

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo y Clima Organizacional en Empresas Colombianas y Sectores Empresariales

Trabajo de Grado

Roberto Carlos Fernández González

Bogotá

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo y Clima Organizacional en Empresas Colombianas y Sectores Empresariales

Trabajo de Grado

Roberto Carlos Fernández González

Alejandro José Useche

Administración de Empresas

Bogotá

2017

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento de éste proyecto va dirigido primero a Dios por hacer esto posible y la Universidad del Rosario, porque sin la educación recibida por parte de sus profesores y tutores durante éstos últimos cinco irremplazables años, no me hubiera convertido en el hombre que soy hoy en día.

DEDICATORIA

Le dedico mi proyecto de grado a mis padres, ya que sin su ayuda e incondicional apoyo, nada de esto hubiera sido posible.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	6
Palabras Claves.....	6
Abstract.....	7
Key Words.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	8
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivo de la Investigación.....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
2. MARCO METODOLÓGICO.....	12
3. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	13
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	22
5. CONCLUSIONES.....	24
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

RESUMEN

El propósito del presente artículo de revisión es resaltar la importancia que tiene para las empresas, lograr un ambiente laboral que satisfaga las necesidades generales de toda una organización, la cual puede resultar ser una tarea ardua, principalmente si lo que se desea no es simplemente contar con instalaciones y servicios que garanticen el buen desempeño de los trabajadores, sino también, que se tomen en consideración diferentes variables que a largo plazo servirán de soporte para el cumplimiento de metas y objetivos organizaciones y garantizando la satisfacción de los empleados. Nos referimos entonces a dos variables específicas que, de una forma u otra, pueden incidir directamente en el mejoramiento de los aspectos antes mencionados, siempre y cuando existan en niveles básicos dentro de las organizaciones y preferiblemente logren coincidir y armonizar entre ella. La metodología utilizada en esta revisión literaria fue a través de una investigación de fuentes académicas, revistas y artículos científicos que logren demostrar los eventos que pasan en la actualidad relacionados con clima organizacional, estructura de la empresa y variables de liderazgo administrativo que los líderes deben poseer.

PALABRAS CLAVES

Compromiso organizacional, clima organizacional, liderazgo, conocimiento compartido, redes, relaciones intergubernamentales, cooperación

ABSTRACT

The purpose of this review article is to highlight the importance it has for companies, to achieve a work environment that meets the general needs of the entire organization, which can prove to be an arduous task, mainly if what you want is simply not having facilities and services that guarantee the good performance of the workers, but also, that refer to different variables that in the long term will serve as support for the fulfillment of goals and objectives of organizations and guaranteeing the satisfaction of the employees. We refer then to two specific variables that, in one way or another, can directly affect the improvement of the aforementioned factors, as long as they exist at basic levels within the organizations and preferably they can match and harmonize with each other. The legislation contained in the registry of a university of the academic sources and of the forums that owned the characteristics of the company and the variables of development.

KEY WORDS

Organizational commitment, organizational climate, leadership, shared knowledge, networks, intergovernmental relations, cooperation

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteación del Problema de Investigación

En la actualidad, el fenómeno de la globalización ha sido una de las pautas más relevantes para la composición del mercado interno en todos los sectores de la economía en Colombia, donde los lineamientos y reglas que deben seguir las empresas para hacer obtener una estrategia que impacte los segmentos de mercado que son clientes directos.

Es por ello, que se necesitan diferentes herramientas para conseguir el posicionamiento de una marca o empresa dentro de un mercado; así mismo, se debe tener un personal capacitado, capaz de accionar o implementar dichas estrategias bajo el liderazgo de un administrador o gerente que conozca de manera transversal, las operaciones internas y externas de la empresa.

Así mismo, se tendrán en cuenta las variables que resultan de interés para la presente revisión son: en primer lugar, el compromiso organizacional que desarrollan los trabajadores y la forma en la que estos se envuelven en conductas prosociales.

Ya desde hace varias décadas, se viene estudiando la importancia de conseguir que los trabajadores desarrollen un compromiso hacia la organización y que dicho compromiso cumpla con características específicas que favorezcan las necesidades tanto personales como las de la organización misma. El compromiso organizacional, se refiere a “la relativa fortaleza de la identificación de un individuo con una organización y el involucramiento en ella” (Arnold & Randall, 2012), así el nivel de identificación tanto con los valores como con los objetivos de la empresa aportarán un capital base para lograr un compromiso con esta.

1.2 Justificación

Para el 2015, cerca del 87% de las organizaciones consideraba que la falta de compromiso de los trabajadores para con la organización era su principal problemática como lo demostró una investigación llevada a cabo por Deloitte University Press (2015), donde se manifiesta que la tendencia global ante esta problemática es al alza, debido en gran parte de la actualidad las organizaciones no están tomando medidas modernas que les permitan complacer las necesidades de los trabajadores.

En esta misma investigación, se encontró que el 60% de los ejecutivos o encargados de gestión humana manifestaron que no cuentan con un programa conveniente para medir el compromiso laboral, realidad que aplica para miles de organizaciones a nivel mundial, y que hace un llamado de atención pertinente al mundo organizacional para adoptar medidas que permitan tener un control mayor sobre esta situación, para así garantizar resultados positivos.

Autores como Grant y Berg (2010), Omoankhanlen, Osagie, Akhator, Itoya y Aiegoba, L (2014), entre otros, plantean la importancia de que el personal de gestión humana vele por lograr un bienestar y una motivación que dirija las acciones de los trabajadores hacia una adaptación de conductas pro sociales junto a sus colegas de trabajo (y clientes), en la medida en la que estas generen un mayor rendimiento, mejor clima en la organización con mejores relaciones y mayor productividad.

Dentro de todo este proceso, los administradores pueden cumplir una labor fundamental para garantizar el óptimo desarrollo tanto del compromiso organizacional como de las conductas pro sociales. En primer lugar, están en la capacidad de realizar una evaluación y análisis de las conductas que al interior de las organizaciones están facilitando o impidiendo que los trabajadores logren comprometerse e involucrarse en comportamientos de colaboración con sus compañeros de trabajo (Ruiz, 2010).

Para así generar un plan de acción y estrategias que potencialicen las conductas (o factores) facilitadores y disminuya o elimine aquellos que, por el contrario, obstruyen. Otro campo de suma importancia en el que el gerente o administrador de la empresa debe

intervenir para lograr un hilo conductor y un liderazgo transversal es sin duda, el proceso de selección, donde se debe identificar si las necesidades y actitudes del postulante se amoldan al ambiente y clima que se desarrolla en la organización (Chiang, 2010, p. 97).

1.3 Objetivos de la Investigación

El presente trabajo tiene como finalidad principal lograr un análisis de los factores que influyen en el desarrollo de un compromiso organizacional apropiado y la forma en la que este puede favorecer la inclusión de los trabajadores comprometidos en comportamientos pro sociales que favorezcan el crecimiento organizacional, con mejores ambientes de relaciones interpersonales y el cumplimiento de las metas de la organización tenga planteadas bajo el liderazgo apropiado esparcido desde la cabeza visible del organigrama interno (Grant, 2008, p. 898).

De esta manera, resulta de gran relevancia conocer dichos factores que permiten interactuar y lograr una relación entre ambas variables, para así adoptar medidas que ayuden a construir escenarios donde sea posible el desarrollo integral de competencias que beneficien tanto a trabajadores como a la misma empresa. Por lo tanto, se busca responder ¿cuáles son los elementos más relevantes para que la administración de la empresa logre un clima laboral ideal a través de técnicas de liderazgo?

Dentro de la estructura del artículo estará presente la metodología donde se tendrá presente el tipo de estudio, enfoque metodológico y el procedimiento escogido. Seguido a eso, se demostrarán los resultados encontrados junto con su respectiva discusión, terminando con las conclusiones del artículo.

1.3.1 Objetivo General

Llevar a cabo unas revisiones bibliográficas en torno al compromiso organizacional como determinante de conductas pro sociales al interior de las organizaciones con la guía y el liderazgo necesario con la finalidad de ampliar el conocimiento disponible acerca de la temática.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que convergen en el desarrollo del compromiso organizacional y el involucramiento en conductas prosociales.
- Establecer, con base en fuentes existentes, posibles relaciones entre el compromiso organizacional y la guía de los jefes inmediatos con un discurso de liderazgo.
- Analizar los beneficios que tiene desarrollar un compromiso organizacional e involucrarse en actividades prosociales para las organizaciones.

2. MARCO METODOLÓGICO

Se llevará a cabo una revisión literaria de fuentes académicas, revistas y artículos de fuentes fidedignas que logren dar a conocer lo que existe hoy en día con relación a la estructuración e importancia del clima organizacional y a las variables de liderazgo administrativo que se necesita. En consecuencia, se dispone que:

Tipo de estudio.

Es un estudio de tipo analítico descriptivo.

Enfoque metodológico.

Estudio cuantitativo.

Método.

Se desarrolló un artículo de revisión literario.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

El clima organizacional tiene como pieza fundamental el factor humano quien asume el compromiso organizacional, el que de forma simultánea se estudia, a partir del modelo de Meyer y Allen, identificando antecedentes y consecuentes se enlazan los dos conceptos, estableciendo la importancia que tienen como herramienta clave para crear una ventaja competitiva en el entorno de cualquier organización (Meyer & Allen, 1991, p. 120).

Socialmente hablando, “lograr que los trabajadores consigan comprometerse de manera profunda, identificándose con los valores de la organización, podría repercutir directamente en su salud laboral, trabajando en algo por lo que se siente apasionado (y siendo capaz de afrontar de mejor forma el estrés que puede producir la carga laboral con la que lidia” (Mowday, 1979, p. 224).

Asimismo, el hecho de estar comprometido puede facilitar el involucramiento en comportamiento pro sociales, que como se mencionó con anterioridad, ayuda a tener mejores relaciones en el espacio laboral, disminuyendo las riñas y facilitando ambientes de cooperación y productividad. En general, estas dos variables tienen la “capacidad de repercutir directamente en la satisfacción laboral, generando trabajadores más felices y motivados para cumplir con su trabajo y al mismo tiempo, con un mayor nivel de proactividad, reduciendo el estrés laboral y otras dificultades como el ausentismo o los conflictos con pares” (Dyer, 1998, p. 660).

Se puede decir entonces, que la relevancia que tiene un clima laboral apropiado para el cumplimiento de metas organizacionales, así, se resaltan algunos componentes que ayudan a entender el funcionamiento del clima organizacional y la forma en la que las empresas deben procurar por cumplir con estándares que garanticen que los empleados se sientan satisfechos en ambiente de trabajo, que las relaciones con sus colegas sean pertinentes y que cuenten con las herramientas necesarias para cumplir con su labor designada.

Es por eso que, el “compromiso organizacional al interior de las empresas, y la relación que éste guarda con los procesos motivacionales que se llevan a cabo; como se señala, una fuerte motivación al cumplimiento de las tareas genera en las personas un compromiso con estas mismas y con la organización” (Arnold & Randall, 2012). Asimismo, se habla de la necesidad de tener en cuenta los valores personales de los trabajadores para llevar a cabo la realización de una actividad, ya que si estas o la empresa no muestra valores similares a los del trabajador existirá una débil congruencia y no habrá identificación por parte de la persona ni con el proyecto ni con la organización.

Dicho compromiso empresarial debe ir de la mano con el liderazgo, que es “la habilidad que tiene una persona para influir en el comportamiento y las acciones de un grupo de personas con el fin de cumplir unos objetivos planteados.

Existen estrategias que ayudan a las empresas a generar dichas condiciones ideales para los funcionarios ya que, es de interés de toda la organización que el organigrama de la empresa sienta que tiene buenas condiciones laborales y, además, la empresa debe cumplir con mínimos legales para no incurrir en penalizaciones. “El rol de los directivos en la formación de las relaciones inter-organizacionales para el aprendizaje, en la promoción de interacciones para incrementar los conocimientos existentes de las organizaciones, así como, las reservas de conocimientos, sinergias y economías de escala” (Nonaka, 1995), para ello se recomienda empezar por la base de toda empresa, sus trabajadores, quienes serán las primeras fuentes de información que servirán que reestructurar componentes de la gestión humana para crear un buen ambiente laboral.

Los trabajadores como base funcional de las empresas, son quienes conocen toda la operación de las empresas al dedillo, y son ellos quienes pueden aportar opiniones con verdadero peso que oriente las acciones de las empresas a generar incentivos que arraiguen fuertemente los compromisos organizacionales que se pueden presentar en los escenarios laborales.

Como consecuencia se menciona que la:

“relación entre una persona y una organización, presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron tres componentes del compromiso: Afectivo (lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas), de continuidad o conveniencia (conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo) y normativo (la creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones” (Meyer & Allen, 1991, p.61).

Por lo tanto, la dinámica de los compromisos internos hace referencia a la buena gestión desde el área de los derechos humanos donde se usan diferentes esfuerzos para generar una visión integral de lo que se pretende trabajando conjuntamente con todos los empleados de las diferentes dependencias internas de la empresa, en efecto, se busca saber cuáles son los vínculos que hacen los funcionario o empleados generan esos vínculos estrechos desde la visión de la empresa.

“La correlación alta entre compromiso afectivo y satisfacción general con el trabajo, también entre compromiso afectivo y compromiso con el trabajo, igual que compromiso afectivo y claridad del rol, en cambio no fue significativa la relación con jerarquía del puesto. Por otro lado, las correlaciones entre el compromiso de conveniencia y las demás variables resultaron inferiores, siendo la más alta con claridad del rol, seguida por satisfacción con el trabajo. En cambio, ninguna de las variables demográficas denotó asociación importante con el compromiso de conveniencia” (Pineda, 2007, p.37).

Lo anterior, hace que los empleados de manera empoderada hagan parte del discurso y lo sientan muy personalizado, de tal forma que se generen aportes transparentes desde su visión para construir beneficios mutuos dentro de la acción de la empresa, esto hace alusión a que los compromisos impulsan que se generen altos estándares de bienestar tanto para los trabajadores de cualquier nivel como para los directivos.

Por otra parte, dentro de las organizaciones y estructuras internas de las empresas siempre se tienen en cuenta los aspectos organizacionales que se pueden presentar en el día a día de las acciones laborales, no obstante, “el manejo que se le da desde las dependencias de recursos humanos de las empresas determinará algunos aspectos psicológicos que podrán reflejar algunas conductas adoptados por los empleados que pueden generar controversia interna o situaciones problemáticas en las relaciones entre empleador y empleado o entre empleados” (Kratz, 1998, p. 621).

Lo anterior, “refleja los compromisos que tienen los empleados con las empresas en cuestión de afecto que dejará como resultado la estabilidad mental de los empleados por labores cumplidas o no, por ende es preciso mencionar que el compromiso con la organización es “la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular”, y puede ser caracterizado por (1) un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular (2) un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y (3) una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 224).

Estas dinámicas de empleados que sienten gran afecto y compromiso con la empresa, funcionan siempre y cuando ellos “sientan un interés por parte de la estructura organizacional al valor agregado que cada uno aporta a la operación desde sus labores, no obstante, si existe la percepción de no ser beneficiarios de la misma manera o con algo que se equipara a sus aportes, podrán sentir el efecto contrario y trabajar con pocas ganas” (Rodríguez, 2007, p. 207), ello afecta de manera directa el estado organizacional interno de la empresa ya que, sus compañeros podrán percibir este mismo efecto y actuar bajo los mismo parámetros.

Es así como, para que haya calidad de vida laboral se debe tener en cuenta que dentro de esta dinámica “existen elementos morales y normativos que deben ser respetados y aceptados por toda la cadena de producción de las empresas ya que, de lo contrario no habrá normas mínimas de conducta que permitan o no ciertas conductas organizacionales dentro de

las empresas” (Dávila, 2010, p. 32). En efecto, se puede afectar el compromiso actitudinal del personal y tener disminuciones en la producción de utilidad.

En consecuencia, “existen los compromisos afectivos que reflejan una mezcla de sentimientos, pasiones, vida rutinaria y elementos existenciales de los empleados con sus labores que de no ser manejados de la mejor manera pueden afectar sus expectativas y necesidades” (Tejada & Arias, 2005, p. 295) lo anterior, teniendo en cuenta que muchas de las veces los empleados reflejan sus sentimientos en las formas en que llevan a cabo sus labores.

Para lograr un análisis de la situación actual dentro de las empresas, será necesario entonces llevar a cabo diferentes métodos para poder medir inicialmente, la situación actual en la que los empleados sienten el compromiso con la empresa, de tal forma que mediante encuestas y tabulaciones se pueden analizar elementos recogidos desde los mismos empleados y trabajar para fortalecer sus compromisos, afectivos, conductuales y demás.

La gestión de personal dentro de las empresas es una labor ardua y extendida ya que, los líderes deben guiar a todos los miembros de una empresa que hacen funciones diferentes, tienen visiones y percepciones distintas. “El rol de los líderes en la generación de aprendizaje organizacional y hace una diferenciación entre momentos de aprendizaje de acuerdo al desarrollo de la relación” (Knight, 2002). En efecto para hacer una mejor gestión de calidad y apreciando las actitudes de los trabajadores, se evalúan los niveles de compromiso que tienen con la gerencia de la empresa, su visión y objetivos principales.

Es por eso, que para ser un buen líder que busque generar un buen clima laboral dentro de las empresas, tendrá que hacer que “la gestión de la calidad sea una filosofía y práctica diseñada para reforzar la productividad y la calidad, reducir pérdidas y aumentar la satisfacción del cliente. Los modelos desarrollados en este campo son variados, y se reconocen como las aportaciones más significativas” (Juran 1990, Deming 1992 y Crosby 1996. Pág. 112).

Por lo tanto, se espera que la gestión de calidad interna junto con la guía de un líder, gerente o administrador se podrán obtener mejores dinámicas de producción interna y externa de las empresas, haciendo que este tome gran relevancia dentro de las empresas, haciendo que las políticas organizacionales internas se manejan bajo un mismo discurso para aumentar la empatía de obreros de las diferentes dependencias, así mismo, se pueden mejorar aspectos de recopilación de información, evaluaciones de rendimiento y calidad, selección y capacitación del personal de manera más concreta.

Por ende, se propone que se lleven a cabo metodologías que sean imparciales dentro de las opiniones y criterios de los empleados u obreros. “De esta manera se espera que el compromiso personal de los obreros crezca en pro a que la gestión interna de calidad sea mucha más eficiente gracias a sus aportes y críticas del sistema interno de acciones de una empresa” (Caldwell, Chatman & O’ Riley, 1990, p. 245). Para ello, es necesaria la existencia de herramientas y procedimientos previamente establecidos para que los trabajadores de las distintas dependencias de la empresa puedan manejar los mismos contenidos, opinen y voten con respecto a las mejoras de gestión de calidad que se pretenden.

Debido a esto, se considera que los aspectos más relevantes para la consecución de los compromisos organizacionales son los aspectos normativos, afectivos y de continuidad. En efecto, cuando “estos tres aspectos logran tener armonía dentro de la estructura organizacional de una empresa se vuelve mucho más eficiente la producción interna ya que, los aspectos que aportan los empleados al escenario general de hace que las dinámicas se vuelvan más transparentes y fáciles de seguir” (Blanco, 2011, p. 215).

En efecto, el director de una empresa tiene en sus hombros la gran responsabilidad de no dejar caer la empresa en temas de promoción del producto, basándose en las preferencias del mercado y de los clientes, “así como se incluyen las tendencias de estos dos elementos que dictan algunas de las directrices que debe tomar el director de comunicaciones para la toma de decisiones referentes a este sector lo que le exige ser un líder dentro de su organización” (Grueso & Garay, 2010, p. 189).

Por ende, el directo, con sus capacidades de mando y toma de decisiones se logran responder las demandas en los distintos sectores comerciales que tengan que ver con este cargo en específico. Para poder posicionar la marca de los directores comerciales dentro del mercado “deben tener en cuenta el problema en el área de mercadeo al momento de crear las estrategias promocionales que permitirán llegar al mercado objetivo de una manera satisfactoria. Se requiere de mucha inteligencia e innovación para hacer un programa promocional de alta calidad y buena aceptación” (Knight, 2002).

Muchos de los empleados que ocupan este cargo, deben tener en cuenta también se presenta un valor agregado de ser parte de la nueva tendencia de uso de las redes sociales y del internet, lo que busca brindar un buen servicio y al mismo tiempo fomentan el cuidado de la salud de los consumidores finales. Es de gran ayuda para los directores y su liderazgo que hoy una gran parte del mercado hace parte de la tendencia mencionada anteriormente, sin embargo, “se requiere implementar técnicas estratégicas que logran llevar el mensaje de la empresa al nicho de mercado que se ha escogido” (Auné, 2015, p. 7).

Cumplir los objetivos que implica ser un buen director, debe enfocar esfuerzos que logren un mayor acopio de este cargo dentro de las estructuras administrativas y funcionales de las empresas, lo cual llevará a una mayor rentabilidad de la empresa y mayores utilidades para los socios y dueños de la misma. Sin embargo, para que esto suceda es “necesario cumplir con las estrategias de promoción del cargo que serán propuestas a continuación, porque de otro modo no habrá posibilidad de que el producto logre ser competitivo y sostenible en el tiempo” (Meyer & Allen, 1991, p. 120).

Con estas acciones, las empresa lograrán llegar a los distintos sectores industriales en Colombia y en otros países también (Exportación del producto), y por medio de investigación, se analizarán las distintas variables del entorno en el cual se mueve el cargo, para así crear de manera acertada los distintos medios publicitarios que lograrán cumplir los objetivos. Se llevará a cabo de manera satisfactoria la idea de negocio en general y los objetivos generales y específicos que se plasmarán.

En efecto, se han buscado “formar elites capaces de comprender procesos administrativos, comunicarse entre ellas mismas y contar con líderes democráticos, con competencias humanas y comunicacionales, con ello se busca a una persona integral capaz de adaptarse a distintas oportunidades y escenarios de problema que requieren de ciertas estrategias y manejos para ser solventados de la mejor manera” (Baruch, Fenton, Hind & Vigoda-Gadt, 2004, p. 399).

Por ello, se puede decir que la evolución de la relevancia del director y su liderazgo dentro de las empresas van de la mano con la gran “gama de desarrollo tecnológico con el que cuentan las industrias en sus maneras de operar y desarrollar sus estrategias de comercialización de producto basada en la aceptación de clientes a través de la implementación de una estructura organizada y de cambio que depende de una persona o un equipo de trabajo que dedique su labor a que la empresa” (Eslami & Gharakhani, 2012, p. 85), sea cualquiera, podrá gozar de un posicionamiento en términos comerciales que le genere utilidades más rentables y sostenibles en el tiempo.

Se puede decir que, “esta posición laboral empieza a abrir paso a la necesidad de contar con un departamento especializado para atender las necesidades que surgen desde la comunicación” (Ensher, Grant-Vallone, Donaldson, 2001, p. 53). Ya que una de las prioridades que debe tener en cuenta la persona que quiera ocupar dicho cargo, se basan en el entendimiento y análisis bien hecho sobre la estructura comercial, de inversión y fiduciaria del cargo, de lo contrario los objetivos que se logren trazar no van a ir acordes con las acciones que se tomen, lo que decantaría en el fracaso comercial o tendencias a la baja a causa de una mal trabajo llevado a cabo por el equipo de mercadeo de la empresa o de cualquier dependencia distinta.

Para detectar los nuevos desafíos que debe enfrentar el director en la empresa, y lograr venderlo al mercado para que este comience a tenerlo en cuenta como parte de su empresa se crearon distintas estrategias promocionales que permitieron conocer y presentar tendencias mundiales, diseñar estructuras de trabajo, definir competencias a presentar, y estandarizar los mínimos elementos necesarios trabajando con orden y respeto ante los empleados que dependen de él.

Para ello se recomienda implementar alguno de los tipos de liderazgo que se pueden esparcir en las empresas para que se llegue a la meta y se genere un mejor clima organizacional y dependiendo del caso, no obstante, se recomienda tener en cuenta un liderazgo con generación de conocimiento compartido que donde se aplique ayudará a orientar al personal bajo el mejor mando, transversal pero horizontal.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como objetivo analizar los discursos alrededor del constructo “compromiso laboral” en una empresa de telecomunicaciones. Se entrevistó a empleados de la organización de todo los rangos en específico un grupo con menos de dieciocho meses de antigüedad en la empresa y otro con más de tres años. Se empleó el método cualitativo de análisis del discurso y la entrevista en profundidad para el análisis y recolección de la información.

Las entrevistas se codificaron en categorías para su interpretación a través del análisis del discurso, según Potter y Wetherel, teniendo en cuenta la identificación de patrones de construcción y variabilidad así como la emergencia de repertorios interpretativos. Se retomaron seis repertorios interpretativos alrededor del compromiso laboral; de éstos se desprende que los discursos asociados con este concepto se encuentran estrechamente relacionados con la productividad de los trabajadores, con el control asociado a no criticar ni cuestionar y, por último, el ser percibido como no comprometido se convierte en amenaza que pone en riesgo su propia estabilidad laboral (pp. 81-82).

En el artículo presentado por Peralta y Santofimio se analiza ampliamente la evolución que ha tenido en la actualidad el concepto de trabajo; entender las modalidades laborales que se aplican hoy en día es fundamental para comprender los factores que interactúan en el desarrollo de un compromiso en las organizaciones según estos autores. El ingreso de nuevos conceptos al ambiente de trabajo ha traído consigo cambios significativos en las dinámicas organizacionales. Los procesos de globalización y de neoliberalismo por ejemplo, han causado que los criterios de contratación y los beneficios laborales han variado en su mayoría.

Por otro lado, se siguieron las ideas relevantes en cuento a los procesos de compromiso organizacional y su relación directa con el clima laboral, sin embargo, la contextualización de las temáticas no proporciona unas bases amplias para su comprensión profunda. Por otra

parte, la investigación empírica llevada a cabo muestra resultados lo suficientemente claros para comprender los planteamientos realizados al inicio. “Los aportes a la comprensión de las variables de género y edad en el desarrollo o detrimento del compromiso en las organizaciones por parte de sus trabajadores resultan de sumo interés” (Galaskiewicz, 1981, p. 434), esto ayudará a generar medidas organizacionales para aumentar el compromiso o prevenir su disminución.

Algunas doctrinas tienen como base la afirmación que establece que los administradores disponen de una autoridad, la cual es otorgada gracias a su puesto dentro de una organización, entre mayor es este rango mayor el nivel de autoridad. Parte de esta administración consiste en inyectar a las personas que se tiene como subordinados las estrategias de la empresa, la misión y visión de la empresa, junto con la coordinación del personal y el resolver problemas o complicaciones que se puedan dar en el día a día. También es importante destacar la importante labor que puede llegar a tener un administrador a la hora de crear un orden, diseñar las estructuras y la de hacer una retroalimentación acerca de los resultados obtenidos.

Sin embargo, el clima organizacional juega una parte fundamental para que el orden y los impactos de los que pretenden las empresas lleguen a alcanzar la meta propuesta desde el organigrama, es decir, de este clima se dispondrán algunas otras acciones que vendrán desde los insumos de recogidos con los funcionarios de toda la cadena productiva para proponer acciones de liderazgo muy marcadas que ayuden a conseguir logros en todas las áreas.

5. CONCLUSIONES

Las buenas prácticas llevadas a cabo por el liderazgo corporativo de los gerentes o admiradores, junto una buena gestión de calidad interna obedece a diferentes dinámicas estructurales que pretenden generar insumos para mejorar las condiciones laborales, es por ello que las empresas que logran implementar un sistema interno a pesar de no tener resultados aventajados, este uso generar herramientas importantes de conocimiento interno de las funciones de la empresa que le permite a la gerencia y toda la estructura laboral brindar apoyos y ayudas necesarias para mejorar el funcionamiento laboral y personal.

No obstante, “la eliminación de participación del modelo —otro de los principios de la calidad— puede reflejar que este elemento no se ha incorporado como una práctica efectiva en las organizaciones o no ha sido internalizada por los trabajadores” (Galicia, 2005).

Es preciso mencionar el grado de implicaciones que tienen cada variable dentro de los aspectos internos ya que, la calidad de vida laboral tiene mayor relevancia e impacto al momento de ser tomados en cuenta por las directivas y analizadas desde los insumos de los empleados.

Lo anterior, determina la responsabilidad personal para llegar a generar la felicidad laboral, esta deberá contemplar a los trabajadores dentro de la empresa, ya que gracias a métodos de socialización de las acciones los empleados sienten un hilo conductor mucho más formal y reflejan una conducta responsable comprometida con sus funciones.

Por esto, se recomienda a los líderes manejar los compromisos afectivos, de continuidad y normativos juegan un papel muy importante dentro de las pretensiones que tiene el compromiso organizacional, no obstante, estos evidencian un aspecto al momento de ser mezclados por que el trabajador comprometido es aquél que muestra una actitud y un comportamiento que direcciona las directrices de los compromisos organizacionales.

Por otra parte, la conciencia emocional consta de competencias sociales de reconocimiento que aluden a la empatía y la orientación al servicio. Finalmente, el manejo de las relaciones consiste en las competencias sociales de regulación relacionadas con el desarrollo de otros, la influencia, la comunicación, el manejo de conflicto, el catalítico del cambio, la construcción de relaciones y la colaboración (Rosario-Hernández & Carrillo-Acosta, 2016, pág. 64).

Como conclusión, se puede decir que por un lado el liderazgo tiene que ver la capacidad que tiene una persona en ser capaz de cambiar el comportamiento de una persona con el fin de alcanzar unas metas establecida. Mientras que la administración tiene que ver con la forma en la que una persona usa la autoridad la cual se le ha sido otorgada con el fin de lograr una sana convivencia entre las personas y los grupos que han sido asignados a ellos. Resulta de vital importancia el aclarar que hay gerentes que van de la mano con el liderazgo oportuno en pro de generar un clima laboral adecuado para que las operaciones de la empresa se maximicen.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Auné, S., Abal, F y Attorresi, H. (2015). Conducta Prosocial y Estereotipos de Género. Santiago: *PRAXIS: Revista de Psicología*, 7-19.
- Baruch, J., Fenton, M., Hind, P., & Vigoda-Gadt, E. (2004). Prosocial Behavior And Job Performance: Does The Need For Control And The Need For Achievement Make A Difference? Palmerston: *Social Behavior and Personality*, 399-412.
- Betanzos-Díaz, N., Andrade-Palos, P., & Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. Madrid: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Blanco, M. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. La Paz: *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBS*, 9(2), 215-233.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. Londres: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. Talca: *Panorama socioeconómico*, 28(40), 92-103.
- Cotton J. L. (1993). *Employee involvement*. Nueva York: Sage.
- Dávila, M. C., Díaz-Morales, J. F., Pasquini, M., & Giannini, M. (2010). Organizational commitment in Spanish and Italian volunteers: A comparative study. Edinburgh: *Europe's Journal of Psychology*, 6(2), 32-46.
- Dávila, M., Finkelstein, M., & Castien, J. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. Murcia: *Anales de Psicología*, 27(2), 498-506.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Nueva York: *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Filipinas: Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53.
- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. Ipswich: *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Galaskiewicz, J., & Shatin, D. (1981). Leadership and networking among neighborhood human service organizations. Ithaca: *Administrative Science Quarterly*, 434-448.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Granada: *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. Nueva York: *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.
- Grueso, M., Gómez, J. & Garay, L. (2010). Redes empresariales e innovación: el caso de una red del sector cosmético en Bogotá (Colombia). Bogotá: *Estudios Gerenciales*, 27(118), 189-203.
- Kraatz, M. S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. Nueva York: *Academy of management journal*, 41(6), 621-643.
- Lazarini, J. J. C., & Solís, A. E. U. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas lp en Costa Rica. Ciudad de México: *Revista Gestión y estrategia*, (41), 15-28.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. Nueva York: *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Martínez, I. A. M., Arévalo, M. F. O., & Rosell, H. C. P. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. Bogotá: *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 7(27), 25-41.
- Mesquita, L. F., Anand, J., & Brush, T. H. (2008). Comparing the resource- based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. Chicago: *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Tres componentes, Conceptualización del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior, 14*(2), 224-247.
- Paz-Rodríguez, F., & Betanzos-Díaz, N. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Ciudad de México: *Anales de psicología, 23*(2), 207-215.
- Peroune, L. (2007). Tacit knowledge in the workplace: the facilitating role of peer relationships. Londres: *Journal of European Industrial Training, 31*(4), 244-258.
- Pineda, A. E. L. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. Lima: *Revista de Investigación en Psicología, 9*(1), 37-67.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: free press.
- Rosario-Hernández, E., & Carrillo-Acosta, D. (2016). La relación entre las conductas de ciudadanía organizacional y la inteligencia emocional en una muestra de empleados de una industria farmacéutica en Puerto Rico. San Juan: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 27*(2), 61-74.
- Ruiz-Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Jaén: *Revista de Estudios empresariales. Segunda época, 1*, 67-86.
- Tejada Tayabas, J. M., & Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Ciudad de México: *Enseñanza e investigación en Psicología, 10*(2), 295-309.
- Villarreal-Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Ciudad de México: *Cuadernos de Gestión, 5*(2), 55-73.