcanzar una definición unánime entre los distintos autores y enfoques, que satisfaga a académicos y empresarios por igual.

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»¹. Si se utiliza una expresión poco académica pero de inmediata comprensión, el compromiso organizacional sería algo así como «tener puesta la camiseta» de la organización.

Más allá de las definiciones, cada uno sabe hasta qué grado y de qué manera está comprometido con su organización. De igual forma, sabemos cuáles son las causas y las consecuencias de ese particular compromiso.

La distinción entre el compromiso y sus consecuencias es importante porque mientras el compromiso es un estado interno de la persona -un cierto vínculo con una organización particular-, son las consecuencias de ese compromiso (conductas externas) las que en definitiva importan a la organización.

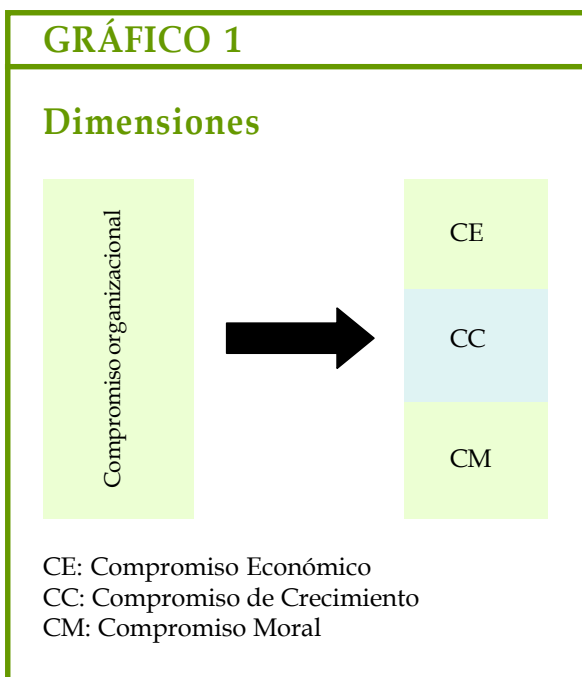
Por el simple hecho de asumir un vínculo laboral con una empresa, se dice que «nos ponemos la camiseta» de esa organización; nos comprometemos. Al igual que sucede con los equipos deportivos, no todos los que entran a la cancha con la camiseta la «transpiran» de igual forma. En la empresa, si bien todos sus participantes tienen un compromiso asumido, las peculiaridades de ese compromiso y su fuerza relativa son sumamente variadas al momento de plasmarse en conductas externas.

Dimensiones del compromiso

Si abrimos el ángulo de esta forma, se hace necesario aclarar con mayor precisión qué tipo de compromiso mantiene cada uno de nosotros con nuestras organizaciones.

Desde hace más de una década, el compromiso organizacional ha pasado a ser considerado un concepto multi-dimensional². El compromiso que cada uno de nosotros mantiene con las organizaciones se compone entonces de una combinación de tres dimensiones: una dimensión económica -compromiso económico-, una dimensión de crecimiento -compromiso de crecimiento-, y una dimensión moral -compromiso moral. En cada uno de nosotros se presen-

* Raúl Lagomarsino, PhD (c) in Management, IESE, Universidad de Navarra; Master en Economía y Dirección de Empresas, IESE; Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad de la República; profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IEEM, Universidad de Montevideo.



tan las tres dimensiones aunque con distinta intensidad, esto contribuye, o dificulta, a que asumamos determinadas conductas.

Compromiso económico

Un alto compromiso económico es característico de aquellos cuyo principal, o único, motivo de pertenecer a una determinada organización, radica en que las condiciones económicas que ofrece ésta son mejores al resto de las opciones disponibles. Esto puede darse por una ausencia real de alternativas (si el trabajador pierde este trabajo queda desempleado) o porque las alternativas que existen en el mercado laboral ofrecen condiciones económicas menos favorables que ese empleador. Los empleados en quienes predomina esta dimensión del compromiso permanecerán en la organización hasta tanto no encuentren una alternativa que mejore las condiciones económicas actuales.

Compromiso de crecimiento

El compromiso de crecimiento es el que prima en aquellas personas que integran una determinada organización, principalmente por las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que ofrece. Lo que les atrae de la organización puede ser un ambiente de trabajo desafiante, la posibilidad de trabajar en proyectos atractivos o la perspectiva de una brillante carrera profesional -dentro o fuera de esa empresa.

Compromiso moral

El compromiso moral es el que prima en quienes

pertenecen a ciertas organizaciones porque sienten un gran nivel de identificación entre sus valores personales y los valores sustentados por esa organización. Entienden que desde sus puestos de trabajo contribuyen significativamente a una causa buena, a hacer el bien. De alguna manera, entienden que pertenecer a esa determinada organización es lo correcto, lo que deben hacer. Se sienten identificados y respaldados por una cultura corporativa que pone en práctica ciertos valores que ellos comparten.

Consecuencias del compromiso

Una vez hecha la distinción entre los distintos tipos de compromiso, corresponde estudiar las consecuencias de cada uno. No todos los tipos de compromiso se plasmarán en las mismas conductas por parte de los empleados.

¿Qué nivel de esfuerzo, proactividad, dedicación o laboriosidad puede esperarse de trabajadores en los que prima el compromiso económico y, por ende, «tienen puesta la camiseta» de su empresa simplemente porque no tienen una alternativa en el mercado que les ofrezca mejores condiciones económicas? La respuesta es sencilla: el mínimo esfuerzo necesario para asegurar la continuidad en el puesto de trabajo.

El «mínimo esfuerzo» no siempre quiere decir «poco esfuerzo». En la medida que vean que su retribución peligra, son capaces de desarrollar grandes esfuerzos para no perderla. La retribución puede peligrar porque la empresa corre riesgo de desaparecer, o porque el sistema de supervisión y control de la empresa monitorea el esfuerzo individual, y los que no cumplen con las expectativas pueden ser despedidos. Por el contrario, si los trabajadores perciben que la retribución está asegurada, el esfuerzo será tan cercano a cero como la organización lo tolere.

De trabajadores con alto nivel de compromiso de crecimiento, por el contrario, puede esperarse elevados niveles de proactividad, entusiasmo, laboriosidad y dedicación. Lo harán porque la tarea o el entorno en el que lo desarrollan les resulta interesante, desafiante o porque esperan un avance profesional futuro.

En este caso el centro de atención es el propio interés del trabajador; el esfuerzo aparecerá en la medida que la tarea le atraiga o le resulte beneficiosa para su carrera. No necesariamente se tratará de tareas que resulten ventajosas para la organización en su conjunto. El «compromiso» no es con la or-



ganización sino, principalmente, con la tarea. En la medida en que otra organización ofrezca condiciones de trabajo más atractivas o desafiantes, o mejores perspectivas de desarrollo profesional, será lógico esperar que el trabajador cambie hacia esa nueva organización.

Por último, los trabajadores con alto nivel de compromiso moral hacia sus organizaciones, naturalmente exhiben comportamientos que van alineados con los objetivos últimos de la organización, ya que ellos asumen esos objetivos como propios. De esta forma, encontramos empleados que van «más allá de la línea del deber», y toman iniciativas que resultan beneficiosas para la organización, independientemente de si esa conducta es evaluada o recompensada por la empresa. Mantener un clima de trabajo agradable, orientar a los nuevos miembros, afrontar los problemas con deportividad y optimismo, ayudar a otros compañeros, sugerir e implementar mejoras -entre otros- son comportamientos que se asocian a este tipo de compromiso. Este tipo de comportamientos conforman lo que se ha dado en llamar Organizational Citizenship Behaviors (OCB)⁴ o Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Por definición, los OCB son comportamientos que no están contemplados en los sistemas de evaluación o retribución -con lo cual no tienen un costo directo para la organización-, no reciben supervisión o recompensa, y son positivos para la compañía en su totalidad.

Causas del compromiso

Luego de ver las distintas consecuencias que tiene cada tipo de compromiso organizacional, es natural que las organizaciones se preocupen por moldear el compromiso de sus trabajadores de la forma más conveniente a sus intereses. De esta forma, se ha demostrado que los distintos tipos de compromiso dependen principalmente de dos grandes grupos causales: la configuración institucional de la organización y el estilo de liderazgo.

Configuración institucional refiere a las medidas que la empresa puede tomar en el diseño de sus políticas de dirección de personal. La forma en que la empresa selecciona su personal, lo organiza, desarrolla, promueve, remunera, etc. Los trabajadores toman en cuenta estas condiciones al momento de evaluar su relacionamiento con la firma, y por lo tanto son un importante antecedente -causa- del compromiso organizacional.

El énfasis en el sistema de retribución como principal herramienta para atraer, motivar y retener em-

pleados suele desembocar en altos niveles de compromiso económico. Este énfasis puede darse debido a que no existen alternativas de empleo en otras organizaciones, a que los niveles de retribución en la organización son superiores a los del mercado, o porque el sistema de incentivos fija la atención de los empleados en la retribución, mediante salarios variables, *bonus*,... Una serie de estudios sostienen que en la medida en que aumenta la motivación extrínseca de los trabajadores, la motivación intrínseca disminuye. Esto significa que si el empleado comienza a realizar una cierta tarea por la recompensa que recibirá, su interés intrínseco por esa misma tarea disminuye.

Numerosas herramientas pueden utilizarse para desarrollar el compromiso de crecimiento en los empleados. Por ejemplo, mediante una cuidadosa selección de los integrantes del equipo se puede fomentar un ambiente de trabajo estimulante, o el sistema de promociones puede armarse de forma tal que premie a quienes realicen de forma destacada la tarea, abriéndoles perspectivas de avance; quienes no destaquen, por su parte, se verán relegados, característico de los sistemas *up or out*. Es típico de estos sistemas el mantener unos niveles de remuneración inferiores a los del mercado en las primeras etapas de la carrera, ofreciendo la expectativa de altas retribuciones una vez se avance en la organización, o se traslade a otra organización con la experiencia adquirida.

El compromiso moral es más complejo en su desarrollo. Se basa en el apoyo de los empleados por parte de la organización. Políticas *family friendly*,

GRÁFICO 2

Consecuencias

CE	<ul style="list-style-type: none">▪ Mínimo esfuerzo tolerado▪ Permanencia mientras no hayan mejores alternativas
CC	<ul style="list-style-type: none">▪ Esfuerzo por mejora profesional▪ Entusiasmo por la tarea▪ Centrado en interés propio
CM	<ul style="list-style-type: none">▪ Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (OCB)▪ Identificación con valores de la organización▪ Centrado en interés general



que ayudan a los empleados a mantener un adecuado equilibrio entre sus vidas personal y familiar, pueden dar origen a este tipo de compromiso.

La organización también puede intentar que sus empleados se identifiquen con los valores que ella impulsa mediante la declaración formal de una misión, que supere los simples objetivos del negocio. Más allá de una coincidencia formal entre la ética de los empleados y la de la organización, la coherencia entre los valores declarados en la misión de la empresa, y los efectivamente vividos en el día a día -especialmente por la alta dirección- será fundamental para que los empleados se identifiquen efectivamente con dicha filosofía.

El estilo de liderazgo que exhiban los directivos frente a sus subordinados tendrá también gran efecto sobre el tipo de compromiso de los trabajadores. Estos estilos se pueden clasificar en dos grandes grupos: liderazgo transaccional y liderazgo transformador.

El liderazgo transaccional es aquel en el cual la relación entre el líder y sus seguidores -directivos y subordinados- se da sobre la base de una negociación en la cual cada uno obtiene algo que necesita o desea, a cambio de dar a la otra parte lo que ella desea. Líder y seguidores entran en una relación de dependencia mutua, en la cual cada parte obtiene algo que satisfice un cierto interés propio. Los seguidores aceptan el liderazgo por conveniencia, porque el líder les permite el acceso a determinados bienes -dinero, prestigio, ascensos, visibilidad- que ellos valoran. El líder se encarga de administrar recompensas y castigos de

acuerdo al cumplimiento, por parte de los seguidores, de las normas establecidas.

Si el liderazgo transaccional se apoya en un intercambio entre líder y seguidores, en el liderazgo transformador la relación se basa en las emociones que el líder sea capaz de despertar en los seguidores: confianza, admiración, lealtad, respeto. Líderes de este tipo son capaces de elevar las metas de sus seguidores, haciendo que éstos aumenten la confianza en sí mismos y llevándolos a superar sus propias expectativas de rendimiento, yendo incluso «más allá de la línea del deber».

De esta forma, directivos que exhiben conductas del tipo transaccional tienden a fortalecer el compromiso económico de los seguidores. Al hacer énfasis sobre lo que obtendrán si realizan la tarea de la forma esperada, el directivo centra la atención de los subordinados en las recompensas que ofrece la organización, y fomenta -consciente o inconscientemente- una comparación con las condiciones que ofrecen las demás organizaciones. En este sentido, existen estudios que indican que el aumento que estas conductas generan en el compromiso económico, se da a expensas del crecimiento. El énfasis en motivaciones del tipo extrínseco se produce a expensas de una reducción de la motivación intrínseca de los trabajadores. Respecto al compromiso moral, no se ha encontrado ningún vínculo entre conductas de tipo transaccional y este tipo de compromiso.

Por el contrario, se ha demostrado que los directivos con un estilo de liderazgo transformador son capaces de aumentar el compromiso de crecimiento de sus subordinados, mediante la toma de conciencia de la importancia de su trabajo para ellos mismos y para la organización. Consiguen estimular la curiosidad y los deseos de realizar un buen trabajo por parte de los subordinados, y centran el foco de atención fuera del interés propio de los subordinados, en elementos como el orgullo por el trabajo bien hecho y la contribución al éxito de la organización como un todo.

Es frecuente que la admiración que este tipo de directivos despierta en sus colaboradores, los lleve a asumir como propios los valores e ideales que éste sostiene. En la medida en que esos valores coincidan con los de la organización en general, el compromiso moral de los trabajadores se verá también incrementado.

Gestión estratégica del compromiso

Si el compromiso organizacional es influenciado por

GRÁFICO 3

Causas - Configuración Institucional

- Condiciones económicas, comparadas con otras alternativas
- Existencia de alternativas de empleo

CE

- Tarea interesante
- Posibilidades de desarrollo profesional
- Ambiente de trabajo estimulante

CC

- Apoyo por parte de la organización
- Misión con valores sólidos
- Coherencia entre valores y día a día

CM



determinados aspectos de la organización o de sus directivos, es natural que las empresas intenten estimular en sus trabajadores el tipo de compromiso que más conviene para la organización en cada caso concreto.

Si bien no todas las organizaciones, ni todas las tareas dentro de ellas, requieren el mismo grado de compromiso por parte de los empleados; intentar atraer, motivar y retener profesionales cualificados, que realizan trabajos de alto valor agregado solamente por la remuneración -por interesante que ésta sea-, es una estrategia destinada a fracasar.

Esto es especialmente importante en empresas de servicios profesionales -abogados, médicos, contadores,...-, donde la motivación intrínseca de los trabajadores, su interés por la tarea, es crucial.

El desarrollo de las dimensiones de crecimiento y moral del compromiso organizacional, suponen un

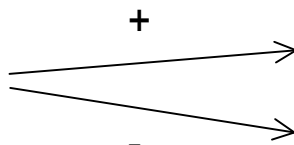
alto nivel de exigencia para los cuadros directivos. Por un lado, en el plano de la configuración institucional es necesario un cuidadoso diseño de las políticas de dirección de personal -selección, diseño de puestos de trabajo, apreciación del desempeño, remuneración, rotación-, así como una esperada implementación de las mismas. El desafío se plantea también en el terreno personal de cada directivo, que tendrá que evaluar si el estilo de dirección que posee es el adecuado o si sería más conveniente que aplicara otro estilo, lo que requiere un proceso costoso de adaptación.

Como contrapartida, una vez que los empleados desarrollan altos niveles de estos tipos de compromiso, se convierten en una fuente de innovación, asumen la iniciativa, tienen espíritu emprendedor, actúan proactivamente para mejorar la organización, asumen responsabilidades, transformándose de esa forma en una poderosa ventaja competitiva.■

GRÁFICO 4

Causas - Estilo del liderazgo

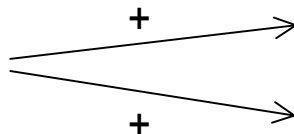
- Liderazgo basado en premios y castigos
- Relación de conveniencia mutua
- Basado en interés propio de las partes



CE

CC

- Liderazgo basado en confianza y respeto
- Estimulación intelectual
- Basado en interés común de la organización



CM

NOTAS AL PIE Y BIBLIOGRÁFICAS

¹ Mowday, R. T., Porter L. W., & Steers R. M.: *The measurement of organizational commitment*. 1979. Journal of vocational behavior. 14: pp. 224-247.

² Meyer, J. P., & Allen, N. J.: *A three component conceptualization of organizational commitment*. 1991. Human Resources Management Review. 1: 61-89

³ Por este motivo a este tipo de compromiso se lo conoce también como «compromiso de continuidad».

⁴ Organ, D. W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. 1988. Lexington, MA, Lexington Books.

⁵ McGregor Burns, J.: *Leadership New York*. Harper & Row. 1978.