

# Generando Compromiso y Esfuerzo Extraordinario en la Empresa

Por Álvaro Espejo

**C**ada día es más importante entender el rol de las personas en las empresas. En un entorno tan cambiante, ya no basta con cumplir con lo establecido. Es necesario adaptarse a las nuevas circunstancias. Para ello, muchas veces los directivos requieren conseguir un esfuerzo adicional por parte de sus empleados. Este artículo describe el fenómeno de los comportamientos ciudadanos en las organizaciones (OCB) en un contexto iberoamericano.

Estos comportamientos hacen referencia a un esfuerzo extraordinario de los empleados en pos de un funcionamiento mejor de la empresa. El gran aporte de este estudio es que nos permite entender este fenómeno dentro del contexto iberoamericano. Es así como encontramos que los ejecutivos de Colombia, México y Perú, quienes sienten que controlan gran parte de los elementos y resultados de su trabajo, muestran un alto nivel de OCB. En contraste, los ejecutivos de países como Ecuador y Argentina, quienes sienten una importante influencia externa en su trabajo, realizan menos OCB. Específicamente en el grupo de Colombia, México y Perú investigamos

las razones que llevan a los empleados a realizar este tipo de comportamientos. Hay dos factores claves por los que se hacen este tipo de comportamientos. En primer lugar, los empleados se esfuerzan por la empresa porque les interesa lo que hacen, lo disfrutan o sienten que aprenden con estos comportamientos. En segundo lugar, los empleados hacen OCB porque sienten que de esta manera realizan una contribución importante hacia la organización o hacia sus compañeros de trabajo. Entendiendo estas motivaciones los directivos pueden lograr un mayor aporte de los empleados hacia

la empresa.

Para que una empresa sea exitosa, muchas veces no basta con que los empleados cumplan con sus obligaciones. La línea aérea revelación de Estados Unidos, Southwest Airlines, basa su continuo éxito en un esfuerzo extraordinario de su gente, que va mucho más allá de lo que les corresponde según su contrato.(1) Este esfuerzo extra se conoce en la literatura de negocios en las organizaciones" (en inglés, se conoce como OCB: *organizational*





citizenship behaviors).(2) Básicamente, podemos distinguir tres tipos de comportamiento ciudadano en las empresas. En primer lugar, están los comportamientos orientados hacia compañeros de trabajo. Por ejemplo, un empleado puede dedicar parte de su tiempo a orientar a un compañero nuevo de trabajo. En segundo lugar, están los comportamientos orientados directamente hacia la organización. Por ejemplo, un empleado puede promover el uso de los productos de la empresa entre sus amigos o familiares. Finalmente, hay un tercer tipo de comportamientos que están orientados hacia la tarea o el trabajo. Un ejemplo en este caso sería un empleado que se esfuerza en finalizar los trabajos a tiempo y sin cometer errores.

La mayor parte de las investigaciones en OCB se centran en entender los factores que favorecen este tipo de comportamientos. Se ha descubierto que los empleados más comprometidos con sus empresas y quienes se sienten más satisfechos con sus trabajos tienden a realizar más comportamientos extraordinarios en beneficio de sus organizaciones.

Por otra parte, quienes ven un tratamiento injusto por parte de la empresa tienden a restringir o suprimir este tipo de comportamientos. Lamentablemente, casi todo lo que se sabe de este tema ha sido estudiado en los Estados Unidos o en Europa.

Por esta razón, hemos realizado recientemente un estudio en diversos países iberoamericanos para entender el fenómeno de OCB en nuestra cultura. En una primera etapa, estudiamos los comportamientos de ejecutivos de Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú, España y Portugal. Junto con preguntarle a los ejecutivos sobre sus comportamientos, se les consultó acerca del compromiso con la empresa y su visión sobre cuánto controlaban los resultados de su trabajo.

Posteriormente nos centramos en el grupo compuesto por Perú, México y Colombia.

Esta vez, indagamos en los motivos para esforzarse en forma extraordinaria por la empresa.

Además, se solicitó que los jefes evaluaran los comportamientos de los empleados para así, con las evaluaciones propias y de los jefes, tener una visión más global de dichos comportamientos.

## Diferencias entre países iberoamericanos

La primera interrogante que nos planteamos al realizar este estudio fue si podíamos hablar de OCB en Iberoamérica como un todo o si los comportamientos tenían variaciones importantes según los países. Para resolver esta interrogante, en nuestro primer estudio(3) comparamos el nivel de OCB en los distintos países estudiados y encontramos diferencias importantes. Los resultados indicaron un grupo de países compuesto por Perú, México y Colombia, donde los ejecutivos aseguraban realizar un alto nivel de comportamientos extraordinarios. Junto con realizar más OCB, los ejecutivos de estos países sentían que los resultados de su trabajo dependían básicamente de ellos y no tanto del entorno. En la figura 1 podemos observar la relación entre el nivel de OCB de los ejecutivos y su sensación de control (mientras más alto, menos externo).

En países como Argentina y Ecuador los ejecutivos consultados mostraron una sensación de control más externa. En otras palabras, veían una influencia mayor del entorno en los resultados de su trabajo. La particular situación económica de estos países durante los comienzos de esta década podría explicar, por ejemplo, que los ejecutivos sintieran que por mucho que trabajaran, la situación de su negocio no mejoraba. Parece lógico, entonces, que no estuvieran dispuestos a esforzarse en

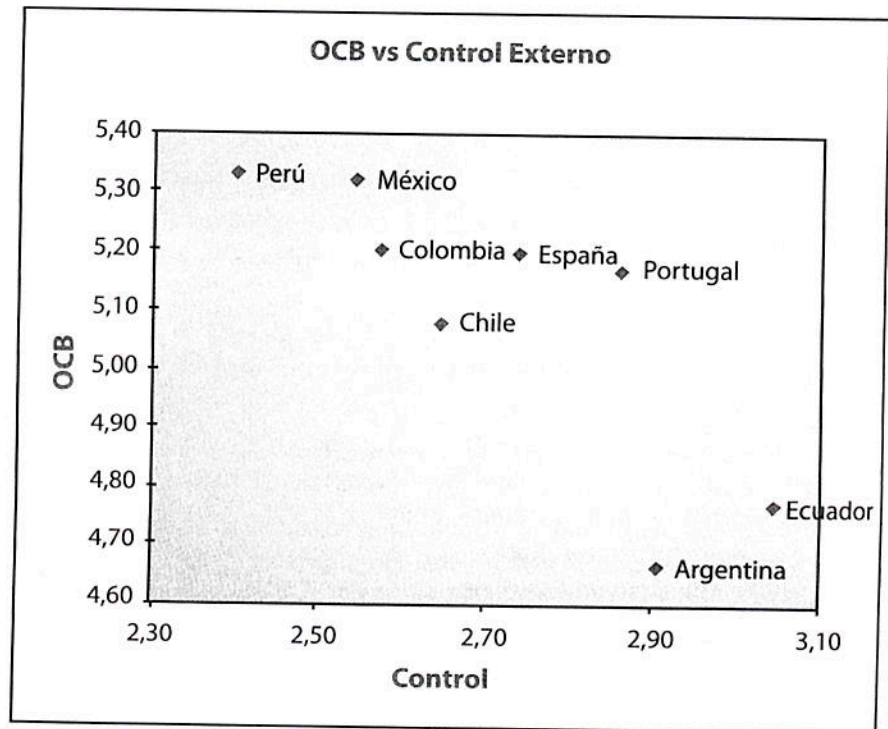


Figura 1: Comportamientos y sensación de control en países iberoamericanos



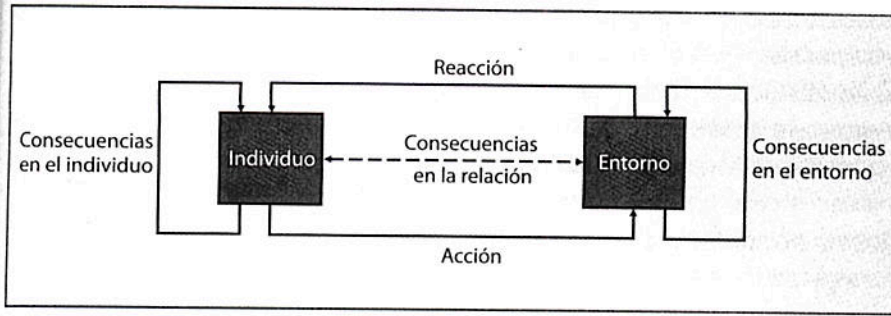


Figura 2:  
Distintas consecuencias de una acción(6)

demasiada por la organización si veían que ese esfuerzo no influía en los resultados.

### ¿Qué pueden hacer los directivos para aumentar el nivel de OCB en países con una sensación de control más externa?

Si una empresa busca incrementar el comportamiento extraordinario de sus integrantes, debe considerar las características culturales del país en el que opera. De acuerdo a nuestros resultados, el nivel de OCB es más bajo en países con una sensación de control más externa. Entonces es clave entender qué acciones puede adoptar un directivo en estos países para incrementar los comportamientos extraordinarios de sus empleados.

En los más de veinte años de estudio sobre OCB, se ha visto que los empleados más comprometidos con sus empresas realizan más de estos comportamientos. En los países con una sensación de control más externa, la relación entre compromiso con la organización y OCB adquiere mayor importancia aún. En particular, los empleados que tienen un mayor compromiso de crecimiento con su empresa, compromiso basado en las oportunidades de desarrollarse profesionalmente que le da la organización, muestran un grado considerablemente mayor de comportamientos extraordinarios. En países de LOC externo, los empleados no toman la iniciativa para perfeccionarse y crecer profesionalmente, sino

que dependen de la empresa para ello. Si la empresa hace un esfuerzo por entregarles formación y oportunidades de crecimiento, los empleados responden con comportamientos que sobrepasan su obligación contractual. Así, vemos que en países como Argentina y Ecuador, donde la sensación de influencia externa es mayor, los directivos pueden lograr más OCB por parte de sus empleados si favorecen su

desarrollo profesional.

### ¿Y qué pueden hacer los directivos en países con una sensación de control más externa?

A pesar del nivel más alto de OCB en estos países, también hay medidas que pueden adoptar los directivos para favorecer su ocurrencia. Para ello, desarrollamos un estudio para entender las motivaciones que llevan a los empleados a mostrar comportamientos que benefician a su empresa.(4)

### Distintos tipos de motivos

Antes de proseguir con los resultados de nuestro estudio, explicaremos los tipos de motivos estudiados, basados en los estudios de Juan Antonio Pérez López.(5) Distinguiendo las distintas consecuencias que se pueden generar de

Todo un departamento de expertos al alcance de tu mano

## VISIÓN HUMANA

La revista con enfoque empresarial

Suscripción gratuita a empresas y personal en Panamá

Al suscribir su empresa y personal clave a Visión Humana usted recibirá trimestralmente en forma gratuita la revista. Suscríbese visitando:

[www.vision-humana.com](http://www.vision-humana.com)

O escribanos a: [info@vision-humana.com](mailto:info@vision-humana.com)



una acción, identificamos cuatro tipos de motivos. Como muestra la figura 2, podemos distinguir cuatro tipos de consecuencias derivadas de un comportamiento: la reacción, las consecuencias en el individuo, en el entorno y en la relación entre el individuo y el entorno.

La reacción es lo que el individuo recibe del entorno como intercambio por su acción. Por ejemplo, si un empleado trabaja a tiempo completo para una empresa (entorno), la acción es el día de trabajo y la reacción es el salario diario que la empresa paga al empleado. Las consecuencias en el individuo derivadas directamente de la acción pueden ser tan diversas como placer, aprendizaje, fatiga o aburrimiento. Por ejemplo, no es lo mismo un trabajo que supone un desafío importante que un trabajo rutinario y sin interés para el empleado. Las consecuencias en el entorno derivadas directamente de la acción pueden ser, por ejemplo, un mejor rendimiento de un proceso o la satisfacción de un cliente. Finalmente, estos tres tipos de consecuencias producirán indirectamente consecuencias en la relación entre el individuo y el entorno. Por ejemplo, en el caso de la interacción entre un trabajador y una empresa, la relación entre el trabajador y la empresa se verá fortalecida o debilitada dependiendo, entre otras cosas, de la calidad del salario, de lo interesante del trabajo y del valor que la empresa le dé al trabajo del individuo.

Una persona actuará basada en la idea de conseguir alguno (o más de uno) de estos tipos de consecuencia. Podemos, entonces, distinguir cuatro tipos de motivos para la acción: extrínsecos, intrínsecos, contributivos y relacionales. En un contexto empresarial, decimos que un empleado que busca una recompensa de la empresa actúa por motivos extrínsecos. Un ejemplo en este caso sería un empleado que se queda trabajando hasta tarde para recibir un pago por horas extras. Si lo que quiere conseguir son consecuencias en sí mismo, como aprendizaje o satisfacción, decimos que actúa por motivos intrínsecos. En este caso, podemos pensar por ejemplo, en un empleado que trabaja hasta tarde porque está emocionado diseñando un producto nuevo. En caso que el empleado desee producir consecuencias en la empresa, en los clientes o en sus compañeros de trabajo, podemos hablar de motivos contributivos. Por ejemplo, un empleado puede decidir quedarse en el trabajo hasta tarde para ayudar

a orientar a un nuevo compañero de trabajo. Ahora, si el empleado busca reforzar su relación con la empresa hablamos de motivos relacionales. Los motivos relacionales son instrumentales, ya que mediante el refuerzo o la estabilidad de su relación con la empresa, el individuo busca tener la posibilidad de, en el futuro, obtener algunos de los tres tipos de consecuencias anteriores. Un ejemplo de este tipo de motivo es el empleado que se queda trabajando hasta tarde, porque cree que si no lo hacen pueden despedir del trabajo.

#### Motivos para realizar esfuerzos extraordinarios

Los resultados mostraron que, dependiendo del tipo de OCB, los principales motivos para realizar estos comportamientos son intrínsecos o contributivos (ver Figura 3). Cuando los empleados realizan comportamientos orientados hacia sus compañeros de trabajo, tales como ayudar a compañeros con alta carga de trabajo u orientar a nuevos compañeros, lo hacen principalmente por motivos contributivos. Estos motivos, junto a los intrínsecos, son también importantes para comportamientos orientados hacia la organización, tales como hacer sugerencias o mejorar la imagen de la empresa. Por otra parte, cuando los comportamientos se orientan hacia la tarea, como por

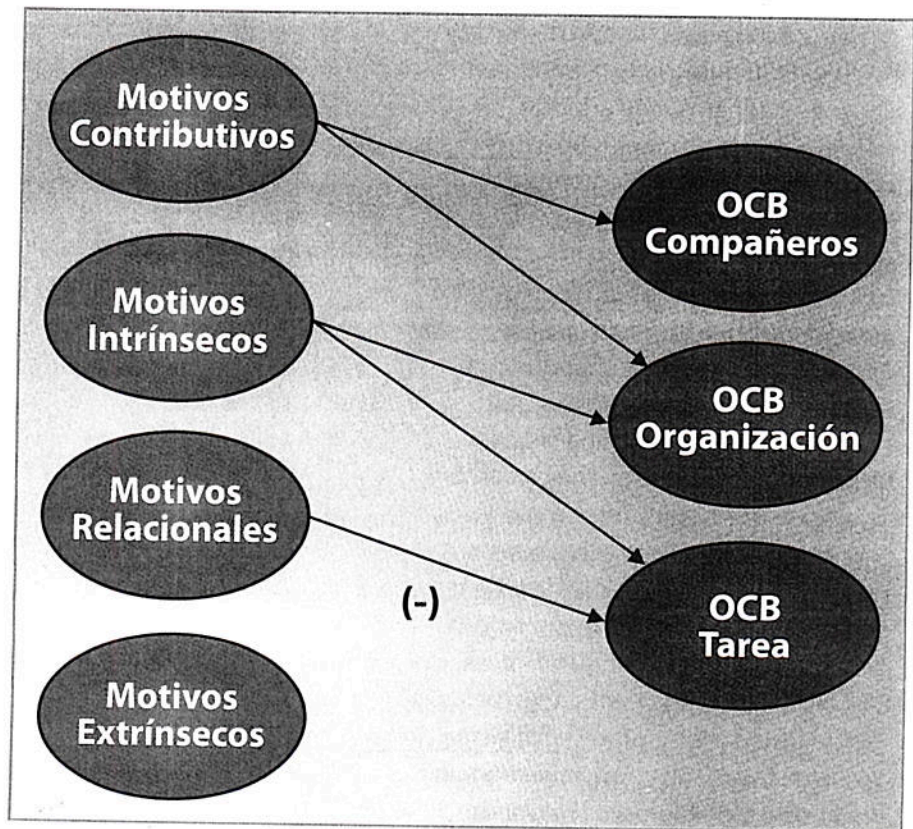


Figura 3: Motivos para realizar comportamientos extraordinarios



ejemplo no cometer errores o entregar el trabajo puntualmente, son los motivos intrínsecos los que guían estos comportamientos. Estos comportamientos son además afectados negativamente por los motivos relacionales, especialmente cuando el jefe evalúa los comportamientos del empleado. En otras palabras, los jefes no valoran los comportamientos generados por motivos relacionales tanto como los generados por motivos intrínsecos. Probablemente el empleado se esfuerza más cuando disfruta la tarea o siente que aprende que cuando sólo quiere "quedar bien frente a la empresa o a los demás". Finalmente, como se observa en la figura, los motivos extrínsecos no causan un esfuerzo adicional (al menos en forma constante) en favor de la empresa. Puede que ciertos motivos extrínsecos, tales como pagas adicionales o recompensas puntuales, puedan lograr un esfuerzo mayor en casos particulares, pero este esfuerzo no es sostenido en el tiempo.

De esta forma, vemos que tanto el deseo de contribuir a la empresa o a los compañeros, como el deseo de aprender o disfrutar con el trabajo son importantes para generar un esfuerzo extraordinario de los empleados. Es así como, dependiendo del tipo de comportamientos que el directivo quiera propiciar, dispondrá de diferentes vías de acción.

Es importante generar un sentido de misión en los empleados. Resulta fundamental que entiendan para qué están haciendo lo que hacen y que compartan los objetivos globales de la empresa. De esta manera, sentirán que sus esfuerzos no son en vano. Si la misión de la empresa es únicamente la maximización de valor para los accionistas, es difícil que los empleados se sientan identificados con dicha misión. Si en cambio, la empresa busca tener un impacto en la sociedad y en su personal, sin descuidar una obtención de beneficios que asegure

su subsistencia, es más probable que los empleados estén dispuestos a esforzarse más para conseguir dichos objetivos. También se requiere generar un clima de cooperación dentro de las unidades o grupos de trabajo. De esta forma, la motivación contributiva de los empleados crecerá y esto los llevará a efectuar más comportamientos extraordinarios orientados hacia sus compañeros y hacia la organización. Por otra parte, es necesario dotar de contenido a estas actividades extraordinarias. Es fundamental que los procesos de participación tengan como una de sus prioridades que los empleados aprendan, puedan tomar decisiones y se desarrollen, generando así compromiso con la organización. Esto, sumado a una tarea con características desafiantes y con autonomía, elevará la motivación intrínseca de los empleados y los llevará a realizar más esfuerzos extraordinarios.

A través de este estudio, hemos visto que los directivos iberoamericanos tienen un rol fundamental en la generación de comportamientos ciudadanos en las organizaciones.

En primer lugar, mediante la creación de oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados, pueden lograr un mayor compromiso de crecimiento, y así, aumentar el nivel de esfuerzo extraordinario. Además, si se logra crear un sentido de misión, se generan las condiciones adecuadas en el grupo de trabajo y se enriquecen las características de la tarea, se pueden aumentar las motivaciones contributiva e intrínseca, logrando así que los empleados desarrollen comportamientos que beneficien a la empresa, más allá de lo exigible por un contrato.

### Referencias

- 1 Bolino, M. C. & Turnley, W. H. 2003. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, V. 17, N. 3, p. 60-71.

- 2 El concepto de OCB fue creado por Dennis Organ y sus colegas a comienzos de los años 80.
- 3 Espejo, A. & Cardona, P. 2004. Organizational Citizenship Behavior in Iberoamérica: The Cross-Level Effect of Locus of Control. Presentado en el Workshop on Organizational Citizenship Behavior, Eilat, Israel.
- 4 Espejo, A. & Cardona, P. 2005. Motivations to perform Organizational Citizenship Behavior. Presentado en la 65ª Conferencia Anual de la Academy of Management, Agosto 2005, Honolulu.
- 5 Pérez-López, J. A. 1991. *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Rialp. La figura es de Cardona, P.,
- 6 Lawrence, B., & Espejo, A. 2003. Outcome based theory of work motivation. Presentado en la 63ª Conferencia Anual de la Academy of Management, Agosto 2003, Seattle.

### Contacto

Álvaro Espejo  
Universidad Adolfo Ibáñez  
Escuela de Negocios  
Email: alvaro.espejo@uai.cl