

## **Revisión de los factores que generan el compromiso laboral con la gestión estratégica empresarial**

*Review of the factors that generate the labor commitment with  
strategic business management*

**Ramón Ramón Dolores Isabel**

Universidad Técnica de Machala / diramon@utmachala.edu.ec

Machala - Ecuador

**Iddar Iván Jaya Pineda**

Universidad Técnica de Machala / ijaya@utmachala.edu.ec

Machala - Ecuador

*Versión electrónica*

*<https://investigacion.utmachala.edu.ec/proceedings/index.php/utmach/issue/view/3>*

---

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar los factores que inciden en el compromiso del talento humano para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos estratégicos. La presente revisión de literatura corta se cimenta en el análisis de los marcos teóricos existentes de los últimos 5 años en el área de Gestión del talento humano, tomándose como núcleo el compromiso del talento humano con la estrategia competitiva de la organización, el estudio incluyó artículos científicos, libros y ponencias en congresos internacionales. A nivel mundial, de Latinoamérica y de Ecuador, la retribución económica no es la principal causa de motivación para que el empleado se sienta comprometido con su organización, también son muy importantes el clima laboral apropiado, liderazgo ético, desarrollo profesional, conciliación de lo laboral con lo familiar, apoyo organizativo y compromiso organizacional. Las empresas se desenvuelven en escenarios competitivos, globalizados, exigentes, donde deben conseguir resultados favorables para su organización como la productividad, rentabilidad, innovación, calidad, excelencia en el servicio, para lo cual deben obtener recurso humano comprometido con su estrategia competitiva.

Palabras clave: Compromiso, talento humano, liderazgo, estrategia competitiva.

## ABSTRACT

The objective of this paper is to determine the factors that affect the commitment of human talent so that companies can achieve their strategic objectives. The present review of short literature is based on the analysis of the existing theoretical frameworks of the last 5 years in the area of Human Talent Management, taking as a core the commitment of human talent with the competitive strategy of the organization, the study included articles scientists, books and presentations at international conferences. At a global level, in Latin America and Ecuador, the economic retribution is not the main cause of motivation for the employee to feel committed to their organization, they are also very important the appropriate work environment, ethical leadership, professional development, reconciliation of work with family, organizational support and organizational commitment. Companies operate in competitive, globalized, demanding scenarios, where they must achieve favorable results for their organization such as productivity, profitability, innovation, quality, excellence in service, for which they must obtain human resources committed to their competitive strategy.

Keywords: Commitment, human talent, leadership, competitive strategy.

## Introducción

Las organizaciones tienen que operar en ambientes muy competitivos y globalizados, donde la clave para la efectividad en su estrategia competitiva es su talento humano, por lo que, requieren disponer de un recurso humano comprometido con los objetivos estratégicos de la organización, para atender eficazmente a su mercado meta y lograr su fidelización.

Las empresas enfrentan constantes retos dentro de su gestión estratégica como: alcanzar la innovación, la productividad, reducir sus costos y gastos, hacer tangible su cultura organizacional, y lograr la diferenciación de los productos y servicios que ofrecen al mercado; lo que convierte en esencial la gestión del talento humano para lograr el compromiso de los empleados con las metas estratégicas de la empresa.

Las características del recurso humano del presente siglo son: estar globalizados, comunicados, capacitados, desarrollados tecnológicamente, tener metas de desarrollo personal definidas, y aspiraciones de que se les brinde un ambiente laboral óptimo, se reconozca su talento a través de una remuneración y beneficios satisfactorios, para siendo consecuentes con ese reconocimiento entregar su esfuerzo por las metas de la organización a la que pertenecen.

De acuerdo al estudio “Tendencias globales de compromiso de empleados 2017” por Aon Hewitt, se define al compromiso laboral como “el nivel de inversión psicológica de un empleado en su organización”, el mismo que se evalúa con el modelo de hablar, permanecer, contribuir. De acuerdo a lo cual se establece, el grado de pertenencia que el empleado tiene con la organización, si le inspira a hablar positivamente de ella, si dentro de sus metas está el hacer carrera en la organización. Además, se considera el grado de motivación que tiene el talento humano para involucrarse con los objetivos de la organización.

Las organizaciones aspiran obtener resultados satisfactorios en su estrategia organizacional, pero ignoran los factores que inciden en el compromiso de sus colaboradores, en consecuencia, cabe hacerse esta pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que inciden en el compromiso de los empleados con la gestión estratégica empresarial?

Las empresas que quieran realizar con efectividad sus operaciones deben conocer los factores que inciden en el compromiso de sus empleados con la estrategia empresarial, para que en base a esa orientación puedan dirigir su actuación hacia objetivos comunes. Cuando un empleado no es feliz en su entorno laboral, no se siente realizado, esto va a afectar su grado de compromiso y productividad en la empresa, por consiguiente, al conocer las empresas estos factores, pueden tomar acciones oportunas para satisfacer las aspiraciones laborales de los empleados y lograr su reciprocidad hacia las metas de la empresa.

### **Factores que inciden en el compromiso laboral con la gestión estratégica empresarial**

Para determinar los factores que inciden en el compromiso laboral con la gestión estratégica empresarial, se ha realizado una revisión bibliográfica a investigaciones de los últimos años a nivel mundial y de Latinoamérica, los mismos que revelan algunos aspectos importantes que se reseñan a continuación.

La gestión del talento humano ha ido evolucionando a través del tiempo, su transformación se ha manifestado de ser un simple ente de control de asistencia, sanciones o liquidaciones, a convertirse en una unidad de gestión estratégica, y aliado estratégico para la alta dirección. Su misión es alcanzar el compromiso del talento humano con los objetivos estratégicos que tiene la organización (Walden, Hwa Jung, & Westerman, 2017). Siendo el recurso humano el activo más importante de una empresa, se debe mejorar el rendimiento de sus colaboradores, logrando su desarrollo profesional y bienestar personal, (Mengue, Auh, Yeniaras, & Katsikeas, 2017) transformándolos en socios estratégicos para que aporten lo mejor de sí mismos para obtener resultados tangibles en favor de la organización.

En base a un estudio a nivel mundial, realizado por State of the Global Workplace- Consultora Gallup, se establece que solo el 13% de los empleados están comprometidos con su trabajo. Lo que corresponde a: que de cada 8 empleados tan solo 1 está psicológicamente motivado para contribuir con la empresa para la que trabaja, los demás colaboradores no aportan para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos.

Tomando como referencia la misma investigación, en América Latina el 21% de los trabajadores están comprometidos con su trabajo, el 60% no demuestran compromiso para la empresa para la cual trabajan y el 19% están activamente sin compromiso con el trabajo, de lo que se infiere que éstos pueden influir negativamente en sus compañeros de labores y afectar en los resultados que busca la organización.

El compromiso en los empleados se da cuando confluyen varios factores como son:

El liderazgo ético, que es primordial dentro de la gestión del talento humano, por la influencia que éste ejerce en el equipo de trabajo con un compromiso afectivo, de mediador y de integridad que potencia el éxito del equipo (Palanski & Avey, 2014), e interviene grandemente para crear un clima laboral apropiado, lo que mediará para que un empleado se sienta motivado y desarrolle al máximo sus capacidades que pondrá a disposición de la organización. La importancia que tienen los líderes en la gestión del talento humano es fundamental para que las organizaciones alcancen y superen sus metas. Un buen líder consigue que el grupo sienta una identificación grupal y se convierte en mediador para conseguir las metas de la organización, creando una disposición de reciprocidad entre el empleado y la empresa.

Por otra parte, las prácticas laborales de la dirección de recursos humanos- deben ser procesos apropiados que se ejecuten para que el talento humano se sienta motivado, recompensado, satisfecho y comprometido con la organización. (Kulkarni & Ramamoorthy, 2014) Estos procesos deben estar ligados a la Responsabilidad Social Corporativa, (Bhuvanaiah & Raya, 2016), para que siendo socialmente responsables con su entorno, generen confianza en los diversos públicos de la organización, siendo uno de sus principales objetivos el talento humano.

El Bienestar del empleado incide en su compromiso, (Ho, Kuo, & Lin, 2011), y éste se involucra y desarrolla su sentido de pertenencia cuando el clima laboral es apropiado, ( Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Así, se fomenta la comunicación individual y el apoyo organizacional (Walden, Hwa Jung, & Westerman, 2017) que se debe brindar al empleado para que éste pueda desarrollar sus actividades individuales y lograr su desarrollo personal. Existe un estrecho vínculo entre la Responsabilidad Social Corporativa, y la gestión estratégica de Recursos Humanos para lograr objetivos

organizacionales, (García-Guiu, Molero, & Moriano, 2015) haciendo que la empresa haga posible su estrategia competitiva a través de su talento humano.

Este cometido es posible a través de un liderazgo efectivo, para conseguir los objetivos empresariales, (Jefrey, 2010), un liderazgo ético que promueva un entorno de equidad y desarrollo para la empresa y sus colaboradores, haciendo que ellos experimenten que su organización se preocupa no solo de sus metas empresariales sino también de sus objetivos individuales. Los objetivos empresariales requieren de un talento humano asociado con las metas de la organización y su cultura organizacional (Arciniega, 2012). Para esto se precisa desarrollar competencias para generar valor, desempeño-compensación, simplificación del trabajo, retención del talento humano.

Así mismo, el clima laboral que concilie lo laboral con lo familiar, y el apoyo organizativo, ayuda a la salud emocional del empleado y genera compromiso sostenible de largo plazo, por lo que se hace necesario que las empresas adopten prácticas éticas (Winstanley, Woodall, & Heery, 2016) para garantizar justicia y equidad para sus colaboradores (Morand & Merriman, 2012), con políticas salariales que cumplan sus expectativas, capacitación y desarrollo, procesos internos eficientes, haciendo que éstos alcancen sus objetivos personales y a la vez se comprometan con las metas organizacionales.

Un estudio realizado por Tiny Pulse, revela que los reconocimientos públicos motivan al empleado a entregar lo mejor de sí, y estimula a que otros empleados sigan ese patrón. Una política de reconocimientos e incentivos a los empleados por su aporte individual es necesaria, para que éstos se sientan motivados y trabajen con mayor ahínco. (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, & Nieves Quintero, 2015)

En las organizaciones se tiende a confundir la satisfacción con la motivación. La satisfacción es comprendida como una actitud general del individuo hacia su trabajo, la motivación son las acciones de una persona para lograr las metas de la organización. La satisfacción laboral reduce el ausentismo y la rotación del personal. La motivación laboral mejora el desempeño y la productividad. Cuando un empleado reúne estas dos condiciones alcanza un desempeño superior en su trabajo. (Haley, Mostert, & Els, 2014)

En otro ámbito, el clima de equidad y de desarrollo profesional, sin favoritismos particulares y discriminación hacia algunos empleados, favorece intercambio de conocimientos, y satisfacción individual y colectiva (Li, et. al 2013) y el rendimiento en su trabajo es satisfactorio para la empresa porque genera valor a la gestión estratégica de la empresa (COLQUITT, Rodell, & B., 2011). Un liderazgo ético, incide en una cohesión grupal e identificación del empleado con la organización y sus metas. (García-Guiu, Molero, & Moriano, 2015). La relación Satisfacción laboral-Rendimiento laboral, (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), unido al apoyo organizativo y compromiso de la organización, es muy importante para la empresa debido a que se crea un vínculo de reciprocidad, confianza y solidaridad (Tremblay, Cloutier, Simard, Chenevert, & Vandenberghe, 2010), que contribuyen con el desarrollo y supervivencia de la empresa a largo plazo; en el que el principal impulso es su capital humano.

La retribución económica que recibe el empleado por su trabajo, es muy importante para que se sienta motivado, comprometido con la empresa y satisfaga sus expectativas personales de que es valorado por el trabajo que realiza, para ello deben implementarse políticas salariales que cumplan sus expectativas, con procesos internos eficientes,

eliminando la discriminación y haciendo que éstos alcancen sus objetivos personales y a la vez se comprometan con las metas organizacionales. (MOLM, 2015) (van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015). Siendo este un factor importante, sin embargo, no es el más relevante para adquirir compromiso con la organización, también están de por medio factores como el reconocimiento por su trabajo

Debe destacarse, que el dinero no es el único factor de motivación de los empleados, para que éstos adquieran compromiso con la empresa; de acuerdo al estudio “The 7 key trends impacting Today’s Workplace, realizado por la empresa Tiny Pulse, a 200.000 empleados en más de 500 empresas de Estados Unidos, el principal estímulo que los empleados consideran importantes son: camaradería de los compañeros 20%, deseo intrínseco de realizar un buen trabajo: 17%, reconocimiento: 13%, impacto real en la sociedad 10%, y crecimiento profesional el 8%, agentes que son determinantes para que el empleado desarrolle un alto grado de pertenencia para la organización con la que trabaja.

Otra investigación del Foro Económico Mundial, confirma que la compensación económica no es la única motivación que tiene el empleado para vincularse con la empresa, también existen otras como el crecimiento profesional, mejores prestaciones, que se concilie lo laboral con lo familiar, para crear un lazo de afectividad y compromiso. Así como también las causas para que un empleado se desvincule y abandone su trabajo son: malos tratos por parte de jefes inmediatos, ambiente de hostilidad por parte de compañeros de trabajo, falta de reconocimiento, trabajar con horarios extenuantes, sobrecarga de trabajo con actividades repetitivas por desorganización administrativa, no disfrutar del trabajo, no tener posibilidades de crecimiento e inflexibilidad en el trabajo.

## **Materiales y Métodos**

La presente revisión cumple con la finalidad de analizar los factores determinantes que generan el compromiso del recurso humano con la estrategia competitiva de la organización, siendo vital el aporte del talento humano para tal propósito. La indagación de información se la realizó en base de datos como Web of Science y Scopus.

Los criterios de búsqueda están enmarcados en los rangos de fechas de los últimos 5 años. En este artículo de revisión de literatura corta, se auscultan dos líneas de investigación: (1) Gestión estratégica empresarial, (2) Gestión de recursos humanos.

## **Conclusiones**

Las empresas se enfrentan a desafíos constantes para lograr la efectividad en un mercado vertiginoso y globalizado. El éxito de su estrategia empresarial está subordinada al grado de compromiso de su talento humano, dentro de lo cual se han identificado varios factores como: prácticas de responsabilidad social en la gestión estratégica de la organización, unidas a un liderazgo ético que promueva el bienestar y calidad de vida laboral del empleado, reciprocidad de la organización con la contribución individual de sus colaboradores, políticas salariales satisfactorias y motivación para el talento humano.

Sin embargo, el factor retribución económica no es el más preponderante para el talento humano, pero sí lo es un ambiente laboral satisfactorio, que llene sus expectativas de sentirse valorado por su aporte, que suscite motivación para alcanzar metas en favor de

la organización, fomento a su crecimiento y desarrollo profesional, unido a un entorno de confraternidad y solidaridad entre compañeros y directivos.

El lograr por parte de los directivos un ambiente que reúna estas condiciones es un reto, considerando que los informes a nivel mundial y de América Latina revelan que un bajo porcentaje de empleados se siente comprometido con su trabajo y que al no disponer de empleados que asuman el compromiso con la organización se está afectando en los resultados que ésta aspira conseguir para su desarrollo y permanencia en el mercado.

Las empresas deben re direccionar sus metas hacia la gestión estratégica del talento humano que es el generador de valor para que una empresa alcance resultados satisfactorios, por lo que es fundamental que se disponga de un capital humano comprometido con su gestión estratégica, tarea que es ardua, debido a que se deben manejar con efectividad los factores que generan el compromiso en el talento humano, considerando que se convierte en un aliado estratégico para el éxito de una organización independientemente de su actividad productiva.

### Referencias Bibliográficas

- Associations of Work-Related Factors and Work Engagement with Mental and Physical Health: A 1-Year Follow-up Study Among Older Workers. (2014). *J Occup Rehabil*.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. (2016). Predicting Employee Work Engagement Levels, Determinants and Performance Outcome: Empirical Validation in the Context of an Information Technology Organization. *Global Business Review*, 934–951.
- COLQUITT, J., Rodell, & B., J. (2011). JUSTICE, TRUST, AND TRUSTWORTHINESS LONGITUDINAL ANALYSIS INTEGRATING THEORETICAL PERSPECTIVES. *Academy of Management Journal*, 1183–1206.
- García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable. *Revista de Psicología Social:International Journal of Social Psychology*, 60-88.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 123-136.
- Haley, L.-M., Mostert, K., & Els, C. (2014). Burnout and Work Engagement for Different Age Groups: Examining Group-Level Differences and Predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 283-295.
- Ho, L.-A., Kuo, T.-H., & Lin, B. (2011). *How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). What are Job attitudes? *Annual Review of Psychology*, 341-367.
- Kulkarni, S., & Ramamoorthy, N. (2014). Intra-firm transfer of best practices in moral reasoning: a conceptual framework. *Business Ethics: A European Review*, 15-33.
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister* N°. 26, 5-15.
- Mengue, B., Auh, S., Yeniaras, V., & Katsikeas, C. S. (2017). The role of climate: im-

- plications for service employee engagement and customer service performance. *Academy of Marketing Science*, 24.
- MOLM, L. D. (2015). The Structure of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 119-131.
- Morand, D. A., & Merriman, K. K. (2012). “Equality Theory” as a Counterbalance to Equity Theory in Human Resource Management. *J Bus Ethics*, 133-144.
- Palanski, M., & Avey, J. B. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process. *J Bus Ethics*, 135–146.
- Rich, B. L., Lepine, A., J., & Crawford, E. R. (2010). JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 617-635.
- RÍOS-MANRÍQUEZ, M., LÓPEZ-SALAZAR, A., & LÓPEZ-MATEO, C. (2015). ÉTICA Y CALIDAD LABORAL: IMPACTO EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL. UN ESTUDIO EMPÍRICO. *Holos*, 308-320.
- Salessi, S., & Omar, A. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*, 93-108.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 405–433.
- Valentine, S., & Godkin, L. (2017). Banking Employees’ Perceptions of Corporate Social Banking Employees’ Perceptions of Corporate Social Intentions: Ethics as Social Glue and Attachment. *Employ Respons Rights J*, 21.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 511-532.
- Walden, J., Hwa Jung, E., & Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement, and. *Journal of Public Relations Research*, 17.
- Walden, J., Hwa Jung, E., & Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *JOURNAL OF PUBLIC RELATIONS RESEARCH*, 17.
- Winstanley, D., Woodall, J., & Heery, E. (2016). Business ethics and human. *Business ethics*, 5-12.

## CURRÍCULUM DE LOS AUTORES



### **Dolores Isabel Ramón Ramón**

**Ingeniera Comercial. Magister en Administración de Empresas. Candidata a Doctorado en Empresa, Economía y Sociedad, Universidad de Alicante, España. Docente titular en la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica de Machala. Autora de varios libros, pappers y ponencias. De Machala, Ecuador. De Machala, Ecuador.**



### **Iddar Iván Jaya Pineda**

**Ingeniero Comercial. Magister en Administración de Empresas. Candidato a Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad de Zulia, Venezuela. Docente titular en la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica de Machala. Autor de varios libros, pappers y ponencias. De Machala, Ecuador.**

