

El compromiso como factor clave del éxito organizacional. Un Modelo Neo – Humanista de los Impulsores del Compromiso Organizacional

Jesús Velasco Calderón

ORCID: 0009-0008-8556-2358

Resumen

Las organizaciones sociales operan en entornos complejos y cambiantes, marcados por dinámicas sociopolíticas, económicas y ambientales, además de los efectos disruptivos de la globalización. Esta realidad exige procesos continuos de adaptación y transformación, en armonía con las condiciones internas de cada institución. En ese contexto, el éxito sostenido de cualquier organización está estrechamente vinculado con su recurso más valioso: el talento humano. Sin embargo, las múltiples variables que influyen en la conducta organizacional convierten la retención y el compromiso de las personas en un desafío permanente para la gerencia. Fomentar vínculos sólidos entre los trabajadores y la organización reduce la rotación de personal y mejora significativamente los indicadores de desempeño organizacional. La comprensión del comportamiento humano, junto con estrategias motivacionales e interpersonales, puede ser una vía eficaz para cultivar dicho compromiso. En este marco, y manteniendo como visión la consecución de la organización exitosa, la investigación que sustenta este artículo se orientó a la construcción de un modelo de impulsores del compromiso organizacional, desde la perspectiva de la gestión estratégica con enfoque neo humanista propia del enfoque Gerencial Positivo, proponiendo una herramienta de tecnología de la conducta, capaz de fortalecer la relación individuo - organización y contribuir al logro de organizaciones más comprometidas, resilientes y exitosas.

Palabras claves: organización exitosa, neo humanismo, gerencia estratégica, gerencia positiva, compromiso organizacional.

Commitment as a key factor in organizational success. A neo-humanistic model of the drivers of organizational commitme

Abstract

Social organizations operate in complex and changing environments, marked by sociopolitical, economic, and environmental dynamics, in addition to the disruptive effects of globalization. This reality demands continuous processes of adaptation and transformation, in harmony with the internal conditions of each institution. In this context, the sustained success of any organization is closely linked to its most valuable resource: human talent. However, the multiple variables that influence organizational behavior make employee retention and engagement a permanent challenge for management. Fostering strong connections between employees and the organization reduces employee turnover and significantly improves organizational performance indicators. Understanding human behavior, along with motivational and interpersonal strategies, can be an effective way to cultivate such engagement. Within this framework, and with the vision of achieving a successful organization, the research underlying this article focused on constructing a model of drivers of organizational commitment from the perspective of strategic management with a neo-humanist approach, characteristic of the Positive Management approach. It proposes a behavioral technology tool capable of strengthening the individual-organization relationship and contributing to the achievement of more committed, resilient, and successful organizations. Keywords: successful organization, neo-humanism, strategic management, positive management, organizational commitment.

Keywords: successful organization, neo humanism, strategic management, positive management, organizational commitment. Keywords: successful organization, neo humanism, strategic management, positive management, organizational commitment.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, en constante cambio y signado por desafíos en escala mundial – la tecnología digital, la inteligencia artificial, la crisis climática, las tensiones sociopolíticas, el creciente deterioro ético, los cambios en los paradigmas humanos, ... – las organizaciones enfrentan el reto y la necesidad urgente de replantearse no sólo lo que hacen sino también cómo y para qué lo hacen, su sentido de ser, y en este contexto complejo de supervivencia, donde el “hombre”¹, el talento humano, constituye la base sobre la cual se construye la organización, el compromiso organizacional, es decir, el compromiso de la gente con su organización, se convierte en un factor crítico de éxito por excelencia para la permanencia en el largo plazo.

Pero este compromiso, más allá de los enfoques clásicos y tradicionales centrados en la productividad, en el “hombre” como recurso, algunos de ellos considerando un humanismo alejado del “hombre” y más cercano a los resultados, se propone en esta investigación desde una óptica neo – humanista, que persigue fundamentalmente el bienestar y la felicidad de la gente en la organización, y por añadidura el éxito organizacional. Bajo esta mirada, los impulsores del compromiso, objeto de este estudio, se relacionan con aspectos como el sentido del propósito, la autenticidad en el liderazgo, la participación humana integral, la justicia organizacional, el bienestar, la felicidad y el reconocimiento de la gente como elemento constitutivo originario de las organizaciones.

Existen diferentes modelos de impulsores de compromiso organizacional propuestos por excelentes Instituciones de reconocimiento mundial, donde se pueden citar los modelos de Randstad, Zinger, Deloitte, AON Hewitt, Gallup, entre otros, no obstante, la perspectiva neo – humanista que se impregna en el modelo aquí presentado, representa la característica distintiva diferenciadora. En suma, el objetivo es ofrecer una visión integradora, adaptable y profundamente humana que sirva como base para el diseño de culturas organizacionales más conscientes, inclusivas y resilientes frente a los desafíos del siglo XXI.

1 En el transcurso de este trabajo se utilizará la palabra «hombre» entre comillas, en referencia al genérico del ser humano, es decir, a la mujer y al hombre. Cuando se utilice la palabra hombre sin comillas se hará referencia únicamente al género masculino del ser humano.

2.EL NEO – HUMANISMO

Se observa en esta investigación, que a pesar de que la tendencia contemporánea enfatiza la preponderancia del “hombre” como factor crítico para el éxito de las organizaciones, donde el investigador se atreve a decir que el “hombre” constituye el nuevo y verdadero paradigma organizacional, aún la ciencia administrativa mantiene multiplicidad de paradigmas vigentes, todos buenos en su época, pero que hoy en día deberían quedar supeditados al nuevo orden organizacional basado en el “hombre” como eje central.

Las ciencias administrativas, a juicio del investigador, muestran gran heterogeneidad en su propuesta cognitivo - praxeológica, existe una exagerada proliferación de propuestas de solución organizacional, no se distingue claramente entre principios o prácticas, los enfoques y teorías se acumulan uno tras de otro sin prelación, sin perder vigencia, las organizaciones utilizan aún propuestas o paradigmas de principios del siglo pasado en contraste con teorías recientes, se pueden observar organizaciones siguiendo la teoría de científica de Taylor enfocándose en las tareas, o la de Fayol con el enfoque prescriptivo y normativo, o la de Weber con énfasis en la estructura organizacional, dejando el papel preponderante del “hombre” a un lado. Aún se mantienen en vigencia los paradigmas anteriores que relegan al “hombre” a una condición subordinada de recurso, al lado de otros recursos disponibles, sin mayor diferenciación, y no como talento humano en el papel de potenciar la eficiencia y la eficacia organizacional para lograr el éxito del conjunto. Toda la investigación realizada resumida en este artículo se encuentra enmarcada en el enfoque neo humanista propugnado por el investigador, reivindicando al “hombre” desde la perspectiva organizacional.

3.EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Algunas definiciones referentes al compromiso como valor organizacional destacan el rol o papel o actitud del trabajador dentro de la organización. Por ejemplo Robbins (2005, pp.72 - 73) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización, así un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la propia organización. Este autor indica que:

“...las pruebas de las investigaciones apuntan a una relación negativa entre el compromiso con la organización y el ausentismo y la rotación. ... los estudios

demuestran que el grado de compromiso que tiene un empleado con su organización es mejor indicador de la rotación que el mucho más usado indicador de satisfacción laboral, pues explica hasta 34% de la variable ...” (pp.72)

Por su parte, Arias (2003) cita a Steers quien en 1997 definió compromiso como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”. Este autor propuso un modelo que plantea tres (3) fuentes de compromiso, las cuales se traen a colación resumidamente debido a su connotación relevante para este trabajo, en la búsqueda de elementos generadores de compromiso:

Las **características personales**, relativas a la personalidad y los aspectos demográficos consecuentes: “auto – estima, necesidad de logro y poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la vida, ...”.

Las **características del trabajo**, relacionadas también con la personalidad: “sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros. Retroinformación, ...”.

Las **experiencias de trabajo**, “actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, ...”.

Este autor aclara que

“Las organizaciones pueden influir más fácilmente sobre las dos últimas fuentes. En cambio, transformar la personalidad sería mucho más difícil y cuestionable, desde un ángulo ético. La controversia se centraría respecto a la validez de la intromisión por parte de la organización en un aspecto central para el individuo. Al ingresar un nuevo elemento a la organización, lleva consigo sus atributos y facultades humanas así como un aprendizaje social.”

Por otro lado Hellriegel (1999) define el compromiso organizacional como “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a ella”.

Al respecto Senge, P. M. (2009) expuso:

Es definitivamente un cambio de paradigma y sólo puede ser pensado como un compromiso profundo de construir los tipos de capacidades de aprendizaje que siempre han sido el centro de nuestro trabajo: **fomentar un sentido de aspiración y de visión compartida genuinos, desarrollar la capacidad para reflexionar continuamente y desafiar nuestras suposiciones prevalecientes**, y aprender cómo ver los sistemas más grandes en los cuales operamos. [Revista Gestión (julio, 2009), Santo Domingo]

Otros investigadores del comportamiento humano definen el compromiso como “el comportamiento de las personas para mantenerse más cerca, identificados o involucrados a su organización” (Dessler, 1996). Según tal definición se acepta éste como un contrato que va más allá de lo legal y formal, es un contrato psicológico entre el sujeto que se incorpora a trabajar y la organización que lo recibe.

Gutierrez (2023, pp. 22) nos indica a propósito de esta investigación que “hablar de compromiso, lealtad, fidelidad, aceptación que asume un colaborador hacia una organización intrínsecamente reconocemos que tiene un grado de satisfacción en medida de su desempeño, el tiempo que dedica a su trabajo, el entusiasmo, la calidad, la excelencia y el logro de sus objetivos individuales influenciado por su entorno o ambiente organizacional”, donde “los factores extrínsecos o higiénicos, como el sueldo, seguridad, relaciones interpersonales, evitan la insatisfacción del individuo, pero no producen satisfacción ... los factores intrínsecos o motivacionales, tales como el reconocimiento, progreso y desarrollo, tienen un efecto duradero y si producen satisfacción”.

También encontramos el trabajo del doctor Alejandro Loli (Loli, 2007) sobre el compromiso organizacional y su relación con las variables demográficas, el cual se ha incluido en los antecedentes de esta investigación, y del cual se toman algunos aspectos teórico - conceptuales sobre el compromiso organizacional, que se resumen seguidamente:

Meyer y Allen (1997) definen el compromiso organizacional como un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias, donde casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal, incluso legal.

Mathieu y Zajac (1990), al realizar investigaciones sobre la temática concluyeron que las definiciones sobre compromiso tienen en común expresiones como “... vínculo o lazo del individuo con la organización”.

Siguiendo el estudio mencionado de Loly Pineda (2005), se observa que existen otras definiciones sobre compromiso organizacional que mantienen el sentido del vínculo y la afectividad como característica básica: “...apego afectivo” (Bayona y otros, 2000), “...estado interno de la persona” (Lagomarsino, 2003), “...vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa (Arciniega, 2003), “...deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución (Arias Galicia, 2003), entre otros.

Por su parte, los citados Meyer y Allen propusieron tres componentes del compromiso: el afectivo, el de continuidad y el normativo, de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. A continuación se resumen cada uno de ellos:

Compromiso afectivo (deseo), se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Compromiso de continuidad o conveniencia (necesidad), señala el reconocimiento o conciencia de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo, así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Compromiso normativo (deber), es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad o agradecimiento con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste entonces, en aquellas actitudes de los trabajadores por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa la visión compartida con la empresa y verse y sentirse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para la organización porque significa contar con personas comprometidas, trabajando para sus propios objetivos personales y al mismo tiempo por el éxito organizacional.

De manera que si el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de tal modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e involucran con los valores y metas de la organización, manifestando un deseo de continuar en ella, según lo exponen los autores citados, se observa entonces que la dimensión de mayor controversia y relevancia es el compromiso afectivo.

Spreitzer (Ríos, 2010) elaboró gráficamente un resumen de un modelo predictivo del compromiso que se muestra a continuación, donde se observan las dimensiones apuntadas por Meyer y Allen.

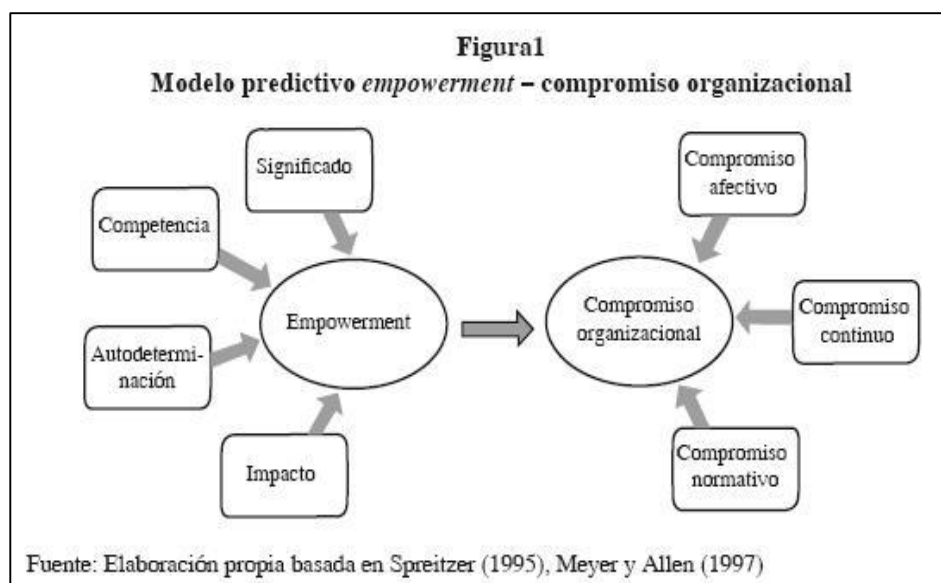


Gráfico: Las Dimensiones del Compromiso Organizacional.

Fuente: Tomado de Ríos, Téllez, M. y Ferrer, J. (2010)

Sin embargo otros autores han adoptado una perspectiva integradora, entre ellos el citado Loli Pineda quien define el compromiso como un constructo multidimensional que engloba las tres dimensiones del compromiso, en la línea de lo propuesto por Meyer y Allen, y argumenta que las personas pueden sentir, simultáneamente y con distinta intensidad, las diferentes formas de compromiso que se derivan de distintas experiencias personales y que a la vez, podría tener una relación diferente con aspectos particulares de la organización o con otros constructos teóricos.

Loli concluye, basado en sus estudios sobre los elementos condicionantes o fuentes del compromiso, que “no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el fenómeno del compromiso ni tampoco su número ...”. No obstante esta conclusión abierta a la investigación, lo que se desprende de los autores consultados es el carácter afectivo del compromiso, con un alcance mayor que lo formal y legal de la relación organizacional, donde la relación “hombre” – organización en labor conjunta se constituye en un contrato de tipo psicológico que implica la existencia de expectativas recíprocas, del compromiso de ambas partes, que en una espiral recursiva y creciente de interacción y pasión favorable, permite fortalecer los lazos de la gente con la organización, y consecuentemente el éxito de la misma.

4. OPERACIONALIZACIÓN DEL COMPROMISO

Entender el concepto y alcance del “compromiso en la organización”, y sus elementos operadores, motivadores u activadores resulta crucial para el desenvolvimiento de la investigación por cuanto constituye su objeto fundamental. El análisis e interpretación de la fundamentación teórica y gnoseológica revisada y estudiada, aunada a la experiencia gerencial y académica del investigador, permiten descubrir, crear o adaptar los elementos generadores de compromiso organizacional, que sirven de base en la construcción del modelo de gestión neo – humanista propuesto.

El “hombre” en la organización idealmente requiere de una mente despejada, libre de cargas psicológicas, para poder enfocar con mayor efectividad toda su energía disponible en la consecución óptima de las metas estratégicas establecidas, permitiendo igualmente espacios proclives a la producción creativa, lo cual a su vez retroalimenta el mejor desempeño organizacional. Cuando el investigador habla de cargas psicológicas no se refiere a la personalidad de la gente, la cual podría equipararse en un momento determinado a su configuración psicológica, sino a percepciones que generan dudas en estado latente, actitudes desfavorables que requieren ajustar comportamientos, situaciones problemáticas por resolver desde los diferentes roles de la vida del “hombre” incluyendo el ámbito organizacional, todas situaciones que a juicio del investigador obedecen principalmente a situaciones o elementos de incertidumbre. Las sensaciones de certeza – la inexistente certidumbre – permiten en mayor o menor grado la utilización de todas las capacidades o energías disponibles del “hombre” en su enfoque o concentración organizacional, y esa disponibilidad puede ser incrementada mediante mecanismos de intervención humana constructiva, que para el caso de esta investigación forman parte del modelo normativo de gestión organizacional que se propone. Aludiendo a Peter Drucker (2006) en su libro “The effective executive”, el secreto de la efectividad está en la concentración, en el focus: “if there is any one secret of effectiveness, it is concentration ... effective executives do first things first and they do one thing at a time” (pp. 100).

Primeramente, el investigador parte de la premisa de que desde la perspectiva de la “salud mental”², todas las personas son potencialmente mejorables, perfectibles, y

2 La OMS describe la salud mental como “...un estado de bienestar en el cual el individuo se da cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones normales de la vida, puede trabajar productiva y fructíferamente y es capaz de hacer una contribución a su comunidad ...”, en este sentido positivo, la salud mental es la base para el bienestar y funcionamiento efectivo de un individuo y una comunidad. Este concepto modular de salud mental es

susceptibles de motivación positiva por las expectativas, tangibilidad y certeza de su bienestar personal, familiar y fraternal, y esto genera emociones y actitudes positivas favorables, de satisfacción y felicidad.

Sin menoscabo de los procesos de gestión humana, se lee frecuentemente en la literatura de “comportamiento organizacional” y de “desarrollo organizacional” sobre la importancia coyuntural del proceso de selección del talento humano dentro de la fase de incorporación (ver el proceso de la gestión humana en “2.2.4. La Gestión Humana” de este trabajo) en la tarea de actuar como filtro, no solamente con cara a los aspectos cognitivos del perfil requerido, sino a los aspectos psicológicos y de personalidad deseables en la organización. Lo cierto es que probablemente se elija a la persona más adecuada desde el punto de vista de las exigencias cognitivas y habilidosas del cargo vacante, pero a pesar de las pruebas y técnicas que se utilicen para seleccionar al candidato psicológico ideal, no existe certeza de lograr el éxito en este proceso, y al final se contará con personas seguramente disímiles o al menos no homogéneas – no existen dos personas iguales – en cuanto a personalidades se refiere, lo cual a juicio del investigador constituye una oportunidad para la organización en la tarea neo – humanista de mejorar y hacer crecer a su gente, de construir el “hombre” ideal para la organización, fortaleciendo los caracteres o personalidades, cubriendo las adolescencias y contribuyendo a la formación de mejores ciudadanos, lo cual traerá consecuencias beneficiosas de éxito para la propia organización, para la persona y su entorno, y para la sociedad en su conjunto.

Continuando las reflexiones que rodean el tema del compromiso en la organización, y considerando las conclusiones convergentes de la mayoría de los autores del tema (Meyer y Allen, Hellriegel, Bayona, Arciniega, Arias Galicia, Spreitzer, ...) en relación al carácter afectivo del compromiso, por encima de otras fuentes o elementos condicionantes, el compromiso equivaldría a un “enamoramiento” de la persona con su organización. Así Erich Fromm (Fromm, 1982) indica en relación con el enamoramiento que

“la capacidad de amar como **acto de dar** depende del desarrollo caracterológico [en los años 50’s referido al carácter pero actualmente a la personalidad, cuyos detalles se referencian en este trabajo en el apartado 2.3.3.] de la persona ... presupone una orientación predominantemente productiva, en la que la persona ha superado la dependencia, la omnipotencia narcisista, el deseo de explotar a los demás, o de acumular, y ha adquirido fe en sus propios poderes humanos y coraje para confiar en su capacidad para alcanzar el logro de sus fines.”

consistente con su interpretación amplia y variada en las diferentes culturas. (OMS, 2004, pp. 14)

Este autor indica que para que el amor se materialice requiere de ciertos elementos básicos comunes a cualquier forma de amor, en el caso que se estudia atañe al amor a la organización, y a tal efecto se observan los siguientes componentes, resumidos del citado autor y adaptados por el investigador al caso de las organizaciones:

Cuidado, es la preocupación activa por el objeto que se ama, es decir, en este caso la preocupación activa por la organización. “La esencia del amor es trabajar por algo y hacerlo crecer, el amor y el trabajo son inseparables ... se ama aquello por lo que se trabaja y se trabaja por lo que se ama”, acota el citado autor.

Responsabilidad, es un acto enteramente voluntario, constituye la respuesta a las necesidades, explícitas o no, de otro ser humano, entiéndase de la organización. Ser responsable en este contexto significa estar listo y dispuesto a responder.

Respeto, evita que la responsabilidad se convierta en dominación y posesividad, denota la capacidad de ver una persona tal cual es, tener conciencia de su individualidad irrepetible. Significa preocuparse por que la otra persona, la organización, crezca y se desarrolle. El respeto implica ausencia de explotación.

Conocimiento, como la base o premisa básica para respetar a una persona, a la organización. El que no conoce no ama. El cuidado y la responsabilidad serían ciegos si no los guiara el conocimiento.

De acuerdo con los comentarios precedentes, las organizaciones deben generar o recrear espacios que den lugar a “enamorar”, a comprometer a sus trabajadores, a atraerlos de forma simbiótica, a envolverlos en una espiral conjunta y recursiva de “hombre” – organización, que permita el crecimiento y el éxito de ambos.

El modelo propuesto en esta investigación se encamina a operacionalizar elementos generadores principalmente psicológicos que proporcionen al “hombre” sensaciones - percepciones de seguridad / certeza, libertad, bienestar, auto - realización, pertenencia los cuales deben ser tangibilizados a través de las prácticas organizacionales en alineación con el correspondiente contrato psicológico, de tal forma que permitan o conlleven a recrear actitudes favorables hacia la actuación en el trabajo, y de aquí el fomento, manifestación y desarrollo del compromiso.

Aunque el compromiso puede tener orígenes basados en la conveniencia y el deber, adicionalmente al afectivo, como se observó en los estudios teóricos realizados, los compromisos condicionados no afectivos con características de temporalidad, pueden ser reemplazados por actitudes más permanentes basadas en elementos afectivos, mediante mecanismos de inducción actitudinal positiva.

5.MODELO DE LOS IMPULSORES DEL COMPROMISO

Se desprende de las teorías estudiadas, que el compromiso como proceso psicológico que se desenvuelve en la mente³ de la persona, es sumamente complejo, por la misma complejidad de la mente humana y de su interacción en sociedad. La creación y la permanencia del compromiso con la organización recoge toda la teoría de la ciencia de la psicología sobre comportamiento humano, individual y social, entre otras ciencias que estudian al “hombre” en sociedad, además del concurso de las teorías y prácticas administrativas enfocadas principalmente en el humanismo, permitiendo al investigador, desde su cognición, experiencia y creatividad, proponer cinco (5) impulsores, factores o elementos básicos generadores de compromiso, los cuales se explican a continuación, haciendo notar previamente que estos factores o componentes no constituyen elementos aislados o independientes, no son discretos sino continuos, interactivos y recursivos, son partes de un sistema, de un todo, no son exhaustivos y actúan en una relación constante de las partes entre sí, y de éstas con el todo.

³ La mente es el término utilizado para describir las funciones superiores del cerebro, esto incluye las cosas que hacen los seres humanos que son conscientes subjetivamente como la personalidad, pensamiento, razón, memoria, inteligencia y emoción, es la capacidad de pensar, razonar, ordenar ideas, crear relaciones entre ellas, concebir cosas, es el producto de las funciones del cerebro desde sus tres (3) perspectivas: racional, instintiva y emocional.

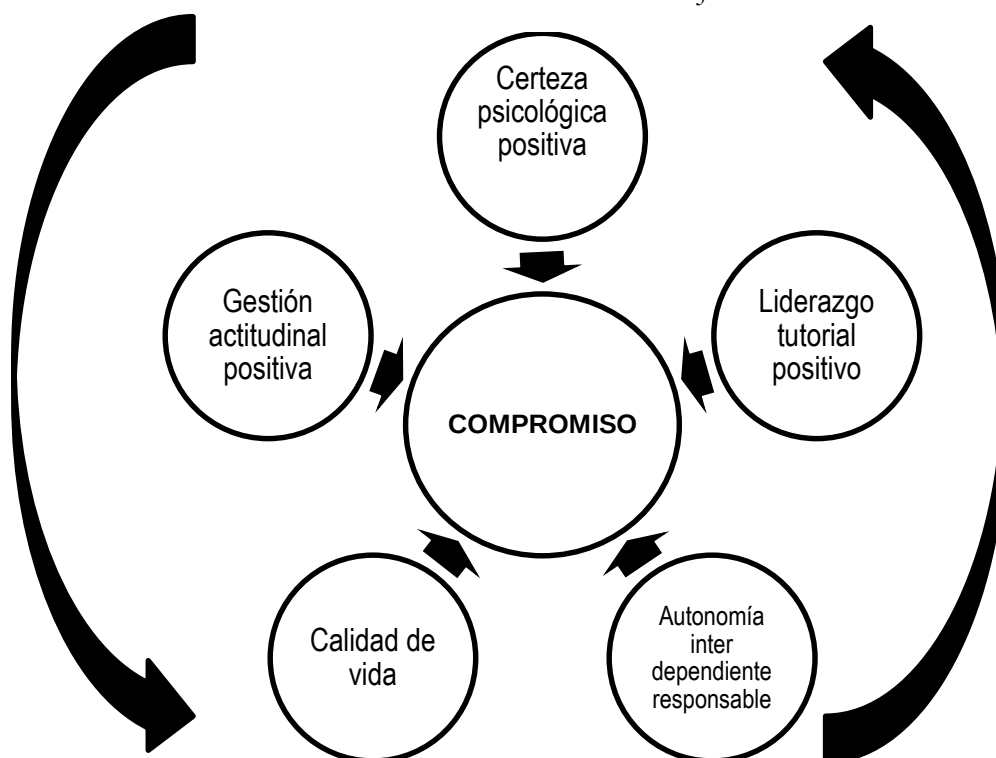


Gráfico: Modelo de los Impulsores del Compromiso Organizacional.

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Certeza psicológica positiva. Conocer incrementa el sentido de pertenencia. Como se comentó anteriormente, conocer es amar y amar significa compromiso, en este sentido, amar es dar esfuerzo, apoyo, voluntad, actitud y emoción positiva, involucramiento, protección, lealtad, fidelidad, agradecimiento, ... , es tener sentimientos de orgullo, satisfacción y valoración hacia lo que se ama, es decir, en términos de la presente investigación, hacia la organización con la cual se contrae el compromiso. Con estas reflexiones, donde se equipara el compromiso a una especie de enamoramiento con la organización, se introduce el tema de la “certeza psicológica”, frase compuesta acuñada por el investigador para romper el dilema de la certeza y su relación con la incertidumbre y el riesgo. La certeza es una sensación de seguridad y claridad con respecto a algo – objeto, persona, situación, ... –, generalmente la certeza se asocia al conocimiento pleno sobre algo permitiendo su control total, la certeza es la posesión de la verdad, ... pero lo cierto es que la certeza es algo subjetivo, que tiene mucha semejanza al denominado por la psicología “locus de control interno”⁴, es una

4 Locus de control interno: Percepción del sujeto acerca de que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones, es decir, la percepción de que él mismo controla su vida. Según Rotter (1966) “si la persona percibe que el acontecimiento es contingente con su conducta o sus propias características relativamente permanentes, se ha

sensación que se basa en la evidencia del sujeto sobre la verdad de algo, donde esa evidencia es considerada suficiente. Esta evidencia es el conocimiento que tiene el sujeto para fundamentar su aseveración, y este conocimiento realmente puede ser insuficiente, moderado o abundante, puede ser falso o erróneo, pero en todo caso el sujeto se siente en control de la situación, cree firmemente conocer la verdad, se siente seguro, confortable y sin dudas. Pero además de la suficiencia, de la veracidad y la confiabilidad de la información, del conocimiento o evidencia, existe el elemento clave y diferenciador de lo que se percibe como certeza y esto es la heterogeneidad ontológica del sujeto, su forma de pensamiento: varias personas con igual información pueden dar lugar a diferentes expresiones de certeza. El investigador considera que la certeza como tal no existe, es un atributo relativo, similar al concepto de la “verdad”. La constante en el mundo es la incertidumbre, podrá haber más o menos incertidumbre dependiendo de los elementos cognitivos disponibles, pero no certeza: ni siquiera se tiene certeza del pasado porque ha sido una historia contada por “hombres” con ontologías, con formas de pensamiento, con formas de ver las cosas diferentes, el presente en cualquier instante es pasado o es futuro (aunque convencionalmente se pueda referir al hoy, a la actualidad) y el futuro es incierto, a este último podríamos catalogarlo como una sucesión interminable y continua de cuasi certidumbres que cambian en cada instante, pero todo esto es especulativo y tal vez tema para otra investigación. Lo cierto es que la denominada por el investigador “certeza psicológica” es una sensación de seguridad, de confortabilidad, de control sobre la vida, que permite drenar todo ese cúmulo de “cargas psicológicas negativas” que contaminan el potencial del “hombre” en la organización, impidiéndole concentrarse y entregarse plenamente en la búsqueda del logro, de los resultados excelentes, en su contribución a la organización exitosa. Cuando se habla de cargas psicológicas se quiere hacer referencia a todos los aspectos que rodean a la persona, a todas sus facetas, su visión, sus planes ... que en un momento determinado generan incertidumbre o tensión emocional o situaciones problemáticas a resolver: en lo personal, lo familiar, lo académico, lo recreativo, lo deportivo, lo social, ... , en la relación con otros colaboradores de la organización, con los gerentes, los líderes, con otros actores responsables o stakeholders, ... , y en ese sentido, sin pensar en lograr

dicho que es una creencia en el control interno ... cuando un refuerzo es percibido como siguiendo alguna acción personal, pero no siendo enteramente contingente con ella, es típicamente percibido, en nuestra cultura, como el resultado de la suerte, y en este sentido se ha dicho que es una creencia en el control externo”.

abarcando el todo de este asunto, la organización debe contribuir a proporcionar a su gente toda la información, el acompañamiento, el apoyo y la transparencia que esté a su alcance para lograr la certeza psicológica necesaria en el proceso de generación y permanencia de un fuerte compromiso organizacional. En este punto se debe aclarar que “certeza psicológica”, ofrecer claridad o transparencia, no significa solución de problemas. Lo deseable a fin de cuentas es que la certeza psicológica incluya el adjetivo de “positiva”, es decir, genere percepciones – sensaciones que den base a la aparición o reforzamiento de actitudes favorables.

Igualmente, y de acuerdo con lo que se podría denominar “efecto clientela” (los individuos se convierten en trabajadores de las organizaciones que más les convienen, y esto no es igual para todos), las personas que tocan la puerta en la organización y reciben a través de los procesos de selección y reclutamiento la información completa, suficiente, transparente y clara respecto a la relación laboral trabajador – organización, y sobre esta base aceptan las condiciones establecidas, y consiguientemente se materializa el contrato formal y se construye el contrato psicológico correspondientes, generalmente se mantienen adheridas a la organización mediante las expectativas de cumplimiento de lo que para el trabajador serían sus “certezas psicológicas”.

Por otra parte, a fin de aclarar conceptos y diferencias, el “contrato psicológico”, a que hace referencia la literatura de psicología organizacional y los procesos de gestión humana en la organización, se refiere a “las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral” (Tena, 2002, pp. 87). Siguiendo a la citada autora Gloria Tena, este término fue acuñado por Argyris en el año 1960 quien lo describió como “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación ... el contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”. Por su parte Schein (2008, pp. 92 – 96) lo define como “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y ... otros miembros de esa misma organización”. Al lado de estos precursores del “contrato psicológico” aparece a partir de finales de la década de los 80’s una corriente renovadora de la percepción del término, buscando adaptarlo a las realidades actuales que presentan las relaciones empleador – empleado. En palabras de Rousseau:

“... han sido las inestables relaciones laborales, con el consiguiente declive de la lealtad y **compromiso** de los trabajadores, la que ha propiciado una diferente conceptualización del contrato psicológico mucho más compleja, abierta a múltiples interpretaciones por las diferentes partes involucradas en él, las cuales están sujetas a la influencia de factores situacionales basados en sus propias percepciones y experiencias que pueden dar lugar a una diversidad de respuestas conductuales.” (Tomado de Tena, 2002, pp. 90)

En todo caso, se sigue manteniendo “grosso modo” en el mundo organizacional el denominado “contrato formal”, producto de la elaboración jurídica correspondiente de acuerdo con el marco normativo organizacional en concordancia con el marco legislativo vigente, al lado del “contrato psicológico” que corresponde a las expectativas de ambas partes con respecto a la relación laboral y los elementos de intercambio, con la salvedad de que estas expectativas se van perfeccionando en la medida que avanza la relación laboral, con el concurso de mayor información, variaciones y cambios en la organización. Para el caso de esta investigación, la “certeza psicológica” va más allá del simple “contrato psicológico” entre las partes, tiene que ver con la posición psicológica del individuo en relación con su entorno, sus sensaciones, su bienestar psicológico, el nivel de control sobre su vida, su capacidad para concentrarse y comprometerse en la búsqueda del logro, con su sentido de vida, ... , tiene que ver con el manejo de las cargas psicológicas negativas que contaminan las potencialidades del “hombre” organizacional.

Se quiere hacer énfasis en el adjetivo “positiva” de la “certeza psicológica”, por cuanto, aunque el logro de la sensación de “certeza psicológica”, independientemente que sea positiva o negativa o cualquier gradación entre los extremos, redundaría en beneficios derivados del “locus de control interno”, generando grados de apacibilidad, serenidad, seguridad, visión de futuro, elementos para planificar, tomas de decisión y acción, ... , lo cierto es que tener certeza de aspectos negativos no drena suficientemente la potencialidad psicológica necesaria para enfrentar plenamente los retos organizacionales, que permitan lograr los mejores resultados posibles, de aquí la recomendación de proporcionar al “hombre” organizacional sensaciones de certeza positivas, que le confieran satisfacción y bienestar psicológico, y le hagan sentir felizmente en control de su vida.

Operacionalizando la variable “certeza psicológica”, la organización debe ofrecer claridad y transparencia, dentro de su radio de acción, sobre los aspectos que producen inquietud, inseguridad o incertidumbre, que dificultan, embargan o limitan las capacidades mentales de su gente. El investigador se refiere a aspectos tales como las que se mencionan a continuación, a manera de ejemplos y sin ninguna exhaustividad:

Aspectos de la relación laboral. Claridad sobre lo que la organización espera del colaborador y los acuerdos de intercambio y recompensa. Seguimiento y retroalimentación continua a través de la gerencia – liderazgo apropiado. Revisión institucional periódica del desempeño – evaluación integral de desempeño – y de los

términos y expectativas de los contratos psicológico y formal correspondientes. Plan de carrera.

Aspectos personales. Referidos a la persona y su entorno familiar, y sus necesidades básicas físicas - fisiológicas, de desarrollo, psicológicas – emocionales y de filiación familiar. Estabilidad personal y familiar.

Aspectos sociales. Referidos a la interacción social de la persona – familia con su entorno comunitario, contexto social en el cual se adscribe y la sociedad en su conjunto. Corresponde a las necesidades de afiliación más allá del contexto familiar inmediato: amor, afecto, pertenencia, aceptación, amistad, ... , en el trabajo, relaciones personales, espacios de recreación, espacios de crecimiento, ... , comunidad, sociedad, ... La organización debe promover programas o actividades que apoyen a las comunidades en las cuales se circunscribe.

Aspectos ambientales. Relacionados con el clima laboral, las relaciones humanas, el equipo de trabajo, ... , la satisfacción, el bienestar, ... , desde la perspectiva psicológica, y los aspectos físicos, materiales y ecológicos del entorno desde una perspectiva tangible.

La puesta en práctica de acciones para alimentar la certeza psicológica puede tener múltiples aristas, dependiendo de la capacidad creativa de la organización, pero en todo caso, a manera enunciativa se pueden recomendar:

La palabra escrita como requisito sine qua non desde las premisas esenciales institucionales hasta los aspectos operativos de la funciones laborales más simples: estatutos, declaraciones, contratos, acuerdos, convenios, compromisos, definiciones, manuales, procedimientos, instructivos, ...

La promoción y establecimiento de espacios periódicos de información, interacción, participación y construcción de asuntos de interés organizacional.

Utilización de medios informativos audio visuales, incluyendo las tecnologías comunicacionales de punta. A manera de ejemplos se tendrían entre otros: monitores, pancartas, audios, stands, mensajes de texto, whatsapps, redes sociales, reuniones periódicas informativas, ...

Liderazgo tutorial participativo, abierto a la comunicación, generador de confianza, transparente, empático, ...

Espacios de recreación y socialización, intra - organizacionales y/o con la participación de la familia.

Seguimiento y mediciones laborales periódicas: evaluación de desempeño, compromiso organizacional, clima laboral, satisfacción, bienestar, felicidad, ...

Liderazgo tutorial positivo. Sin necesidad de repetir los conceptos y teorías revisadas en el marco referencial teórico con respecto a estos temas, se recuerda brevemente que el liderazgo en su contexto general es la capacidad personal de influir en otra persona o en grupos de personas a fin de lograr objetivos y metas propuestos, basándose en la personalidad, comportamiento, actitudes y otras características del líder, generando motivación, entusiasmo y compromiso en los seguidores. Desde la perspectiva organizacional, se amplía el concepto para incluir las influencias derivadas de las relaciones de jerarquía, poder y autoridad, lo cual constituye para el investigador un tema de breve reflexión sobre la dualidad gerente – líder o gerencia – liderazgo. La gerencia es la aplicación del proceso administrativo – planificación, organización, dirección y control – en las organizaciones de tal forma de lograr, con eficiencia y eficacia – efectividad – los objetivos propuestos, mediante la actividad y participación de otras personas o colaboradores. El gerente, es decir, quien practica la gerencia desde una perspectiva de dirección, en su tarea principal de dirigir gente hacia el éxito organizacional, debe incluir en su perfil características de liderazgo, es decir, que además de conocer y practicar el “hacer las cosas ...”, debe conocer y practicar el “tratar a la gente ...”. En este punto se está considerando para efectos de esta investigación, siempre desde la perspectiva organizacional, que la gerencia incluye en su ámbito o radio de acción al liderazgo, el gerente debe tener características de líder. Esta unificación del gerente y el líder no descarta la posibilidad de la existencia de liderazgos naturales dentro del seno de los colaboradores, donde un gerente – líder podrá aprovechar, potenciar y alinear esas cualidades personales para beneficio de la organización, en otras palabras, el liderazgo – gerencial y los liderazgos naturales sin poder, jerarquía o autoridad organizacional pueden convivir, compartir y generar sinergia para el éxito organizacional: No basta con ser gerente para ser líder, pero es muy difícil ejercer liderazgo en el mundo organizacional si no se es un gerente. Aunque muchos autores diferencian la figura del líder y la del gerente, el investigador se acoge a una figura única bajo la perspectiva organizacional, donde retomando el “proceso de gestión humana” revisado en el marco teórico, se observa que desde el momento mismo de selección o decisión de la persona apta para ocupar posiciones gerenciales, es decir, puestos donde lo más importante es la interacción con la gente o los colaboradores, el perfil debe incluir necesariamente condiciones de liderazgo, y más aún, las características de liderazgo deben ser relevantes en el momento de la decisión del nombramiento de un gerente. La buena noticia es que independientemente del nivel de liderazgo que ofrezca un gerente potencial, las características requeridas de

líder pueden ser aprendidas, la organización puede generar en sus gerentes comportamientos del líder deseado.

Tal como se referenció en el marco teórico, el estado del arte del liderazgo se puede encontrar en propuestas que recalcan el liderazgo compartido, como una propuesta integradora que ha venido siendo enriquecida acumulativamente por la evolución del concepto con aspectos del liderazgo situacional, el carismático, el visionario, el resiliente y el transformacional, entre otros. Lo cierto es que hasta los últimos estudios encontrados sobre este tema, los autores principales del mundo administrativo no han determinado, no se han puesto de acuerdo en el estilo de liderazgo ideal al cual se le pudiera dar el rango de universalidad.

Para esta investigación, y de acuerdo con una perspectiva integradora, se considera el liderazgo sin ninguna exhaustividad como la capacidad personal basada en valores humanistas para inspirar en los colaboradores una visión de futuro exitoso, adaptar el estilo de influencia a las diferentes situaciones o circunstancias o contingencias de las personas o de los grupos, facilitar o servir como agente de cambio, compromiso y motivación de los seguidores, despertar en los colaboradores el sentido de logro, transformación y participación en los cambios, e incentivar y valorar las capacidades de los líderes naturales colaboradores fortaleciendo el concepto del liderazgo participativo. En esta propuesta se observa un compendio conceptual del estado del arte referido al liderazgo contemporáneo, con el cual el investigador ha combinado las ventajas de la “tutoría organizacional”, principalmente en referencia a sus cualidades de atenuante o disipador de las “cargas psicológicas” personales y fortalecedora de la “certeza psicológica” apuntadas anteriormente, para crear el “liderazgo tutorial”. Entonces, complementando o reforzando las características apuntadas de liderazgo, la tutoría organizacional como un proceso de acompañamiento y aprendizaje persigue que el seguidor desarrolle sus competencias para una mejor adaptación al cambio y un mejor desempeño personal y profesional, alcance un progresivo equilibrio entre los distintos aspectos de su vida y profundice en su relación personal, en su interno, para lograr el bienestar, crecimiento personal y superación organizacional. El gerente, con características de liderazgo tutorial, dentro de un marco de principios y valores, con énfasis en el respeto, elimina las brechas organizacionales producidas por el poder jerárquico, permitiendo establecer relaciones de maestro – discípulo, consejero y amigo, a fin de generar la confianza, la transparencia y el compromiso necesarios para la construcción de puentes comunicacionales que favorezcan el intercambio enriquecedor suficiente para contrarrestar las incertidumbres que producen las cargas

psicológicas y propiciar la presencia de actitudes favorables que repercutan en la sensación de certeza psicológica, de control de la vida, de autoestima y de bienestar personal.

Siguiendo las ideas del párrafo anterior, y en atención a la visión del liderazgo que procura el bienestar, la felicidad de la gente en la organización, se ha añadido el adjetivo de “positivo”, enfatizando los propósitos organizacionales centrados en el “hombre”, como antesala en el proceso del logro de la organización exitosa. Se recuerda que en el contexto de esta investigación el adjetivo “positivo”, derivado de la emergente psicología positiva, denota la búsqueda del bienestar psicológico y la felicidad de las personas, así como el realce de las fortalezas y virtudes humanas, enfocándose en lo que da valor a la vida y contribuye a vivir una vida plena.

La organización debe propender a crear el clima necesario para la gestación de este tipo de gerentes - líderes, y en tal sentido debe generar mecanismos internos y/o externos para el aprendizaje y crecimiento gerencial tutorial. Las organizaciones pueden fortalecer los beneficios de la tutoría organizacional a través de la asignación e intervención de personas expertas dentro de la organización diferentes al gerente correspondiente, pueden crear unidades organizacionales de apoyo tutorial profesional, mesas de encuentro tutorial, promover grupos de terapia tutorial, crear espacios anónimos de consulta – respuesta tutorial, utilización de redes sociales, foros tutoriales o subcontratar servicios de tutoría organizacional externa, entre otras alternativas de solución. Los beneficios del proceso tutorial podrían extenderse a esquemas donde el acercamiento con colegas o compañeros de trabajo, en espacios destinados a tal efecto, permitiría lograr los beneficios del acompañamiento o la consejería humana apropiada, en lo que respecta al manejo o liviandad de cargas psicológicas.

Operacionalizar este impulsor se encuentra íntimamente relacionado con la presencia del gerente – líder tutorial positivo, y a tales efectos lograr esta presencia en la organización podría estar circunscrito, sin mermar otras posibilidades adicionales, en algunos aspectos centrales a considerar y/o remarcar:

Declaración del líder organizacional (liderazgo tutorial). La organización declara expresamente en sus preceptos esenciales fundacionales cual es el perfil de su líder, de su estilo de liderazgo.

La selección. Independientemente de las capacidades personales de aprender a ser gerente, y dentro de este de cualificar el liderazgo tutorial, el proceso de Gestión

Humana de las organizaciones, en su fase de incorporación incluye el proceso de Selección el cual permite la escogencia de la persona adecuada, con el perfil requerido. Capacitación y desarrollo. Otra fase del proceso de Gestión Humana mencionado en el apartado anterior es el Desarrollo, con sus subprocesos de Capacitación y Desarrollo, que permiten la formación, el mantenimiento, y el fortalecimiento del gerente adecuado, con las características de liderazgo deseadas, de acuerdo con las exigencias de la organización.

Evaluación y seguimiento. La organización debe mantener el monitoreo de la actuación del gerente – líder tutorial positivo, a fin de garantizar las bondades de este impulsor de compromiso. Las evaluaciones periódicas de desempeño y otras formas de medición y seguimiento, deben incluir, desde diferentes perspectivas: jefes, colaboradores, relacionados, ... , indicaciones de la calidad de la gerencia y su estilo de liderazgo.

Autonomía inter – dependiente responsable. En el marco teórico de esta investigación referente a la satisfacción en el trabajo, se ha tocado brevemente el concepto de “libertad” por ser considerado en esta investigación como antesala del concepto de “autonomía”. Si cualquier forma de control externo es considerada antagónica a la libertad individual, sin incluir la complejidad que implicarían las restricciones y presiones internas a la libertad total derivadas de aspectos ontológicos, psicológicos y de personalidad, pareciera que la plenitud libertaria es utópica, por lo cual para efectos de esta investigación se considera la libertad como una sensación desde la perspectiva psicológica, como la ausencia de controles aversivos, que permite al individuo mantener un locus de control interno favorable, manteniendo su recipiente psicológico libre de cargas psicológicas negativas, perturbadoras. En este sentido, la autonomía en el trabajo, es una forma de libertad restringida al ámbito organizacional, “es la libertad sustancial, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe sus actividades y determine los procedimientos para desempeñarlas” (Hackman y Oldham, 1980, tomado de Robbins, 2004, pp. 465).

Como se ha desprendido de las líneas anteriores, la autonomía en su carácter de libertad organizacional, se encuentra implícita en el “hombre”, corresponde a una necesidad innata de autorrealización, de satisfacción individual al sentir control de su vida, ... , pero esta libertad específica, esta autonomía organizacional, debe tener el adjetivo de “responsable” o restringida al estar enmarcada en un ambiente social denominado organización, donde se han definido y establecido aspectos normativos, culturales y estructurales de funcionamiento.

Tal como se percibe de los estudios realizados, la libertad organizacional, es decir, las sensaciones de control de la vida, el locus de control interno, el ejercicio de la capacidad de decidir qué y cómo en la aplicación de destrezas y habilidades relacionadas con las tareas a desarrollar, sentir pertenencia del logro y autorrealización, entre otras manifestaciones anímicas, constituyen elementos reforzadores que contribuyen a la construcción de la plataforma humana adecuada sobre la cual pueda desarrollarse la inteligencia organizacional, estimulando el aprendizaje personal, la creatividad y el compromiso de las personas con la organización. Este proceso tiende hacia la recursividad espiralada creciente, por cuanto una vez que el homo organizacional (hombre organizacional) alcanza el logro, la productividad, es decir, realiza un buen trabajo, esto genera a su vez satisfacción, sentirse bien, lo cual a su vez impulsa a continuar y mejorar la productividad, círculo que se refuerza con los reconocimientos y premios que confiere la organización: la productividad produce satisfacción.

La autonomía en la organización, por supuesto enmarcada dentro del contexto cultural, estructural y normativo correspondiente, para lo cual se agrega el adjetivo de “responsable”, debe constituirse en un espacio organizacional abierto a las nuevas ideas y propuestas, que valore la interdependencia⁵ y el esfuerzo personal responsable. La organización debe alentar las iniciativas individuales a través de un liderazgo apropiado – liderazgo tutorial –, la participación directa en las formulaciones estratégicas y planes de acción, la gestación de espacios de discusión constructivos, promover recompensas por creatividad, entre otras muchas formas de enaltecer la importancia de la voz de la gente en la organización.

Se concluye este apartado de la “autonomía responsable” como factor coadyuvador del compromiso organizacional, diferenciándolo del término “empowerment”, con el cual

5 Interdependencia: Término acuñado por Stephen Covey (2003) para denotar un paradigma más maduro y avanzado que la independencia, el yo, donde se hace patente la importancia del nosotros. Las personas interdependientes combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un éxito mayor. “Si soy físicamente interdependiente, soy capaz y dependo de mí mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajando juntos podemos lograr mucho más de lo que puedo lograr yo solo, incluso en el mejor de los casos. Si soy emocionalmente interdependiente, obtengo dentro de mí mismo una gran sensación de valía, pero también reconozco mi necesidad de amor, de darlo y recibirlo. Si soy intelectualmente interdependiente, comprendo que necesito mis propios pensamientos con los mejores pensamientos de otras personas. Como persona interdependiente, tengo la oportunidad de compartirme profunda y significativamente con otros, y logro acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos”.

usualmente ocurren confusiones sinonímicas. Según se desprende de la profesora García (2003, pp. 230),

“la autonomía (independencia y actuación según intereses propios) es una de las posibles manifestaciones del empoderamiento (desafío y eventual acceso a las fuentes de poder y al control de diferentes tipos de recursos), y que puede tener lugar en los niveles social o individual a lo largo del tiempo ... el cuestionamiento del poder y la búsqueda del control de los diferentes tipos de recursos - ya sea en el plano individual o en el social - llevaría a la independencia y a la actuación según los propios intereses a lo largo del tiempo. O vistas las cosas de otra manera, la autonomía individual (o grupal) sería una de las manifestaciones concretas del empoderamiento individual o colectivo, y podría transformarse en sucesivos momentos.”

En resumidas cuentas, la “autonomía responsable” tiene su asidero en la libertad, en la ausencia de control aversivo, en la actuación basada en principios y valores éticos, dentro del marco cultural y normativo de la organización, mientras que el “empowerment” tiene su basamento en el poder y control de los recursos. Aunque de acuerdo a las opiniones de diferentes autores el empowerment puede convergir en la autonomía, son conceptos para esta investigación de carácter diferente: la autonomía es una sensación de libertad, mientras que el empowerment es un ejercicio de poder. En todo caso, para efectos de la propuesta de esta investigación, la “autonomía responsable” debe venir acompañada del concepto de “interdependencia”, es decir, el entendimiento y la convicción de que el éxito en la actuación de las personas está en la valoración del esfuerzo conjunto, es la suma o combinación del valor de la autonomía o independencia personal, con el valor que genera el compartir y actuar conjuntamente, en alineación y armonía con otras personas o colaboradores dentro de la organización. Para el caso de esta investigación a este factor se le denomina “autonomía interdependiente responsable”.

En la operacionalización de esta variable el gerente - líder juega un papel crucial. Debe convertirse en facilitador, en potenciador de las capacidades individuales, en generador de confianza, en defensor de la libertad de actuación en el trabajo de forma interdependiente y responsable, sin controles aversivos que opaquen la expresión creativa y motivadora personal de los colaboradores.

Adicionalmente a la actuación crucial del liderazgo tutorial positivo en la generación de autonomía interdependiente responsable, se encuentra el refuerzo organizacional normativo, a través de la palabra escrita, desde las instancias esenciales fundacionales hasta los preceptos operativos básicos, apuntando siempre hacia la promoción de autonomía personal.

Un tercer aspecto resaltante en la operacionalización de este impulsor se encuentra en los espacios participativos de los colaboradores en los asuntos de interés organizacional, generando sentido de pertenencia y satisfacción personal por los logros resultantes.

Calidad de vida. En su *Danza del Cambio*, Senge (2000, pp. 41) trajo a colación al consultor Fred Kofman⁶ quien indica que “los individuos sí tienen pasión por producir resultados, pero no resultados de negocios ... ciertamente éstos les importan, pero lo que realmente los apasiona es la calidad de su vida ... una vez que hayan apreciado vivir su vida más cerca de la manera como realmente quieren vivirla, la pasión surgirá”, y continuando con Senge y su equipo de colaboradores “... la clave del mejoramiento significativo de los negocios está en aprovechar el compromiso, la imaginación, el entusiasmo y la energía de los miembros de una organización, y esto NO SE PUEDE SOSTENER SI SE SACRIFICA LA VIDA PERSONAL DE LOS EMPLEADOS Y SUS FAMILIAS”, lo cual está directamente correlacionado con las disciplinas del “dominio o maestría personal” y de la “visión compartida”, también propuestas por Senge en su famoso libro *La Quinta Disciplina*. Con estas alusiones a Peter Senge se comienza el escenario “calidad de vida”, donde la vida es un compendio de papeles o roles, de mayor o menor complejidad de acuerdo con las características relacionales con el mundo exterior, y de la relación del “hombre” consigo mismo, de acuerdo con su ontología, formas de pensamiento y personalidad, ambos aspectos, el interior y el exterior, en constante interacción actuando al unísono. Para la OMS (Organización Mundial de la Salud, 2005) la calidad de vida “es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus expectativas, sus normas y sus inquietudes ... se trata de un concepto amplio que está influido de un modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno”. En este sentido, calidad de vida tiene que ver con el grado de sensaciones favorables que experimenta la persona en esos relacionamientos apuntados. Así pues, la calidad de vida tiene que ver con las cosas de la persona propiamente dicha, con el bienestar en todas las áreas o aspectos del ser humano, dando respuesta a la satisfacción de sus necesidades, y en este sentido estrechamente relacionado con las necesidades

6 Fred Kofman: Argentino 10-10-1960, asesor de desarrollo de liderazgo en Google, director del Centro de Liderazgo Consciente en el Instituto Tecnológico de Monterrey, y a su vez fundador y presidente del Conscious Business Center International.

fundamentadas teóricamente por diferentes autores, entre ellos Abraham Maslow, se encuentran de manera no exhaustiva y sin priorización u orden:

Físicas - fisiológicas. Salud, seguridad física, confortabilidad, comodidad, estética, ... , en otras palabras, dinero, salud, vestimenta, higiene, vivienda, transporte, bienes materiales, alimentación, sexo, seguridad física, confortabilidad, ergonomía, tecnología, ...

Desarrollo. Educación, formación, crecimiento profesional y personal, ...

Psicológicas – emocionales. Respeto a sí mismo y autovaloración, autoestima, sentido y motivación al logro, autonomía, sentido de vida, espiritualidad, autorrealización, ... , incluye la posición, el estatus, el reconocimiento, la atención, ...

Sociales. Amor, afecto, pertenencia, aceptación, amistad, ... , en otras palabras, familia, trabajo, relaciones personales, recreación, comunidad, sociedad, ...

Ecológicas. Calidad del ambiente, ... , el agua, el aire, ...

Para efectos del uso apropiado de la terminología en esta investigación, se quiere resaltar que usualmente se confunden los conceptos de calidad de vida y el de felicidad, se tratan como sinónimos, y a tal efecto la fundamentación científica establece diferencias entre ellos. Así tenemos al profesor Ruut Veenhoven (Veenhoven, 2001) de la Erasmus University en Róterdam, Países Bajos, quien es considerado una autoridad en el estudio de la “felicidad”, quien expone que calidad de vida tiene distintos significados, distinguiéndose los siguientes: Calidad del entorno, referido a la calidad del entorno donde una vive, incluyendo puntos relacionados con la riqueza y la igualdad social; Calidad de acción, referente a la capacidad interna para tratar los problemas de la vida, equiparándose con la buena vida; y Calidad del resultado, se refiere a los productos de la vida y al disfrute de la misma: los productos referidos a la utilidad de la vida, lo que va dejando, y el disfrute, que constituye el punto culminante, se encuentra en la experiencia personal, la vida que a uno le gusta, y este último nivel sólo se puede apreciar por uno mismo y se suele llamar “calidad de vida subjetiva”. Por otra parte, para Veenhoven la felicidad “es el grado en el que una persona evalúa positivamente la calidad de su vida actual en su conjunto ... en otras palabras, cuánto le gusta a una persona la vida que lleva”, en la ciencia social actual prevalece el sentido de que la felicidad se usa para indicar el disfrute subjetivo de la vida apuntado anteriormente, es decir, que para el autor “la calidad de vida constituye una familia conceptual y la felicidad un miembro de dicha familia”.

De esta manera la calidad de vida contribuye con la felicidad, es decir, con la sensación de felicidad al alinear la visión personal con la organizacional, al proporcionar

transparencia y claridad con respecto al futuro – certeza psicológica – y al proyectar el papel que tendrá la persona en ese futuro organizacional, y de esta forma, de acuerdo con las teorías estudiadas, la felicidad – o el camino hacia la felicidad – del “hombre” producirá mejores y más comprometidos trabajadores. Las organizaciones no están diseñadas para solucionarle la vida a las personas, pero en atención a sus preceptos esenciales, al cumplimiento de sus objetivos estratégicos (manteniendo en mente el énfasis en el nuevo paradigma humanista) y a la focalización en el éxito organizacional, deben contribuir, facilitar y apoyar a sus colaboradores para conseguir o lograr, al menos, un mínimo de calidad de vida, que permita la satisfacción de trabajar y asumir compromisos con la organización.

Diferentes autores han escrito sobre la calidad de vida en la organización, y en referencia a esto al investigador le ha parecido conveniente citar una de tantas posiciones encontradas en el mundo gnoseológico, en este caso la propuesta de SODEXO⁷, la cual muestra los elementos de calidad de vida en la organización, altamente alineados con los enunciados anteriores.

“**El Entorno Físico:** Asegurándonos que los trabajadores estén seguros y se sientan cómodos. **Salud y Bienestar:** Ofreciendo oportunidades para que los empleados sean más saludables. **Interacción Social:** Fortaleciendo vínculos entre los individuos y facilitando su acceso a la cultura y al esparcimiento. **Reconocimiento:** Haciendo que los trabajadores se sientan valorados. **Facilidad y Eficiencia:** Simplificando la experiencia cotidiana de los empleados y mejorando el equilibrio entre la vida y el trabajo. **Crecimiento Personal:** Ayudando a los trabajadores a crecer y desarrollarse.”

Los conceptos expresados se refieren a la calidad de vida de la persona en términos de integralidad, el investigador reflexiona y reitera que la calidad de vida del colaborador no se debe circunscribir a los aspectos meramente organizacionales, como se observa en algunos autores (Robbins, 2004, pp. 68, Mondy, 2005, pp. 283, Chiavenato, 2000, pp.321, entre otros) donde abordan el tema aludiendo a la “calidad de vida en el trabajo”. Las organizaciones deben propender a interesarse y contribuir con la calidad de vida de las personas más allá de sus fronteras, a fin de propiciar la felicidad integral del “hombre”. Por supuesto que la satisfacción laboral repercute positivamente en el desempeño de la gente en la organización, pero la satisfacción integral con la vida, la calidad de vida o la felicidad de las personas, desde la perspectiva organizacional, produce excelentes trabajadores altamente comprometidos y focalizados en el logro de

⁷ Sodexo, antiguamente Sodexho Alliance, es una corporación multinacional con sede en las afueras de París, Issy les Moulineaux, Francia. Es una de las empresas más grandes del mundo en servicios de calidad de vida, beneficios e incentivos, para la gente de las organizaciones, con presencia en más de 80 países. Wikipedia.

los objetivos, apuntando a la organización exitosa. La sensación de satisfacción parcial, o en otras palabras, la presencia de insatisfacción o preocupación, estimulan o favorecen la producción de cargas psicológicas negativas, que impiden el enfoque pleno de la persona en dirección a su contribución con la organización exitosa.

Igualmente se destaca que en este apartado de “calidad de vida” se incluyen aspectos teóricos que en otros contextos documentales pueden tener relación con la motivación aplicada al trabajo y con factores organizacionales que generan satisfacción y/o bienestar laboral, por lo cual la operacionalización de esta variable estaría alineada con aquellas prácticas organizacionales que generen satisfacción, bienestar, sentido de pertenencia, ... , lo cual apuntaría directamente hacia la toma de compromiso, redundando en productividad y éxito organizacional.

Gestión actitudinal positiva. A lo largo de las referencias teóricas estudiadas principalmente en el capítulo referente al comportamiento en la organización, se ha observado reiteradamente que la actitud de la persona, es decir, la base cognoscitiva, emocional y/o intencional que mueve a la conducta, puede ser moldeada desde el proceso comportamiento – actitud, y a tal efecto considerando que el mundo, en este caso, el mundo organizacional es lo que las personas perciben de él desde una óptica actitudinal determinada, esta investigación incluye la propuesta de mecanismos promotores de actitudes positivas o favorables, partiendo de teorías como la “autopercepción” de Festinger, que permitan generar sensaciones de satisfacción general en el trabajo, de convicción sobre el valor personal del desempeño, de orgullo y sentido de pertenencia a la organización, de alegría de trabajar, de felicidad en la organización, ... , que repercutan directa y favorablemente en la satisfacción con la organización, valoración e identificación con el trabajo y la asunción de compromisos organizacionales, los cuales sobre una plataforma de gestión estratégica de características neo – humanistas propendan a la conformación de una organización exitosa.

En las referencias bibliográficas de carácter psicológico consultadas encontramos las teorías actitudinales de la “autopresentación” y de la “disonancia cognoscitiva”, donde, resumiendo, las actitudes buscan alineación con el comportamiento a fin de expresar imagen de racionalidad y homogeneidad respecto del ambiente en el cual se encuentra inmerso el individuo, lo cual resulta muy favorable al establecimiento de culturas organizacionales humanistas, que promuevan los ambientes de trabajo como espacios de interacción humana para el desarrollo individual y al mismo tiempo conjunto, es decir, interdependiente, de las capacidades creativas, de la motivación al logro, de la

autorrealización personal y del sentido, propósito y búsqueda de la felicidad. Aunque estos aspectos de carácter global – organizacional mueven contextualmente las actitudes hacia comportamientos favorables con la organización, y forman parte de lo que se considera en esta investigación como “gestión actitudinal”, este factor contribuyente de la gestación y permanencia del compromiso se refuerza con prácticas organizacionales desde la citada teoría de “autopercepción” que permitan crear imágenes, pensamientos y/o recuerdos favorables, optimistas o positivos que a su vez generen o regeneren actitudes del mismo orden, y consiguientemente comportamientos altamente alineados con el compromiso organizacional y las características de la organización exitosa.

Antes de entrar al tema de las prácticas organizacionales que refuerzan o generan actitudes positivas, para el caso de esta investigación se requiere remarcar que el enfoque actitudinal que se persigue aflorar en la gente de la organización es el “favorable o positivo”. La actitud favorable, el optimismo, la mentalidad, el pensamiento y las emociones positivas, y la felicidad son generalmente tratadas como sinónimos para denotar el estado psicológico mediante el cual la persona mantiene la expectativa de que las cosas que ocurren o que van a ocurrir son las que deben ocurrir y que éstas son buenas, donde los acontecimientos negativos son incidentes o errores o situaciones que dan lugar a la oportunidad de aprender para evitar su repetición en el futuro. Así una actitud favorable, concepto complejo relacionado con la esperanza, la felicidad, el sentido de la vida, ... , entre otros, cuya fundamentación cognoscitiva – epistémica es recogida principalmente por la “psicología positiva”, todo de acuerdo con las referencias documentales de esta investigación, permite desarrollar en las personas, específicamente en el “hombre” organizacional, capacidades creativas, fortalece la resiliencia e interpersonalidad, facilita la gestión del conocimiento, fomenta el buen humor, se relaciona con estilos de vida saludables e impulsa la voluntad hacia el cumplimiento de objetivos, favoreciendo altamente la adopción de compromisos. Abordando más aún este tema se trae a colación a M. D. Avia, citado por García – Alandete (2014), donde el optimismo es

“parte de la competencia personal para adaptarse a las circunstancias mediante un ajustado proceso de identificación, evaluación y gestión de emociones y representaciones cognitivas, relacionada con la esperanza, la felicidad y el sentido de la vida. El optimista no se deja vencer por las situaciones, no interpreta los inconvenientes y las dificultades como necesidades insalvables, no evalúa las exigencias como insuficiencias personales, no considera definitivas las derrotas, ni los errores o límites como fracasos personales. El optimista no se desanima, no se deja vencer por la decepción ni se siente mal consigo mismo. Al menos no lo suficiente como para que no se plantee planes de futuro, acometa nuevas tareas o persista en el

empeño de resolver las tareas o problemas o situaciones hasta el momento irresueltas, de manera responsable.”

Al igual que otros temas abordados en esta investigación, se deja constancia de la inmensa proliferación cognoscitiva de propuestas, programas, ideas, recomendaciones, terapias, tratamientos, recetas de cocina, pasos a seguir, autoayudas, ... , buscando el bienestar, la felicidad del “hombre”, y desarrollando temas afines como las actitudes, las emociones, el optimismo, ..., entre otros. En este trabajo, los temas de índole psicológica se han focalizado y fundamentado científicamente en la psicología general, social, organizacional y positiva, aunque no se han descartado otras ramas de la psicología y algunos tópicos pseudocientíficos que a juicio del investigador agregan valor en los aspectos creativos del trabajo.

Retomando el caso de las prácticas ORGANIZACIONALES reforzadoras de actitudes favorables, se comienza indicando que cualquier proposición no es taxativa, las prácticas sólo estarán limitadas por el alcance de la creatividad organizacional, la normativa socio – jurídica y los patrones culturales del grupo social correspondiente. A continuación se proponen algunos ejemplos de prácticas organizacionales que pueden inducir actitudes favorables:

Formulación esencial actitudinal positiva, referida a las declaraciones iniciales – fundacionales sobre el FIN PRIMORDIAL DE LA ORGANIZACIÓN, los principios y valores éticos, la cultura organizacional imperante, el perfil esperado del “hombre” organizacional, las características del líder deseado, ... , todas expresadas de forma tal que inspiren o generen comportamientos actitudinales positivos. Se adelanta que las declaraciones expresas, entiéndase por escrito en forma de manuales, estatutos, ... , sobre aspectos esenciales y fundacionales de la organización es una de las conclusiones y recomendaciones propuestas en esta investigación, debido a su alto grado de beneficio psicológico que representan para la organización.

Normativa, procesos y códigos axiológicos, a través de políticas, normas, reglamentos, procedimientos, instructivos, inducciones, manuales, comunicaciones orales o escritas, ... , todas en términos positivos, exaltando o inspirando las actitudes favorables de la gente en la organización.

Mensajes institucionales positivos, que promuevan, implanten, recreen o evoquen actitudes favorables, a través de la puesta en práctica de técnicas psicológicas como la mencionada “autopercepción”, entre otras. Traer a la mente recuerdos o imágenes agradables, placenteras y felices, produce actitudes favorables y sensaciones de satisfacción personal. Las pancartas, afiches y carteles en las diferentes áreas de la

organización; los pie de página en comunicaciones escritas y los fondos de pantalla; el uso de redes sociales: twitter, facebook, tumblr, instagram, linkedin, ..., grupos organizacionales de whatsapp, ...; las facilidades audiovisuales, monitores en áreas comunes y parabanes de imágenes acompañados de reproducciones de voz; todas estas y muchas otras facilidades y tecnologías de informática y comunicación del mundo contemporáneo mostrando slogans, frases, mensajes, noticias organizacionales motivadoras de emociones positivas y de bienestar personal, situaciones agradables, de alegría, de felicidad, ..., desde una perspectiva positiva sobre los diferentes aspectos de la vida del “hombre.

Gestión actitudinal personal, principalmente enfocada en las relaciones jefe – subordinado, donde el gerente – líder tutorial positivo, a través del rol tutorial esperado, debe incentivar actitudes favorables y de bienestar psicológico en sus “discípulos” o colaboradores. En un ambiente ideal la gestión actitudinal positiva debería ser practicada por todas las personas hacia los demás, en una espiral creciente sinérgica, recursiva y aditiva, que produzca ambientes personales colaborativos, de camaradería, de bienestar psicológico y propensión a la felicidad organizacional.

Espacios actitudinales, convocados expresa y regularmente para alentar las actitudes positivas, en forma de mesas de trabajo, reuniones participativas, terapias actitudinales en grupo, ..., desarrollando colaborativamente temas afines, con apoyo audio visual, personas expertas invitadas, ... Se pueden recrear situaciones que infundan buen humor, sesiones participativas de chistes, prácticas de riso terapia, ... Talleres actitudinales y de crecimiento personal, llevados a cabo por personal capacitado interno a la organización o subcontratando servicios de terceros.

Espacios organizacionales de esparcimiento, con esquemas de participación de las familias de los colaboradores, fortaleciendo los lazos afectivos con la organización e incluyendo la gestión desde diferentes perspectivas: social, deportiva, recreativa, cultural, ... Celebración de cumpleaños, aniversarios, ...

Actividades de compromiso social organizacional, referente a la participación de la gente de la organización en actividades de apoyo a la comunidad, fortaleciendo el bienestar psicológico personal de “hacer el bien a otros desinteresadamente” y el sentido de pertenencia con la organización.

Ambiente actitudinal positivo, desde la consideración de que la arquitectura, decoración, climatización, iluminación, privacidad, servicios básicos y la acústica son elementos de confortabilidad en el trabajo y de una vida apacible, influyendo

directamente en el humor y el estado de ánimo de las personas. Se incluye dentro de esta práctica la vestimenta, la música, el color, la naturaleza, ...

Actividades creativas actitudinales positivas, de variada y diversa índole: concursos de frases motivadoras, reconocimientos periódicos por votación de toda la organización sobre la persona más alegre, el más optimista, el más colaborador, ... , el empleado del mes, el mejor jefe, ...

Para finalizar este impulsor del compromiso, y sin pretender competir con las innumerables propuestas gnoseológicas existentes de mayor o menor contenido científico, en esta investigación, se han incluido diferentes recomendaciones o prácticas propuestas, extractadas, resumidas y/o adaptadas de la fundamentación científica psicológica positiva, según reconocidos autores como Seligman, Lyubomirsky, McKee y Fernández, entre otros, para generar actitudes favorables, optimismo, sentido y propósito de vivir, emociones positivas, bienestar, felicidad, ... , variables estrechamente correlacionadas según se desprende de las referencias teóricas desarrolladas en este trabajo.

6.ALGUNAS CONCLUSIONES

EL MODELO DE COMPROMISO PROPUESTO

El compromiso en las organizaciones constituye el eje central de esta investigación, donde su relación con la conducta – emocionalidad del “hombre”, su comportamiento, su interacción social – organizacional, la intangibilidad, hacen compleja la tarea de crear condiciones que favorezcan su asunción y permanencia por parte de la gente en la organización. La investigación profundizó en las teorías sobre el comportamiento del “hombre”, y más específicamente de su comportamiento en las organizaciones, desde las ciencias administrativas, escuelas del “comportamiento” y del “desarrollo” organizacional, entre otras que estudian la actuación de la gente en las organizaciones bajo una perspectiva administrativa, y desde la psicología, específicamente la psicología social, organizacional y positiva, entre otras ciencias humanistas y sociales que estudian el comportamiento del “hombre” en sus diferentes aspectos. Este trabajo finalmente arrojó una propuesta impulsora de compromiso, bajo la forma de un modelo basado en cinco (5) factores, los cuales no actúan en forma discreta sino continua, donde hologramáticamente el todo está en cada parte y cada parte en el todo, donde las partes se interrelacionan y actúan recursivamente. Los impulsores determinados son: certeza psicológica

positiva, liderazgo tutorial positivo, autonomía interdependiente responsable, calidad de vida y gestión actitudinal positiva. El modelo potencia la felicidad – bienestar de las personas y la actitud positiva, como piedra angular sobre la cual descansa la asunción de compromiso organizacional y por consiguiente del éxito.

EL COMPROMISO DEL “HOMBRE” CON SU GERENTE – LIDER

Durante todo el trabajo investigativo se ha hecho referencia constante al compromiso organizacional, es decir, el compromiso del “hombre” con su organización. El compromiso que se asume no es estático y está compuesto, en diversidad de gradaciones o proporciones, por los componentes afectivo, normativo y de continuidad, como se ha explicado ampliamente en las referencias teóricas de la investigación. El compromiso es una decisión, una actitud que el colaborador toma en relación con su organización y su contribución al éxito organizacional. Ahora bien, “*stricto sensu*” el concepto de organización se hace patente / tangible en la figura del jefe o gerente, quien es su representante corpóreo y directo ante el trabajador, y de allí la posible dualidad de compromisos “organizacionales”: uno con la propia organización en su condición de conjunto o superestructura intangible, y el otro con el jefe o gerente – líder quien funge de puente tangible entre el colaborador y aquella superestructura. Con estas breves reflexiones, pero ampliamente fundamentadas en el trabajo investigativo, se concluye que el compromiso que pueda manifestar o experimentar el trabajador con la organización en su conjunto, debe estar alineado y fortalecido desde la relación colaborador jefe o gerente, y de allí la crucial importancia e impacto del “liderazgo tutorial positivo” propuesto en la investigación. Si se considera que el compromiso es una actitud o vínculo que permite entre otros aspectos retener a la gente en la organización, aquí recuerda el investigador desde su experiencia, que los problemas de rotación del personal tienen que ver, entre otras causas, con los propios gerentes.

EL COMPROMISO Y LA TECNOLOGÍA CONTEMPORÁNEA

La tecnología puede ser un tema controversial en relación con el compromiso de la gente en la organización. En los entornos laborales actuales, marcados por la digitalización acelerada, la relación entre la tecnología y el compromiso organizacional no es lineal ni unidireccional, más bien forma un ciclo donde cada uno alimenta al otro. La tecnología puede fortalecer los vínculos entre las personas

y la organización, pero también introduce tensiones y retos que deben gestionarse con cuidado. Del mismo modo, cuando existe un compromiso sólido entre los trabajadores y la organización, la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas se vuelve más fluida y efectiva.

La tecnología y el compromiso organizacional forman una relación de mutua influencia en el mundo laboral contemporáneo. La tecnología puede ser un motor poderoso para fortalecer la participación y el sentido de pertenencia, pero esto solo ocurre cuando las personas están en el centro de las decisiones, formando parte de un equipo participativo. Del otro lado, un clima organizacional basado en la confianza, la colaboración y el desarrollo profesional facilita que las herramientas digitales se adopten de manera más natural y efectiva. En esencia, la clave está en integrar la innovación tecnológica con una cultura organizacional que valore a las personas tanto como a los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arciniega, I. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?*. México: Limusa.
- Arias Galicia, F., Varela Sosa, D., Loli Pineda, A. y Quintana O., M. (2003). *El Compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos*. En Revista de Investigación en Psicología. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos UNMSM, Facultad de Psicología, ISSN versión impresa 1560 – 909x, Vol. 6, No. 2.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. En Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, pp. 139-149.
- Blokdyk, G. (2019). *Organizational Commitment — A Complete Guide*. (2019 edition). (Barnes & Noble)
- Cámara R., S. M. (2012). *Conflicto, cultura y compromiso organizacional. Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Cádiz, España.
- Cantera H., F.J. (2015). *Satisfacción con el coaching y engagement en el trabajo: El papel de los recursos personales*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología, Madrid, España.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (ed. 6ª). McGraw-Hill Education.

- Fernández, Ignacio (2015). *Felicidad Organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo ?*. Chile: Grupo Zeta, Ediciones B Chile S.A. 1ra. edición.
- Frías C., Pamela (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Chile, Postgrado Economía y Negocios, Chile.
- Fromm, E. (1982). *El arte de amar*. España: Editorial Paidós Ibérica, S.A. 4ª. reimpresión.
- Gutiérrez Gutierrez, T. (2023). *Compromiso organizacional y satisfacción individual ligada al desempeño laboral*. REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas, 11(22), 19–29. <https://doi.org/10.5377/reice.v11i22.17336>
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Loli Pineda, A. (2005). *Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas*. Instituto de Investigaciones Psicológicas, UNMSM, Lima, Perú.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta - analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*.
- Meyer, J. y Allen, N. (1996). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. [En] *Journal of Vocational Behavior*, No. 49, pp. 252-276.
- O'Really, C. y Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. [En] *Journal of Applied Psychology*, No. 71, pp. 492-499.
- Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (eds.) — capítulo de Meyer, J. P. & Beletski, L. V. (2023). *"Building Commitment to Organizational Change"*. En *The Psychology of Organizational Change*. Cambridge University Press. (Capítulo reciente sobre compromiso durante procesos de cambio). (Cambridge University Press & Assessment).
- Osorio, Jaramillo, Rocio (del), L., Diaz, Ramos, Johana, Erika y Walteros A., Diana P. (2017). *Valores personales y compromiso organizacional: Más que una simple relación*. Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Universidad Católica de Colombia, Universidad de San Buenaventura UACJS, Vol. 7(2), julio – diciembre 2016.
- Pedroza R., Nancy J. (2007). *Compromiso organizacional, motivación de logro y satisfacción laboral de trabajadores públicos en Caracas*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Simón Bolívar, Facultad de Humanidades, Escuela de Psicología, Caracas, Venezuela.
- Peña Cárdenas, Maricela C., Díaz D., Ma. G., Chávez Macías, Adriana G. y Sánchez Esparza, César Eduardo (2016). *El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas*. Revista Internacional Administración y Finanzas, Vol. 9, No. 5, pp. 95 – 105, ISSN 1933-608X (print), 2157-3182 (online). México.

- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians.
[En] Journal of Applied Psychology, No. 59, pp. 603-609.
- Reyes Valdez, Arturo (2009). *El impacto del compromiso organizacional en la administración del conocimiento y capital intelectual*. Disertación / investigación doctoral, no publicada. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Centro de Desarrollo Empresarial y Postgrado. Monterrey, México.
- Ríos, M., Téllez, M. y Ferrer, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. En: Contaduría y Administración, No. 231, mayo-agosto 2010, pp. 103-125. Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México, México.
- Robbins, S. (2005). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Prentice Hall.
- Salvador – Ferrer, Carmen M. (2012). *El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional*. Revista Interamericana de Psicología / Interamerican Journal of Psychology, Vol. 46, número 2, pp. 255 – 260, Sociedad Interamericana de Psicología Austin, Organismo Internacional. ISSN 0034-9690. Universidad de Almería, España.
- Seligman, Martin (2006). *La auténtica felicidad*. Argentina: Zeta Bolsillo de Zeta Editores.
- Senge, P. M. (1993). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Editorial Granica.
- Tena Tena, Gloria (2002). *El contrato psicológico: relación laboral empresa – trabajador*. Universidad de Zaragoza, España. Revista: Acciones e Investigaciones Sociales, No. 15, octubre de 2002. ISSN: 1132 192X.
- Torres-López, K. C., Merizalde-Atariguana, J. E., y Murillo-Barrera, C. A. (2022). *Relación entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional en el talento humano de las grandes empresas del sector comercial de la provincia de El Oro, Ecuador*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.18652 (Ciencia Latina)