

SIGNIFICADO DEL COMPROMISO LABORAL PARA UNA ORGANIZACIÓN Y  
PARA SUS EMPLEADOS

Ana María Santofimio Vengoechea

Viviana Segura Trujillo

SIGNIFICADO DEL COMPROMISO LABORAL PARA UNA ORGANIZACIÓN Y  
PARA SUS EMPLEADOS

Ana María Santofimio, Viviana Segura  
Maria Claudia Peralta, Asesora de Trabajo de grado

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de Contenido,	3
Abstract,	4
Marco Teórico,	5
Categorías,	30
Justificación,	30
Pregunta,	34
Objetivo General,	34
Objetivos Específicos,	34
Método,	35
Diseño,	35
Técnicas de Recolección de Información,	38
Participantes,	39
Procedimiento,	40
Análisis de Resultados,	42
Discusión,	61
Bibliografía,	68
Apéndice A: Formato entrevista de Profundidad,	71
Apéndice B: Transcripción de entrevistas,	72
Apéndice C: Matrices de Sentido,	100
Apéndice D: Matriz de Repertorios Interpretativos,	133
Apéndice E: Matriz de Discusión,	134
Apéndice F: Síntesis de la Investigación,	135

## EL SIGNIFICADO DEL COMPROMISO LABORAL PARA UNA ORGANIZACIÓN Y PARA SUS EMPLEADOS

Ana Maria Santofimio Vengoechea\*, Viviana Segura Trujillo\*, María Claudia Peralta\*\*

Esta investigación tiene como objetivo principal comprender el significado del compromiso laboral construido por los miembros de una empresa de telecomunicaciones. El diseño se basa en un enfoque cualitativo y los participantes son seis miembros de una misma organización que cumplen con las siguientes características: nivel jerárquico (directivo, táctico y operativo) y antigüedad (menor a 18 meses y mayor de 3 años). El instrumento seleccionado fue una entrevista cualitativa en profundidad, la cual permitió recoger la información pertinente. Todas las entrevistas fueron debidamente codificadas a través de categorías que permiten analizar la información por medio del análisis del discurso (Potter y Wetherel, 1996), teniendo en cuenta la identificación de patrones de consistencia y variabilidad. Finalmente se logró concluir que el compromiso laboral se encuentra estrechamente relacionado con la productividad de los trabajadores, con la imposibilidad de criticar o de cuestionar de los trabajadores y por último, el no compromiso es percibido como una amenaza que pone en riesgo la estabilidad laboral.

---

\*Autoras Trabajo de Grado

\*\*Asesora de Trabajo de grado

### Significado de Compromiso Laboral para una Organización y para sus Empleados

La construcción del conocimiento y la elaboración de investigaciones en Psicología debe partir de problemas de la vida cotidiana que se estén presentando en la actualidad y que al abordarlos como objeto de estudio, y al presentar posibles soluciones, permitan la evolución de las sociedades hacia una mejor calidad de vida. En este sentido es importante emprender esta investigación desde un enfoque epistemológico que sustente y de peso a los hallazgos encontrados, permitiendo así generar verdaderos aportes tanto a las personas directamente involucradas como también a la Psicología.

En la medida en que el compromiso organizacional es un fenómeno que se desarrolla y experimenta en un contexto específico, y que se da a través de la interacción entre las personas y su organización resulta necesario tener en cuenta un enfoque que permita comprender a cabalidad este contexto, procurando así una visión más comprensiva de la realidad. Es el caso del Socioconstruccionismo, pues es un enfoque donde ante todo prima el análisis social y las características del contexto, como elementos esenciales a la hora de realizar investigación. Cada vez se hace más necesario explorar una nueva visión del conocimiento que comprenda a los seres humanos en su ámbito social, pues es así como surgen los verdaderos conceptos, percepciones, significados y construcciones de la realidad.

Es importante tener en cuenta la comprensión de la realidad dada desde un enfoque socioconstruccionista de las ciencias humanas. Desde la perspectiva de Gergen (1996) se comprende como un aspecto que surge de la importancia de la conexión social.

Así mismo, Gergen (1996) plantea cinco supuestos sobre los que se basa el socioconstruccionismo, que son: a. Los términos con los que damos cuenta del mundo y de nosotros mismos no están dictados por los objetos estipulados de este tipo de exposiciones; b. Los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambio situados histórica y culturalmente y que se dan entre personas; c. El grado

en el que un dar cuenta del mundo o del yo se sostiene a través del tiempo no depende de la validez objetiva de la exposición sino de las vicisitudes del proceso social; d. La significación del lenguaje en los asuntos humanos se deriva del modo como funciona dentro de pautas de relación; e. Estimar las formas existentes de discurso consiste en evaluar las pautas de vida cultural; tal evaluación se hace eco de otros enclaves culturales.

Estos argumentos construccionistas, son vistos por muchos autores como pesimistas; sin embargo, lo son sólo si se aferran a concepciones anticuadas de la empresa científica o a concepciones ofuscadoras de la verdad, del conocimiento, del saber, de la objetividad y del progreso (Gergen, 1996)

Así mismo, comparar el construccionismo con el parafraseo de ideas anteriores, supone que las palabras son expresiones de un significado subyacente fijo, que el mismo pensamiento puede expresarse de muchos modos diferentes. Para los construccionistas, sin embargo, el acento que se pone en la base contextual del significado y su continuada negociación a lo largo del tiempo, desplaza esta suposición tradicional. El intento de fijar el significado de un texto está equivocado (Gergen, 1996)

Es así, como para el construccionista, la falta de una fundamentación ontológica del lenguaje no es ningún argumento contra su uso, ya que el valor del discurso psicológico no descansa en su capacidad para reflejar la verdad, sino más bien en su capacidad para llevar a cabo relaciones. Y es allí donde el construccionismo enfrenta uno de sus principales desafíos: el intento de dar cuenta de la acción humana en términos de un proceso relacional.

Gergen (1996), propone un enfoque relacional que considera la autoconcepción no como una estructura cognitiva privada y personal del individuo sino como un discurso acerca de sí mismo, es decir, la representación de los lenguajes en la esfera pública. Es así como se sustituye la preocupación tradicional en torno a las categorías conceptuales (autoconceptos, esquemas, autoestima) por el yo como una narración que se hace inteligible en el seno de las relaciones vigentes.

Para White y Epston (1990) citado por Gergen (1996), “las personas conceden significado a sus vidas y relaciones relatando su experiencia” (p.p 232). Así mismo Nehamas (1985) citado por Gergen (1996), afirma que la vida ideal es aquella que

corresponde al relato ideal; cada acto está coherentemente relacionado con todos los demás sin que sobre nada. De una manera más convincente Ardí (1968), citado por Gergen (1996), dice que los seres humanos sueñan narrando, ensueñan narrando, recuerdan, anticipan, esperan, desesperan, creen, dudan, odian y aman a través de la narración.

Según Gergen, 1996, los relatos son formas de dar cuenta y están incrustados en la acción social, haciendo que los acontecimientos sean socialmente visibles y estableciendo expectativas para acontecimientos futuros. Dado que los acontecimientos de la vida cotidiana están inmersos en la narración, se van cargando de sentido relatado y adquieren la realidad de un principio, de un punto grave, de un clímax, de un final y así sucesivamente.

El concepto de autonarración en particular, es portador de una afinidad con una variedad de constructos desarrollados en otros dominios. Así mismo en la Psicología cognitiva los conceptos de guiones, de esquemas de relato, de árbol de predictibilidad, y de pensamiento narrativo han sido utilizados para dar cuenta de la base psicológica de la comprensión y/o para dirigir las secuencias de acciones a lo largo del tiempo.

El trabajo de Bruner (1986, 1990), sobre las narrativas cae en algún lugar entre estas dos orientaciones, sosteniendo un enfoque de la función cognitiva universal, mientras que simultáneamente destaca el papel de los sistemas de significación cultural. En este sentido las narraciones son recursos conversacionales, construcciones abiertas a la modificación continuada a medida que la interacción progresa.

Las personas en este caso no consultan un guión interno, una estructura cognitiva o una masa aperceptiva en busca de información o guía; no interpretan o leen el mundo a través de lentes narrativas, no son los autores de sus propias vidas. Mas bien, la autonarración es un instrumento lingüístico incrustado en las secuencias convencionales de acción y empleado en las relaciones de tal modo que sostenga, intensifique o impida diversas formas de acción (Bruner, 1986, 1990)

Como dispositivos lingüísticos, las narraciones pueden usarse para indicar acciones venideras, pero no son en sí mismas la causa o la base determinante para tal tipo de acciones; en este sentido, las autonarraciones funcionan más como historias orales o cuentos morales en el seno de una sociedad (Gergen, 1996)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente acerca de la construcción social se considera indispensable realizar esta investigación desde esta perspectiva epistemológica, **ya que las narraciones no poseen la característica de transmitir o reflejar la verdad, sino por el contrario se construye la realidad a partir de los diferentes discursos dentro de un contexto determinado (Gergen, 1996)**

Además Gergen (1996) afirma “ la práctica define el concepto” , es decir que los investigadores deben definir cada concepto en términos de los procedimientos prácticos requeridos para poder hacer de esos conceptos algo manifiesto y que las situaciones de investigación contienen una estructura social donde interactúan los participantes y sus situaciones. El método apropiado de adquisición del conocimiento va a depender de los objetivos de éste y de los efectos que tengan en la estructura o situación generadora del conocimiento.

Una de las características fundamentales de este enfoque es que el conocimiento que se genera no es sólo para el propósito de los investigadores sino que, en este tipo de investigación, la gente que es fuente del conocimiento podrá utilizar ese conocimiento, que finalmente será el producto de la presente investigación ( Gergen, 1996). Esto quiere decir, que al conocer los diferentes significados de compromiso laboral, éstos deben ejercer cierto tipo de efecto o impacto en la organización.

Los significados del compromiso organizacional o laboral son construcciones que las personas realizan con el fin de interpretar la realidad, en este sentido el termino “construcción” es de gran importancia, según Potter y Whetherell ( 1987) citado por Gaitán (1994) por tres razones: Primero, porque las explicaciones de los hechos se construyen a partir de una variedad de recursos lingüísticos pre-existentes; segundo, la construcción implica una selección activa, es decir que algunos recursos son incluidos y otros se omiten; y por último la noción de construcción implica que las versiones tienen consecuencias reales importantes.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la realidad se construye a partir de narraciones de hechos preexistentes, resulta relevante estudiar otros aspectos que han marcado significativamente la evolución de las sociedades y que trascienden al significado de trabajo y de compromiso laboral que existe actualmente.

Es el caso, por ejemplo de fenómenos como la globalización que han afectado profundamente a individuos, empresas y naciones, ya que altera los fundamentos sobre los cuales se organiza la economía mundial en los últimos años. La globalización hizo que las empresas comenzaran a enfrentar un nuevo desafío, pues las mejoras de eficiencia promovidas en las actividades internas dejaron gradualmente de garantizar su supervivencia y su crecimiento, ocasionando aumentos en el desempleo y por lo tanto el grado de compromiso de las personas frente a una organización. Por esta razón resulta importante abordar el tema de la globalización y el neoliberalismo entre otros, ya que permite obtener una mayor comprensión de lo que ocurre actualmente con relación al trabajo, y de esta manera entender de donde surgen las diferentes comprensiones que se tienen alrededor de este tema.

Hoy en día es difícil que las empresas colombianas ofrezcan estabilidad laboral y económica, cuando se encuentran en una constante adaptación a los cambios del medio, resulta necesario primero abordar cuáles son esos cambios a los que se ha visto sometido el país y las diferentes empresas con el fin de comprender con mayor claridad los significados del compromiso laboral y luego poder analizar los factores que inciden en el mismo.

Bass (1999) define la globalización como un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios, que se caracteriza por la caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, la velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales. Esto conduce a comprender que la sociedad se ha visto sometida a una serie de transformaciones, que implican que las personas y las naciones generen nuevos mecanismos de adaptación a la realidad. Pero la globalización no se ha concebido siempre de la misma forma. Fazio (2002) afirma que el concepto ha ido cambiando a través del tiempo; a finales de la década de los años 60, el término comenzó a popularizarse, reconociendo el acercamiento que se producía entre las diferentes naciones, a través de las transformaciones comunicacionales y tecnológicas; las distintas sociedades empezaban a interactuar entre sí, conformando una comunidad mundial. Posteriormente a finales de los años 80 y mediados de los 90 se entiende por globalización, una nueva manera de las empresas de reorganizar la producción y el

mercado internacional, integrando los sistemas financieros. Finalmente Fazio (2002) describe una última etapa donde a raíz de la crisis mexicana de 1994 y de la crisis financiera de los países del sudeste asiático en 1997, se empezó a concebir la globalización desde una perspectiva más social, argumentando que los modelos económicos debían ser socialmente justos. Al respecto García (1998) citado por Cortina (1998) afirma que la globalización ocasiona “un mundo único desigual y antagónico”, que existen grandes desigualdades y desequilibrios que han sido producto de la misma, es decir que ha sido un proceso que ha contribuido en general al crecimiento de los países fuertes, industrializados, dejando a un lado los países más débiles, en vía de desarrollo.

Esto lo muestran las cifras en las que se nota como la mayor parte de la producción mundial corresponde a los países industrializados. De los 23 billones de dólares del PIB mundial, 18 billones corresponden a países industrializados y sólo 5 billones a los países en desarrollo, siendo éstos los que comprenden el 80% de la población mundial. El 20 % de la población más rica dispone del 85% de los ingresos, mientras que el 20% más pobre dispone del 1.4 %. Estas cifras permiten confirmar el grado de desigualdad que existe hoy día. Sin embargo Fazio (2002) sostiene que no es la globalización (entendida como una intensificación de vínculos entre pueblos) lo que ha ocasionado el desempleo en los países en desarrollo, y un alto crecimiento en los países industrializados, sino que se debe a la nueva modalidad del capitalismo que se fundamenta en la competencia internacional y el poco desarrollo de políticas redistributivas a nivel social a través del estado.

En esta misma línea, Garay (1999) afirma que “la globalización no es un proceso nuevo ni ahistórico, sino que corresponde a una etapa en la historia del capitalismo en la que se reproducen cambios sustanciales en la economía política global”, en este sentido la globalización se considera como una fase más del capitalismo y no implica la predeterminación absoluta de la situación de cada nación, pues esto no depende de las acciones, políticas o relaciones que otros países desarrollen, sino de las ventajas competitivas que un país utilice. Una nación progresará en el mercado, en la medida en que aproveche sus ventajas competitivas, y esto es lo que garantizará su lugar en las

relaciones internacionales, no sólo en la economía del país sino también en la capacitación profesional.

El problema radica en que el ambiente social no satisface las condiciones para crear un contexto perfectamente competitivo, equitativo y democrático, con igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos. Como bien afirma Garay (1999) el libre comercio internacional probablemente beneficia al mundo en su conjunto, pero no necesariamente a países individuales. Es por esta razón que la globalización exige la intervención de los diferentes actores sociales y del estado como regulador del interés colectivo, implantando estrategias proactivas, buscando aprovechar oportunidades, alcanzando de manera creativa y perdurable la inserción al escenario internacional global. De no ser así, los países en desarrollo correrán mayores riesgos de sufrir una crisis empobrecedora del sistema internacional. En este sentido la globalización es concebida como un proceso, una fuerza y un resultado.

Por otro lado Sen (2000) afirma que la globalización ha hecho que se cree una nueva conciencia social que es la creciente intolerancia que existe, frente al no reconocimiento de los derechos civiles y políticos. Las personas, cada vez más, no conciben que no se respeten éstos derechos. Antes se podía convivir con un tipo de desigualdad, hoy surge un nuevo sentimiento porque la globalización representa la oportunidad para superar la desigualdad social. La globalización ha vendido un estándar de vida. Y continua Sen, el bienestar es diferente para cada individuo, por lo tanto no todos debemos tener lo mismo, sino que lo importante es que la sociedad y un mundo globalizado ofrezca las oportunidades para conseguir lo que las personas persigan.

Esto es lo que en Colombia no ocurre. Las personas no poseen las oportunidades para perseguir los objetivos que desean. Esto ha llegado a afectar a los individuos de tal forma que se ven obligados a ser parte de organizaciones que les ofrecen trabajos que no son acordes con las profesiones que tienen, convirtiéndose en una forma de sobrevivir, lo que evidentemente se llega a percibir en el grado de compromiso que el empleado tenga frente a su organización. Es decir, que si la empresa a la cual pertenecen los individuos no les ofrece las oportunidades para alcanzar sus objetivos, posiblemente el nivel de compromiso se verá afectado de alguna forma.

El contexto laboral colombiano ha ido cambiando rápidamente en las últimas décadas. Los individuos han tenido que desarrollar cada vez más conocimientos, y habilidades con el fin de entrar a competir en el mercado laboral y sobrevivir. Esto no sólo tiene relación con aspectos de la globalización sino también con algunos elementos del modelo neoliberal que se han venido introduciendo en la sociedad de trabajo colombiana y constituyéndose además en factores que modifican la cultura. Según Parra (1996) el neoliberalismo surge cuando cae la validez de la teoría Keynesiana que cuestionaba la capacidad estabilizadora a niveles aceptables de la producción de las fuerzas económicas dejadas en libertad y sostuvo la necesidad de la intervención estatal como acción reguladora de las economías capitalistas. Estas ideas se derrumbaron con el auge capitalista luego de la segunda guerra mundial, con las crisis energéticas de petróleo y con el desorden monetario internacional que trajo como consecuencia las impagables deudas de los países subdesarrollados. Es entonces cuando se le atribuye el desempleo masivo, la inflación y la debilidad de crecimiento a las excesivas intervenciones del Estado.

Es así como surgen los postulados de Adam Smith citado por Parra (1996) estableciendo lo que hoy se conoce como neoliberalismo. Estos postulados sostiene que el impulso primario del hombre, es actuar en función del propio interés personal, y que además existe un orden natural en el universo en donde surge la competencia y el intercambio, donde las personas actúan procurando su interés individual y egoísta, ya que es la inclinación humana natural. Afirma entonces que es necesario dejar hacer al individuo en la búsqueda de sus propósitos económicos ya que de sus acciones se asegurará un resultado social diferente y superior a sus intenciones individuales, puesto que se alcanzarán la riqueza y el progreso colectivo. En otras palabras, si los individuos pueden libremente perseguir sus propios intereses, las consecuencias colectivas serán mucho más beneficiosas que la acción gubernamental. Su objetivo final es buscar el enriquecimiento racional de la nación a través de una acumulación de capital compartido por un sinnúmero de agentes económicos y no administrado en forma exclusiva por los monopolios. Busca el funcionamiento flexible del mercado eliminando todos los obstáculos que se levantan a la libre competencia. El neoliberalismo ha hecho suya la teoría del libre cambio en todas sus versiones y se ha apoyado en unas u otras para

justificar su concepción del mundo como un gran mercado donde todos compiten en condiciones de igualdad entre cada país según sus posibilidades. En síntesis el neoliberalismo puede ser definido como la creencia en que la intervención gubernamental usualmente no funciona y que el mercado usualmente sí lo hace. (Parra, 1996)

Por otro lado, Smith citado por Parra (1996) se adhirió a la competencia como principio eficaz y eficiente para el funcionamiento de las sociedades capitalistas, pero el dominio del monopolio y el exclusivismo del poder son causa del estancamiento que hoy viven los países en desarrollo, pues el impulso personal se ha dejado llevar por el poder de los monopolios internacionales para dominar los mercados. Las privatizaciones han sido utilizadas en muchos países para negocios oscuros, el crecimiento no está garantizado y en muchos casos tampoco la estabilidad, y en muchos países los efectos sociales en términos de aumento de la pobreza han sido significativos; el modelo ha contribuido a debilitar las políticas sociales, las posibilidades de acceso de los grupos pobres a los servicios básicos, ha concentrado los beneficios que brindan las oportunidades de mercado en unos pocos grupos, de modo que si antes no fueron claras las ventajas del Estado, ahora no son claras las ventajas del mercado. ( Parra, 1996)

Según Rodríguez, et al (2000) varios de los postulados neoliberales se ven hoy en día alterando los espacios laborales colombianos, como son el *individualismo*, que lleva a los trabajadores en la búsqueda de intereses individuales, dejando a un lado el actor social que sólo es reconocido en términos de utilidad y funcionalidad dentro de un marco capitalista; la *homogenización*, que pretende igualar a todos los individuos dentro de un esquema unificante; la *globalización*, que como se mencionó anteriormente intenta extender las relaciones sociales y económicas a nivel mundial haciendo evidente la “libre competencia”; la asociación de empresas; la creación de organizaciones que fortalecen los monopolios, llevando a las industrias a especializarse con el fin de afrontar la demanda laboral internacional y así crear un sistema mundial que produzca, distribuya y comercialice de forma homogénea e integrada. Esto, en el contexto colombiano, se ha quedado en un “ideal”, ya que existen carencias debido a las interferencias que se han visto manifiestas en el interés material, y medir el crecimiento económico sin tener en cuenta los modos de vida, la estructura social, política y cultural.

La *competitividad* es otro factor del neoliberalismo que se hace evidente hoy en día. El individuo realiza sus tareas de manera individual, olvidando que la empresa es un sistema social complejo, que posee una cultura y unos valores que permiten la posibilidad de ser creativos e innovadores y en donde el compromiso es colectivo, teniendo en cuenta que en las organizaciones sociales las personas se construyen en relación con los otros.

Por último, otro factor del neoliberalismo que según Rodríguez, (2000) se ha venido introduciendo en la sociedad de trabajo colombiana es la *privatización*, entendida como un aspecto que pretende reconstruir lo económico, convirtiendo toda institución social en una empresa, como es el caso de la salud y la educación, que con la apertura y la modernidad, se han ido incorporando al mercado colombiano como un bien que se compra y no como un derecho de los ciudadanos, es decir que desde la privatización lo que se constituye como un derecho se transforma en un producto más del mercado.

Por otro lado Rodríguez, (2000) afirma que es evidente la disminución de la fuerza de trabajo en los procesos productivos de las organizaciones industriales, el cual es remplazado por la tecnología, con el objetivo de competir mundialmente. Además el neoliberalismo aplicado en los espacios laborales ha ido modificando sus tradiciones y procedimientos, entre los cuales se encuentra el proceso de contratación, pues ahora los trabajadores tienen que ajustar sus perfiles y aptitudes con el fin de desempeñar un determinado oficio o profesión, ya que es el actor social el que se adapta al oficio, es decir que las personas deben estar disponibles para la consecución eventual de un empleo, hasta tal punto que distorsionan sus aspiraciones y realizaciones individuales. Por consiguiente las personas se ven obligadas a vivir momentos de angustia e incertidumbre, ya que no cuentan con la preparación suficiente para afrontar estos retos. Además surgen nuevas exigencias en los espacios sociolaborales que restringen el acceso a personas que no cuentan con la preparación, experiencia y reconocimiento necesarios, convirtiéndose en un factor generador de desigualdades. El neoliberalismo obliga a los individuos trabajadores a aprender nuevas tareas que les permita tener una mayor actividad productiva, formando parte de la lógica de la competencia. Colombia ha adoptado y copiado formas de vida de otras culturas que influyen o alteran los valores y normas, creando dependencia política, económica y social. Tales valores se proyectan

en la cotidianidad como elementos que no hacen parte de la identidad cultural, y propician nuevas relaciones de producción capitalista y promueven cambios actitudinales, mentales, culturales y éticos.

Habiendo descrito las implicaciones del modelo neoliberal en relación al contexto laboral colombiano, resulta importante rescatar la influencia que éstos aspectos pueden llegar a ejercer sobre el compromiso organizacional, pues fenómenos como la globalización y el neoliberalismo tienen implicaciones en los significados que las personas construyen con su ambiente de trabajo y de igual forma son elementos que influyen en las diferentes percepciones o significados que existen hoy en día acerca del compromiso.

Así mismo, resulta importante estudiar las transformaciones que ha tenido el concepto de trabajo a lo largo de la historia y como esto ha afectado lo que hoy las personas entienden por compromiso organizacional, pues el trabajo ocupa un papel fundamental en la vida personal y en la estructura social. El trabajo además de ser considerado como la principal fuente de ingresos económicos para la mayor parte de las personas, y de constituirse en un medio para generar recursos imprescindibles para la supervivencia y el bienestar de los seres humanos, permite la satisfacción de necesidades psicosociales como la autodeterminación, el prestigio, los contactos sociales y el desarrollo personal entre otros; así mismo, el trabajo esta estrechamente relacionado con otras facetas de la vida como la familia, la formación, el ocio, la participación social, la ética y la religión entre otras. Por ello es necesario, al referirse al trabajo, tener en cuenta que éste consiste en el desempeño de múltiples actividades, en un ambiente y tiempo determinados que conlleva unas percepciones individuales y sociales del ser humano (Meda, 1995).

Por esta razón se considera necesario tener en cuenta los acontecimientos históricos en que se desarrolló el concepto del trabajo. La historia registra la forma en que se generaron las primeras relaciones sociales entre los seres humanos frente a la satisfacción en grupo; necesidades vitales como la alimentación, el alojamiento, la ayuda mutua, la defensa contra los animales feroces y la protección ante los fenómenos naturales. Estas relaciones son originadas de la debilidad del ser humano para atender por sí solo sus necesidades de subsistencia (Meda, 1995)

En la antigüedad el trabajo se limitaba a la caza y pesca, época en la que no existía una jerarquía que separara a los trabajadores de los empleados, ya que todos los miembros de los pequeños grupos trabajaban por igual, teniendo en cuenta una mínima especialización requerida para determinadas tareas. Con la formación de los grandes imperios se instituyó la esclavitud como sistema laboral en el que algunos hombres se ubicaron en una posición de dominio y autoridad sobre otros, lo cual se aceptó como un régimen legal institucional. Posteriormente en la Edad Media se dio paso a la servidumbre, disminuyendo así la esclavitud y dando paso a la época del trabajo asalariado. En relación con este sistema de trabajo, Walter Montenegro, citado por Meda (1995), comenta lo siguiente: “Imperaba un rígido e inquebrantable sistema de clases sociales. El señor era el amo absoluto; el siervo, poco más que una simple parte de la propiedad de la tierra...En retribución el señor protegía al siervo contra las depredaciones de otros señores” (p 63)

Además de la organización feudal, existieron las ciudades del sistema gremial, en las que los hombres libres, por estar protegidos por la realeza, desempeñaban su actividad productiva en los talleres, comenzando así a ser dueños de su propio trabajo, es decir dueños de sí mismos. Estos gremios abrieron el camino a cambios en el sistema de relaciones de trabajo, permitiendo negociar y promover la intervención pública en relación con las condiciones de trabajo (Meda, 1995). Esta transformación de las relaciones sociales, que dio paso a la época contemporánea, se caracterizó por un sistema económico, cuya esencia era la libertad absoluta en todas las ramas de la economía.

Vistos estos antecedentes históricos y la evolución del sistema de relaciones del trabajo, es importante destacar los cambios o transformaciones que han ocurrido con relación al concepto de trabajo, con el fin de permitir una comprensión más amplia del término y la influencia que esto posiblemente ha tenido en las concepciones de la actualidad. Para esto, se tendrá en cuenta el análisis que realiza Barriguete (1991) en su obra “Hombre, trabajo y relaciones industriales”.

La historia del concepto del trabajo se remonta necesariamente a la antigüedad griega y latina, periodo caracterizado por el desempeño de actividades manuales y la idea del hombre como ser dicotómico (separación entre cuerpo y alma). Platón en su obra

*Las Leyes*, manifiesta su desprecio hacia toda actividad lucrativa, ya que esta impide al hombre dedicarse a lo bello y a lo bueno. Este tipo de actividad, afirma Platón, priva al hombre del ocio y por tanto, del tiempo necesario para ocuparse de todo lo que sea de su propiedad personal.

De acuerdo con este concepto, el trabajo representa el principal obstáculo para que el hombre alcance la verdad. Por otro lado, Aristóteles, en su obra *La Política*, dice que “el trabajo es envilecedor y no puede ser realizado sino por esclavos”. Desde otro punto de vista, Santo Tomas afirma que el alma humana es subsistente y al mismo tiempo forma del cuerpo. El manifiesta dos tipos de actividades humanas; una se refiere a la función del alma como forma del cuerpo y la otra atañe a su aspecto subsistente, es decir al conocimiento intelectual y a los actos de la voluntad.

Así mismo se debe tener en cuenta que el renacimiento es un periodo de liberación que trae consigo un cambio radical en la concepción del mundo, del hombre y por lo tanto también del trabajo. Puesto que el hombre se enfrenta a una etapa nueva en la que se le presenta la posibilidad de explorar y explotar el mundo se ve en la necesidad de analizar cuales son los recursos mas adecuados para realizar estas actividades. Es en este momento cuando se descubre que el trabajo es un sentido antes ignorado, es fuente de bienestar ya que es precisamente el trabajo el que transforma las materias primas en bienes que satisfacen las necesidades.

Según Adam Smith, citado por Barriguete (1991), la riqueza no equivale al oro, que de por sí carece de valor. Es sólo valioso como medio de intercambio y, agrega que las verdaderas fuentes de riqueza son los bienes que llevan al bienestar material de los hombres. De esta forma Adam Simth, introduce el concepto de visión del trabajo como panorámica nueva en la organización laboral y como reflejo de una sociedad en proceso de cambio a raíz de la invención de la maquina. Por primera vez el trabajo es concebido como fuente de riqueza y se pone de manifiesto su sentido práctico.

Esta división del trabajo trae repercusiones económicas e ideológicas muy importantes, que representan el punto de partida para investigaciones posteriores. Los estudios de Carl Marx que provocaron un cambio radical en la concepción del trabajo, al considerarlo como “el centro de la historia de la humanidad y fuente de actualización del hombre”, van dejando atrás el concepto de que el trabajo es indigno para el hombre e

incompatible con la libertad. Según Marx, (1976) citado por Peiro y Prieto (1996), el trabajo es una manifestación de la libertad humana; es decir, de la capacidad humana para crear la propia forma de existencia específica, dentro de los márgenes y limitaciones de las condiciones materiales.

Actualmente, el concepto del trabajo es totalmente distinto a lo que fue en un principio. Su evolución ha sido paralela a la historia del hombre. Durante mucho tiempo se consideró que el trabajo era una actividad productiva a la que el ser humano debe estar sometido incondicionalmente para lograr medios de subsistencia; pero con el paso del tiempo y el desarrollo de las ciencias como la Economía, la Sociología y la Psicología Social, se ubica el concepto de trabajo en otra perspectiva, como una forma de expresión de la creatividad del hombre y como la razón fundamental de ser y de su historia. El trabajo es considerado como condición de toda vida humana. El hombre está frente a las circunstancias que le ha puesto la historia y sus necesidades personales que siempre se dirigen al cambio y transformación de la naturaleza (Barriguete, 1991).

Desde otra perspectiva la economía considera al trabajo como la utilización que hace el hombre de su capacidad física y de sus cualidades morales, con el objeto de producir bienes. Por otro lado; la filosofía define al trabajo como la actividad que no solo produce utilidades materiales, sino que también satisface necesidades vitales económicas, encaminadas a la obtención de utilidades espirituales y de carácter moral (Barriguete, 1991). De igual forma, el trabajo desde el punto de vista psicológico, es considerado como estudio diferencial de las aptitudes y destrezas para desempeñarlo y como análisis de las implicaciones de la salud laboral a las psicopatologías derivadas de la actividad laboral, desde la aplicación de los procesos psicológicos básicos (aprendizaje, motivación, etc) o desde el punto de vista de su función social y psicosocial (actitudes, desempleo, socialización, etc) (Peiró y Prieto, 1996)

Con el fin de aclarar el concepto del trabajo, se tiene en cuenta la definición de Peiró y Prieto (1986), que lo conceptualiza como “el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o información disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energías,

habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social” (p 39)

La trayectoria y transformación que ha tenido el concepto del trabajo a través de los años, como bien se mencionó anteriormente también se ha visto radicalmente influenciado por los cambios del entorno socio-económico y el mercado laboral, que han afectado y desencadenado transformaciones relevantes en la actividad laboral.

Según Peiró y Prieto (1996), la delimitación del cambio en el contexto de trabajo responde a cuatro importantes factores externos: las nuevas condiciones económicas, la innovación tecnológica, las nuevas condiciones sociales y también los cambios demográficos en la población y, según Buckley y Ghauri (1993), el cambio más importante en el terreno económico está relacionado con la tendencia hacia la internacionalización y globalización de los procesos económicos. Esta internacionalización como se mencionó anteriormente, ha desencadenado una importante consecuencia: el incremento de la competitividad y una variabilidad de la demanda. Es así como casi ningún segmento económico está exento de la presión competitiva y los mercados se vuelven inestables e imprescindibles. Otro factor externo que ha influido en el contexto del trabajo, ha sido la nueva demografía poblacional. Una tendencia demográfica evidente en la sociedad actual es el desaceleramiento de la tasa de crecimiento de la población.

Otros cambios en el trabajo e implicaciones para la actividad laboral que se han desencadenado a través de las transformaciones del entorno socioeconómico, son factores que en la actualidad pueden estar afectando a la nueva apariencia del trabajo como las formas de producción, los nuevos tipos de organización, el nuevo tipo de trabajo y los nuevos trabajadores. Desde el punto de vista de la producción, una de las características más típicas del trabajo en la actualidad consiste en su concentración en el sector servicios. Las implicaciones de este cambio sectorial a nivel económico son evidentes respecto a la obsolescencia de determinados puestos de trabajo y de cualificación de los trabajadores. Este hecho a su vez, conlleva diferencias específicas respecto a los principios de producción, los métodos de trabajo y las relaciones con proveedores y clientes.

Así mismo los cambios económicos en la economía mundial están forzando a la empresa a desarrollar nuevas estrategias de adaptación a las nuevas características de los mercados y de incremento de la competitividad (Peiró y Prieto, 1990). En este sentido, se están produciendo reconfiguraciones organizacionales innovadoras en función de distintas dimensiones; como los cambios en la dimensión funcional, que tiene como resultado una diferente estructuración de las actividades como la reducción del núcleo organizacional y la racionalización y eliminación de actividades redundantes; así mismo, esta reconfiguración organizacional, esta afectando a la disgregación de las empresas en unidades de negocio independientes y/o a la subcontratación de servicios y actividades (outsourcing); y por ultimo el establecimiento de relaciones de dependencia o alianzas estratégicas con otras empresas. También existe una reconfiguración en función de la dimensión espacial que apunta una tendencia hacia la dispersión de la organización con la finalidad de facilitar un mayor acercamiento a los mercados (Peiró y Prieto, 1996). De acuerdo con este nuevo tipo de organización, los cambios en el trabajo apuntan hacia un punto masivo de las tecnologías de la información, las organizaciones, la organización flexible del trabajo, un mayor énfasis en las ideas de los trabajadores y una menor necesidad de co-presencia en el espacio y en el tiempo.

Es así como los cambios en la naturaleza de las tareas y la presencia de nuevas tecnologías, han hecho que el trabajo sea concebido de manera diferente. En primer lugar, se ha producido un descenso de la actividad física acompañado a su vez de un incremento de la actividad mental, llamada hoy en día como la mentalización de la actividad laboral. Además, cada vez con mayor frecuencia se esta produciendo un trabajo que se lleva a cabo en pequeños grupos, al tiempo que se produce un incremento en el contacto directo con proveedores y clientes (Peiró y Prieto, 1996)

Es importante destacar las diferencias en las orientaciones hacia el trabajo que separan a los trabajadores de hoy en día de los del pasado. Según un estudio realizado por Ester y Halman, (1994), citado por Peiró y Prieto (1996), en Holanda se ha manifestado un declive progresivo de la ética del trabajo a lo largo de los últimos años. Otros estudios, confirman tendencias similares, en las que se pone en evidencia un declive en la creencia de que el trabajo es una obligación social o una necesidad económica, que paulatinamente esta siendo remplazada por otra que considera que el

trabajo ofrece oportunidades que los trabajadores pueden o no aprovechar. A partir de estos estudios, se puede afirmar que a menor énfasis sobre la seguridad material y más énfasis sobre las necesidades sociales o la autorrealización, mayor será la autonomía e independencia de los trabajadores.

Por esta razón, se considera de gran importancia investigar como el individuo hace parte de una organización y como se desarrolla dentro de ésta, para así poder comprender los significados construidos por los miembros de la misma.

En todo el mundo los hombres levantan sus brazos, sus mentes, sus ojos, hacia la esperanza de la plena dignidad humana. De allí la conveniencia de que se insista en los derechos del hombre y en sus deberes, pero con base en una convicción firme según la cual es preciso reconocer en todo individuo a una persona en el más riguroso sentido de la palabra, de acuerdo con la moral y con el derecho (Barriguete, 1991)

Es importante reconocer y comprender el contexto dentro del cual se desenvuelven los trabajadores, es decir la organización; ya que es la interacción entre las personas y su contexto lo que permite la construcción de diferentes significados.

Toda organización tiene siempre un propósito o una función, algo que trata de alcanzar. Este propósito determina las metas, el carácter de la organización y la clase de problemas que tendrá que enfrentar. Aun más, el logro de estas metas, es la función de sus líderes y de la administración; y para estos líderes, el desempeño de esta función se convierte en la medida de su fracaso o éxito individual. El alcanzar esos objetivos es la tarea principal de la organización como un todo. Una de las funciones o metas más importante para una organización es el obtener eficiencia y utilidades (Barriguete, 1991)

Es así, como desde la perspectiva de Barriguete (1991) la medida de la eficiencia siempre será la productividad de un individuo, en este caso el empleado o funcionario de la organización. Ésta eficiencia depende de que tan bien se adapte a la situación de trabajo y que tanto la situación de trabajo convenga al trabajador.

Sin embargo, es necesario tomar conciencia de que el hombre es el fin al cual se debe adecuar la planeación de una estructura empresarial, ya que es la sociedad en última instancia, la que da razón de ser a la organización al producir para el sostenimiento de ésta. Por ésto, la organización constituye la unión de recursos, materiales y humanos para alcanzar determinados fines; pero son las personas las que le

dan el toque distintivo, son los que en realidad logran la consecuencia de los fines de la organización.

Por lo tanto, dentro de una organización las personas, deben ser considerados y ubicados en un lugar destacado, ya que desde la concepción de la misma, aparece el elemento humano como causa única que le da nacimiento, y como fin último al cual están dirigidos los bienes y servicios que produce (Barriguete, 1991)

Ante esta postura, es necesario tener presente que es el hombre al que debe hacerse referencia como unidad en la organización; ese hombre que siendo individuo, es al mismo tiempo persona y es esta personalidad la que constituye esencialmente su dignidad.

Desde una perspectiva positivista, Issaac Guzman Valvidia, citado por Barriguete (1991), define la empresa como una unidad económico-social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para obtener una producción socialmente útil que responda a las exigencias de su bien común. Es decir, que la empresa es una realidad concreta que tiene una razón de ser y una finalidad, hacia la cual tiende. Viendo de esta manera la empresa, se le asignan caracteres humanos y no se le restringe a la realización de actividades materiales con fines exclusivos de productividad, así mismo se le involucra en la labor social de ayudar a la creación de un ambiente propicio para el desarrollo, tanto de quienes trabajan en ella como de quienes reciben sus productos o servicios.

Es de gran importancia también para esta investigación tener en cuenta la definición y relación que aporta Schvarstein (1992) de las instituciones y organizaciones. Es relevante diferenciar estos dos conceptos de organización e institución, dos términos que en el lenguaje corriente son muchas veces tomados como sinónimos.

Según Schvarstein (1992), las instituciones son aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social. Así la sexualidad, vejez, trabajo, salario, tiempo libre, justicia, religión son instituciones universales que se particularizan en cada sociedad y en cada momento histórico. Una institución es un nivel de la realidad social que define

cuanto esta establecido. Se relaciona con el Estado que hace la ley y, desde este punto de vista no puede dejar de estar presente en los grupos y en las organizaciones.

Así mismo, las instituciones son consideradas como lo constituido; es decir, aquello que esta establecido como los valores, las normas y el sistema de normas que constituye el sostén de todo orden social. Las organizaciones, son consideradas como el sustento material, el lugar donde las instituciones se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos; es decir que las organizaciones desde este punto de vista son mediatizadoras en la relación entre instituciones y sujetos (Schvarstein, 1992)

Según Etzioni citado por Schvarstein (1992), las organizaciones se definen como unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos. La organización también es definida como la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos....Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización transforma, produce, reúne y mantiene (Morin citado por Schvarstein, 1992)

Las organizaciones están, entonces, atravesadas por muchas instituciones que determinan verticalmente aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. La organización es la puesta en escena de un orden simbólico. La interacción dentro de ella resulta el modo en que estos asignan significados a lo que allí acontece; y estas interpretaciones están regidas por las categorías preceptuales que el orden simbólico instituye. ( Schvarstein, 1992)

Etkin y Schvarstein (2000), hacen referencia a una serie de componentes que deben tener las organizaciones. Una organización debe producirse por sí sola, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetos; la organización debe mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante; la organización como tal debe tener la capacidad de operar en condiciones diferentes de las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes; la organización debe tener autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos constitutivos a sus

propias unidades de gobierno; además, las organizaciones deben poseer procesos internos de control mediante los cuales se regulen las operaciones del sistema y se delimiten las fronteras de la organización; finalmente las organizaciones deben tener la capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

La organización no debe confundirse con la creencia en la naturalidad o espontaneidad de los procesos organizacionales; las organizaciones son creadas por actos intencionales y, la lógica y racionalidad están presentes en las acciones individuales (Etkin y Schvarstein, 2000)

Así mismo, Etkin y Schvarstein (2000), afirman que las organizaciones operan en un medio social más amplio, y las operaciones del contexto están presentes en las decisiones cotidianas de los participantes. Lo anterior significa entonces, que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera sino desde su interior, es decir, que su realidad debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna y de sus propias leyes de funcionamiento. Así un banco puede ser público o privado, mayorista o minorista, regional o nacional, y éstas son sus especificidades.

Una vez estudiado lo que son las organizaciones y la importancia que tienen los empleados para éstas, resulta importante abordar algunas teorías acerca del compromiso laboral. El término “compromiso organizacional” resulta ser una tema relevante en áreas de selección, capacitación y desarrollo organizacional, ya que proporciona información sobre la compatibilidad que existe entre la persona y el entorno laboral al cual pertenece, así como de las estrategias organizacionales orientadas a incrementar y mantener el compromiso de sus miembros y de su equipo de trabajo.

Según Littlewood (2000), el compromiso organizacional ha emergido como un área prominente de estudio en el campo de la administración y el comportamiento organizacional, a tal grado que ha llegado a sustituir el interés por investigar la satisfacción en el trabajo. El constructo de satisfacción fue percibido como una relación lógica del desempeño laboral. Surgieron hipótesis que plantean que el desempeño de los trabajadores aumenta con la satisfacción de los mismos (Schawb y Cummings, 1970 citado por Littlewood, 2000).

En la actualidad existe un interés creciente por descubrir qué es lo que retiene a las personas en una organización. Es este sentido Álvarez de Mon y colaboradores (2001), estudian diferentes aspectos. Uno de ellos son los tipos de motivos que mueven a las personas a cooperar con una organización y seguir siendo miembro de la misma. Según la teoría motivacional más desarrollada hasta la fecha (Pérez López, 1993 citado por Alvarez de Mon y col, 2001) existen tres tipos de motivos: 1. motivos extrínsecos; se refieren a todas aquellas recompensas materiales que recibe una persona que trabaja en una organización como consecuencia de lo estipulado en el contrato laboral, o también todas aquellas recompensas materiales o no, que provienen de personas como los productores, consumidores, accionistas, proveedores. Ejemplo: retribución fija o variable en dinero o en especie( vivienda automóvil, colegio de los hijos, almuerzos, vacaciones, etc.) 2. Motivos intrínsecos; son las realidades internas al sujeto, son aquellas satisfacciones que la persona obtiene por la realización misma de su trabajo. Ejemplo: el aprendizaje derivado de distintas acciones, el desarrollo de capacidades y habilidades, un mayor conocimiento de su potencial, que por consiguiente genera una mayor seguridad en el trabajo. 3. Motivos trascendentes; son todas aquellas realidades externas al sujeto que van a verse afectadas por sus decisiones. Se trata de los resultados que dichas decisiones puede tener en otras personas que estén o no directamente relacionadas con la empresa. Ejemplo: la satisfacción de necesidades reales de los clientes a través del servicio prestado, el desarrollo profesional y personal de las personas que trabajan con él, la calidad de vida de su familia.

Estos tres tipos de motivos ( extrínsecos, intrínsecos y trascendentales) serían entonces los componentes de la motivación a pertenecer. Álvarez de Mon y colaboradores (2001) afirman que en todo trabajador existirá un mínimo de motivos de cada una de esas categorías que le impulsa a pertenecer en la empresa en la que presta sus servicios.

El hecho de realizar la clasificación anterior e identificar distinciones entre los componentes de la motivación a pertenecer, resulta útil para comprender los distintos vínculos de pertenencia que cada uno de los miembros de una organización puede elaborar, lo cuál también tiene una estrecha relación con el compromiso. Pues es gracias

a conceptos como éste, que se llegó a lo que posiblemente se comprenda hoy desde diferentes autores, como compromiso organizacional.

Según Álvarez de Mon et al (2001), cada individuo dentro de la organización realiza un vínculo de pertenencia diferente. Por ejemplo un directivo puede establecer un vínculo motivado por el hecho de haber constatado que la empresa tiene una misión clara acerca del servicio que presta a sus clientes; otro trabajador puede realizar un vínculo dependiendo de las posibilidades de aprendizaje o de desarrollo de la carrera profesional que la organización le ofrezca, y otro individuo puede estar ligado a una empresa motivado básicamente por las retribuciones que recibe.

Estas tres personas pueden tener la misma cantidad de motivación para seguir vinculados a la organización, pero la motivación dominante de su compromiso para seguir perteneciendo a la empresa, es totalmente diferente. El primer ejemplo hace referencia a una motivación trascendente, el segundo intrínseca y el tercero extrínseca. Es decir que la motivación a pertenecer de cada uno de los miembros, será determinada por la importancia dada a cada una de éstas realidades y lo que finalmente dará lugar a los distintos tipos de vínculos en una organización que según Álvarez de Mon y et al (2001) son los siguientes:

- “ 1. Vínculo extrínseco o contractual: aquel cuyo componente predominante son los motivos extrínsecos.
2. Vínculo técnico o profesional: aquel cuyo componente predominante son los motivos intrínsecos.
3. Vínculo de lealtad o de identificación: aquel cuyo componente predominante son los motivos trascendentes” (p.p. 97)

En conclusión, se puede decir que la cantidad de la motivación a pertenecer será un determinante de la intensidad del vínculo de pertenencia y la calidad de los componentes de esa motivación determinará la profundidad de ese vínculo. Una persona con un vínculo extrínseco, cuando se le presente una oferta con mayor retribución, status, o prestigio, no dudará en abandonar la organización a la cuál pertenece. Con este tipo de persona no se podrían realizar planes a largo plazo, ya que su vínculo de pertenencia es bastante inestable. Un trabajador cuyo vínculo con la organización sea principalmente técnico/ profesional, no tomará una decisión sin haber analizado todos los pros y los

contras de la nueva oferta, lo cual puede afectar su desarrollo profesional o su carrera. Este tipo de vínculo es mucho menos inestable que el anterior. El vínculo de lealtad o identificación, es el que garantiza una mayor estabilidad del trabajador en la organización, debido a que sus motivaciones son trascendentes. Por lo tanto las organizaciones deben estar en la capacidad de producir este tipo de identificación, deben hacer que el miembro de la empresa sienta su labor como importante y que puedan entender que sus funciones traen consecuencias necesarias y útiles. Es a este tipo de vínculo al que Álvarez de Mon y et al (2001) denominan compromiso organizacional.

Existe cierto tipo de consenso en relación a las conceptualizaciones que se han desarrollado acerca del compromiso organizacional, pues muchos autores coinciden en las características que componen este término. Por ejemplo según Buchman (1974) citado por Alvarez y col. (2001) el compromiso suele caracterizarse por tres componentes: identificación, involucración y lealtad. La identificación hace referencia a la adopción de los objetivos y valores de la organización como propios. La involucración es la inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo, y la lealtad es el sentimiento de unión y afecto hacia la organización. Además se habla de los determinantes inmediatos del compromiso de una persona hacia la organización son dos, según Wiener (1982) citado por Álvarez de Mon y col (2001), los principios de lealtad y del sentido del deber de la persona, y la identificación organizativa como consecuencia de la congruencia entre los valores de la persona y de la organización.

Así mismo, Porter y col (1974), y las precisiones que al respecto hace R. Steers (1977), citado por Cáceres (2000), entienden compromiso organizacional como: "la fuerza relativa de una identificación personal con un involucramiento en una organización particular caracterizada al menos por tres factores relacionados: una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, una disposición a ejercer considerable esfuerzo en beneficio de la organización y un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización".

De igual forma, Sutton y Harrison (1993) citado por Cáceres (2000), plantean que definir de aquella forma el compromiso, sería sostener la existencia de una relación activa (y no de pasiva lealtad) con la organización, de modo que las personas estarían dispuestas a dar algo de sí mismas para contribuir a que la organización continúe bien, lo

cual es denominado como compromiso afectivo. Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, Cáceres (2000) propone el compromiso organizacional como una respuesta afectiva resultante de una evaluación de la situación de trabajo laboral, que relaciona y vincula a los individuos a la organización desde el área laboral y actitudinal.

Meyer y Allen (1989, 1993, 1994) citado por Cáceres (2000), incluyeron una segunda dimensión, teóricamente diferenciada y a la que llamaron compromiso forzoso o de permanencia, basado en la percepción por parte de los individuos de los costos que puede implicar dejar la organización.

Ambas dimensiones de compromiso son teórica y empíricamente diferenciables, en especial en sus consecuencias, es decir, que un individuo con alto compromiso afectivo permanecería en la organización porque así lo quiere, en cambio, uno con alto compromiso forzoso lo haría porque necesita hacerlo así.

Continuando con la profundización del concepto de compromiso organizacional, Meyer y Allen (1989, 1993) citados por Cáceres (2000), postulan un tercer factor que denominan compromiso normativo, el cual definen como el sentimiento de obligación que tienen los empleados de permanecer vinculados con la organización, como resultado de experiencias de socialización en que se enfatiza lo apropiado de mantenerse como "un empleado leal", así como la recepción de beneficios. Esto tiene relación con las motivaciones a pertenecer a una organización de Álvarez de Mon y col (2001) que se estudiaron anteriormente.

Otros autores desde una perspectiva psicoanalítica propusieron una formulación teórica diferente, interesados en las bases psicológicas e implicaciones del apego psicológico individual a la organización es decir, el lazo psicológico que une lo individual y la organización. Es así como conciben entonces el compromiso organizacional como un apego psicológico de parte de la persona hacia la organización, de modo que "... esta voluntad refleja el grado con el cual los individuos internalizan o adoptan características o perspectivas de la organización..." O'Reilly y Chatman (1986) citado por Cáceres (2000).

Así, la conceptualización de estos autores llama la atención a una de las dimensiones que estaría a la base del vínculo psicológico de los individuos con la organización (compromiso organizacional), aceptando al menos tres vías por las cuales

el vínculo psicológico (y por ende el compromiso organizacional) a la organización puede ser conducido. Lo anterior se debería a que la influencia social admite conceptualmente estas tres vías de influencia: aceptación, identificación e internalización.

Álvarez de Mon y col. (2001) proponen una nueva visión del compromiso, donde se refieren a éste como "la motivación a pertenecer por motivos trascendentes", que da lugar al llamado vínculo de lealtad o de identificación, y que supone una relación de mayor profundidad y estabilidad con la organización que va más allá de los simples intercambios. Ellos aseguran que cuando un miembro está comprometido con su institución, es una persona altamente proactiva hacia el crecimiento y desarrollo de la misión de la organización.

Además afirman que para desarrollar el compromiso organizativo se debe tener en cuenta variables renovadas con el tiempo, como por ejemplo las cualidades personales con las que llega la persona a la organización y que de alguna forma pueden predisponer el desarrollo de cierto tipo de compromiso. Otra variable a tener en cuenta es la que Álvarez de Mon y col (2001) denominan factores organizativos-situacionales, y que hacen referencia a los distintos momentos de la vida de la persona en la organización, diferentes vivencias derivadas de su trabajo, y que afectan el vínculo que pueda realizar el individuo con la empresa a la cual pertenece.

En conclusión, se puede decir que existen ciertas características identificadas por diferentes autores que podrían dar un acercamiento a lo que el compromiso organizacional significa; sin embargo esto es algo que se debe construir a partir del mismo contexto organizacional y no desde afuera. En este sentido para la presente investigación se entiende por compromiso laboral un concepto que se elabora dependiendo de las vivencias personales de cada individuo y del tipo de relaciones que establece dentro de su entorno, por lo cual para cada quien puede tener una significación diferente, pero sobre el cual suelen identificarse cierto tipo de cualidades como por ejemplo: el hecho de adoptar y compartir las políticas y valores de una organización, participar en actividades y diseñar estrategias para el cumplimiento de la misión y la visión de la organización, establecer una relación estrecha y afectiva que lo llevan a proyectarse en el tiempo dentro de la organización.

Los conceptos estudiados anteriormente, resulta ser de gran importancia para el desarrollo del presente proyecto, ya que permite una mayor comprensión de los significados del compromiso organizacional. El abordar la trayectoria e influencia histórica, así como las diferentes perspectivas teóricas, permiten entender con mayor exactitud los diferentes significados que pueden tener las personas alrededor del compromiso en la actualidad. Además permite comprender cómo puede un individuo desarrollar el compromiso laboral con su organización y cuales son los factores o variables que influyen en este proceso.

### Categorías

Para el proceso de categorización de esta investigación se escogieron tres categorías teniendo en cuenta la revisión teórica realizada anteriormente. Con base en éstas, se elaboraron las preguntas del instrumento o entrevista (Ver Anexo A). Las categorías permiten clasificar la información obtenida a través del instrumento y analizar con detenimiento cada una de las respuestas, con el fin de adquirir mayor conocimiento y comprensión de los diferentes significados de compromiso laboral que tienen los miembros de una organización. Según Alvarez de Mon, 2001, las categorías son:

1. Identificación: Hace referencia a la adopción de los objetivos de la organización como propios de cada empleado.
2. Involucramiento: Hace referencia a la inmersión psicológica en las diferentes actividades del propio trabajo y en aquellas propuestas por la organización.
3. Lealtad: Sentimiento de afecto y unión de cada uno de los empleados con la organización.

### Justificación

Anteriormente, cuando el sistema de la economía era más simple se podía decir que el campesino cultivaba su tierra con plena dedicación, que el artesano se sentía orgulloso al mostrar el resultado de su trabajo hecho a mano y que se podía ver en las tejedoras la dedicación con que elaboraban los más hermosos vestidos. Actualmente la gente se pregunta ¿porqué no ocurre lo mismo en el ambiente empresarial moderno?. Parece ser que han ocurrido una serie de cambios, tanto económicos y políticos como culturales, que han hecho cada vez más complejo el ambiente laboral.

La sociedad colombiana se encuentra en un período que se podría catalogar como uno de los más difíciles de la historia. El simple hecho de disminuir el número de empleados, ocasiona que se genere más trabajo sobre la espalda de menos trabajadores, lo que hace que el ánimo y el optimismo se disminuyan.

Esta insatisfacción vinculada a los impactos de orden económico y político actuales, han creado que millones de personas expresen su actitud desmoralizadora frente al trabajo, pues se ha convertido en una actividad que genera presiones y tensiones constantes. Las organizaciones piden a los empleados que hagan más con menos, ocasionando que se sientan abrumados por la sensación de sobrecarga y con un futuro incierto, por lo cual viven apartados y en alerta a nuevas oportunidades. Los empleados tienen poca o ninguna probabilidad de ser ascendidos sin importar la calidad de su trabajo. Todo esto trae como consecuencia una serie de individuos que trabajan más por sus temores e inseguridades, que por una verdadera convicción .

Además, se ha encontrado que en muy pocas organizaciones los objetivos individuales coinciden con los objetivos de la organización, o que simplemente los empleados no tienen conocimiento de las metas de su empresa, ocasionando un desequilibrio para las dos partes. Bernard (1971), citado por Chiavenato (2000), hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia, en cuanto a los resultados de la interacción entre las personas y la organización. Según este autor, toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, y también debe ser eficaz, lo que se relaciona con alcanzar los objetivos de la empresa mediante su colaboración, con el fin de sobrevivir dentro del sistema. En

consecuencia, se puede decir que es esta falta de relación entre el quehacer del ser humano y los objetivos de una empresa, lo que posiblemente ocasione desequilibrio y por consiguiente un mal desempeño de la organización. Pero un factor aún más importante y que contribuye significativamente a establecer ese desequilibrio, es el hecho de que los seres humanos elaboran diferentes percepciones e interpretaciones acerca de la vida y de su trabajo, tienen diferentes necesidades y formas de satisfacerlas, todo esto influenciado por una cultura, una sociedad, y una serie de experiencias individuales que hacen que percibamos las situaciones de manera diferente. Este es un punto que comúnmente no se tiene en cuenta o que pasa desapercibido a la hora de estudiar el funcionamiento de una organización. Pues una empresa es como una pequeña sociedad, donde cada individuo tiene su propia forma de interpretar el ambiente laboral y todas las actividades que se producen dentro de ésta. Cuando esto ocurre es difícil que se produzca unanimidad de conceptos y significados que se traduzcan en acciones concretas en beneficio tanto de la organización como de los empleados. Es el caso de el compromiso laboral, y la razón por la cuál resulta necesario investigar y conocer los diferentes significados que se generan alrededor de este tema, tanto desde el punto de vista de la organización como desde los empleados, y entender la magnitud o las implicaciones que puede tener dentro del ambiente laboral.

El tener la oportunidad de comprender lo que significa estar comprometido laboralmente, teniendo en cuenta diferentes perspectivas, dentro de una pequeña sociedad como lo es una organización, implica que pueda producirse un cambio, y que se puedan entender las diferencias, lo que finalmente se traduce en que las personas y la organización caminen en un mismo sentido, generando un verdadero compromiso. Si no se comienza desde el principio, es decir, entendiendo lo que el compromiso significa para las personas, difícilmente se puede llegar a observar que todas las personas conduzcan sus acciones con un verdadero compromiso hacia la organización. Como bien afirma Baró (1990) citado por Gaitán (1994) hay que “ construir desde nuestra propia realidad”. El significado se construye a partir de las interacciones que las personas realizan en su cotidianidad; por esta razón resulta importante elaborar una investigación desde el mismo contexto donde se producen y elaboran las diferentes interpretaciones y así aproximarse a lo que significa el compromiso, devolviendo esa información al

contexto con el fin de ayudar a dar solución a la presente problemática y así contribuir a una mejor gestión tanto de los empleados como de la organización, produciendo de igual forma un incremento en la satisfacción de las necesidades de ambos. De esta manera se podrán generar aportes que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas. Además la perspectiva innovadora del estudio de los significados desde la cuál se abordará la presente investigación, permite una lectura diferente de las organizaciones que expande aún más el conocimiento.

Desarrollar temáticas de investigación como el compromiso, resulta ser no sólo un medio que permite generar cambios, sino que además, si una compañía llega a entender el significado que tiene para los empleados, son muchas las metas que se podrían alcanzar. Por ejemplo, Kinsey, C (1992) afirma que cuando la dedicación de los empleados es muy grande, las organizaciones se benefician obteniendo una alta calidad, un alto rendimiento, poco cambio de personal, buena reputación, una moral alta, espíritu de equipo, y la habilidad para atraer empleados, sosteniendo de esta forma la existencia de una relación directa entre el compromiso y un alto nivel de desempeño laboral. Además Senge, P. (1999) afirma que un “compromiso contagioso” ayuda o facilita los procesos de cambio y aprendizaje profundo en las organizaciones. Así mismo, Chiavenato (2000) da a conocer una serie de beneficios tanto individuales (salario beneficios sociales, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo y desarrollo profesional) como organizacionales (utilidades, productividad, calidad, reducción de costos, participación en el mercado y satisfacción del cliente) haciendo énfasis en la relación que debe existir entre éstos.

Por otro lado existen diversas investigaciones recientes realizadas en E. U. que argumentan que cuando los empleados adquieren entrenamiento en el compromiso, la situación laboral de la empresa mejora. Es el caso de una investigación realizada por Miller, D (2001), quien a través de su estudio sustenta que un proceso de toma de decisiones tendrá su mejor impacto en una organización a nivel financiero, cuando se lleva a cabo por una fuerza de trabajo capaz, dedicada y motivada, es decir verdaderamente comprometida, y que esto se puede lograr a través del entrenamiento, las compensaciones, la justicia, y una consideración significativa del personal, es decir que el compromiso en una organización conlleva a mejorar en la calidad de los procesos.

Es importante tener en cuenta que en la actualidad son muy pocos los adelantos teóricos que se han desarrollado en el país alrededor de este tema, lo que ha obstaculizado la comprensión del termino. El compromiso ha sido abordado desde diferentes perspectivas por lo cual son conceptos polémicos. A través de este proyecto se dará paso a futuras investigaciones. Los estudiantes podrán contar con un material de consulta ventajoso para la comprensión e interpretación de conceptos, una información valiosa que puede contribuir a la elaboración de estrategias, que permitan entender el compromiso en las organizaciones, colaborando de esta manera a la solución de la presente problemática, y siendo a la vez un gran aporte para la Facultad de Psicología.

En conclusión, el hecho de abordar el tema del compromiso no sólo contribuye a trascender en el conocimiento, sino también resulta ser una gran herramienta que puede llegar a contribuir en la comprensión de las organizaciones y de la sociedad, como al interior del ser humano. Una vez el ser humano adquiere un compromiso serio con la empresa a la cual pertenece, puede pasar a adquirir un compromiso igual con la sociedad y con su país. Hoy más que nunca se necesitan personas comprometidas con grandes ideales, pues Colombia seguirá igual con seres indiferentes, pero saldrá adelante con personas comprometidas.

Pregunta

¿Cuál es el significado del compromiso laboral para los miembros de una organización?

### Objetivo General

Comprender el significado del compromiso laboral construido por los miembros de una empresa de telecomunicaciones.

### Objetivos Específicos

Comprender qué significa, tanto para los empleados como para la empresa, el compromiso laboral.

Identificar coincidencias e incidencias del compromiso laboral entre los empleados, de acuerdo a los diferentes niveles de la organización.

Determinar factores que influyen en el compromiso laboral de los empleados.

Analizar la relación del significado de compromiso laboral de la empresa y el significado de compromiso laboral de sus empleados.

## Método

### *Diseño*

Es relevante comprender al hombre como un ser que se construye y crece a través de las diferentes relaciones que establece con su entrono, por lo cual, es importante abordar esta investigación desde métodos que permitan identificar y comprender las construcciones y el pensamiento, que se origina al interior del ser humano, sin pasar por alto su dimensión social. Por esta razón y teniendo en cuenta la perspectiva socioconstruccionista de la presente investigación, se considera conveniente trabajar bajo el enfoque cualitativo, puesto que permite comprender los significados del compromiso laboral construidos dentro de un ámbito social específico.

Es así como el enfoque cualitativo es fundamental en el desarrollo de esta investigación, ya que como afirma Cerda (1995), éste interpreta los fenómenos que no pueden ser del todo expresados estadística o cuantitativamente. Utiliza el método inductivo, utiliza diversos métodos y fuentes para tratar un solo problema y converge en el principio de triangulación. Centra el análisis en la descripción de fenómenos observados, utiliza los principios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad para establecer la veracidad de los resultados en la investigación. Bonilla (1997) se suma a lo anteriormente mencionado, definiendo la investigación cualitativa como una investigación que intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y entenderlas de manera inductiva; es decir, a partir de los conocimientos que tiene las diferentes personas involucradas en ella, y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo. Esto supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad.

De igual forma Gaitán (1991) se refiere al enfoque cualitativo como una investigación social que se basa en la descripción y comprensión de elementos de la vida social o la totalidad de ésta. Esto facilita el desarrollo del presente proyecto que tiene como objetivo comprender el significado de compromiso laboral construido por los miembros de una organización.

Dentro de los diferentes métodos cualitativos, se eligió para la realización de esta investigación el método de análisis del discurso por ser un método que ha demostrado un

amplio rango de posibilidades en la investigación de fenómenos grupales. El análisis del discurso se enfoca al estudio de los intercambios lingüísticos y permite rescatar la construcción de las realidades y conocimientos en los diferentes ámbitos sociales tomando como base acciones discursivas. Es así como Ricoeur (1997), citado por Gaitán (1994) define el discurso como un proceso expresivo que integra procesos semióticos heterogéneos y cuyo interés es la acción discursiva, el orden dialógico y el orden de la interacción.

Así mismo, los discursos son entendidos como practicas sociales particulares que contienen ciertas especificidades como por ejemplo: que están presentes en cualquier practica sociocultural, antes, en y después de esta; producen, reproducen y transforman la vida social; son en si mismas practicas socioculturales; producen y reproducen la hegemonía, el poder y pueden servir como practicas justificadoras de las desigualdades y las condiciones extremas en la sociedad (Haider; citado por Peralta, 2002).

Potter y Whetherell (1987) citado por Gaitán (1994) definen el análisis del discurso como una nueva perspectiva con implicaciones para todos los temas socio-psicológicos, es decir que es ante todo una perspectiva que permite realizar investigación cualitativa y que se caracteriza por su proceder empírico y analítico.

Según Gaitán (1994) **al análisis del discurso no le interesa llagar a la verdad de los hechos, ni tampoco busca la eliminación de la heterogeneidad con el fin de encontrar una única verdad.** El análisis del discurso contrapone diferentes construcciones o significados pero no para determinar cual es la correcta, sino para identificar las funciones que cada una emplea en su respectivo contexto. Al respecto Gergen (1996) afirma que todas las investigaciones psicológicas son históricamente únicas e involucran individuos en un tiempo y lugar particular, pues al pretender transponer esa significación local hacia una más universal, se descontextualizan tanto los procedimientos utilizados, como a las personas que fueron sometidas a estos procedimientos. Por esta razón lo que finalmente se pretende al conocer los diferentes significados que existen alrededor del compromiso laboral, es identificar la función que éstos pueden ejercer en el ambiente organizacional seleccionado.

El análisis del discurso estudia conversaciones y textos que ocurren de manera natural, es decir que las versiones que se analizan son las que emplean diariamente las

personas para construir su mundo. Además, se interesa por el contenido de las conversaciones, sus temas y su organización social más que por la lingüística. También se interesa por el discurso en la medida en que se relaciona con aspectos cognoscitivos del conocimiento y la creencia, la verdad y la explicación, entre otros y se compone de las acciones de las personas en contextos específicos.

Gaitán (1994) afirma que se pueden distinguir tres dimensiones analíticas en el análisis del discurso que son: referencial, estructural e interactiva. Lo referencial implica el reconocimiento de la relación significado-significante, y que además concibe la importancia de seleccionar ciertos símbolos y figuras de lenguaje de una gran variedad de opciones, lo que en ocasiones puede ser más importante que la realidad misma representada. La estructura se refiere a los componentes de un narración que comprenden unas reglas y que regulan el orden de las partes. Al estudiar la estructura de un relato se pueden obtener varias formas de organización y por lo tanto de comprensión del mismo. Finalmente la interacción es la que determina el discurso como un acto social; ésto quiere decir que el discurso hace parte de una interacción social entre sujetos, debido al efecto social que producen las afirmaciones en un contexto específico. Al analizar los diferentes significados del compromiso laboral se podrán identificar éstas dimensiones, y en especial la interacción ya que dentro el contexto de la organización los diferentes significados pueden llegar a repercutir en la forma de relacionarse y de actuar de las personas.

Por otro lado Potter y Wetherell (1987) citado por Gaitán (1994) identifican 10 etapas dentro del proceso de análisis del discurso, aunque reconocen que es posible que algunas de éstas actividades se unan y retroalimenten. Éstas etapas son: 1. preguntas de investigación, 2. selección de muestra, 3. recolección de registros y documentos, 4. entrevistas, 5. transcripción, 6. codificación, 7. análisis, 8. validación, 9. informe y 10. aplicación. Estas etapas serán estudiadas con mayor profundidad en la metodología del presente proyecto.

En conclusión el análisis del discurso comprende la forma como se construyen objetos sociales y los efectos que éstas construcciones tienen en la vida de las personas involucradas. (Gaitán, 1994). Es una forma de realizar investigación y de aportar de

manera significativa a la psicología, partiendo de los contextos reales donde surgen los problemas y repercutiendo en acciones concretas hacia el mejoramiento de los mismos.

#### *Técnicas de Recolección de información*

Para la recolección de los datos de esta investigación, se ha optado por el uso de diferentes técnicas, entre las cuales se eligió la entrevista cualitativa de profundidad.

La entrevista cualitativa como tal es la técnica más importante en el desempeño de esta investigación, ya que como plantea Bonilla (1997), la entrevista cualitativa es un instrumento muy útil para indagar un problema y comprenderlo tal como es conceptualizado e interpretado por los sujetos estudiados, sin imponer categorías preconcebidas.

Así mismo el objetivo de la entrevista cualitativa como tal, es conocer la perspectiva y el marco de referencia a partir del cual las personas organizan su entorno y orientan su comportamiento (Patton 1980, citado por Bonilla 1997)

En términos generales, la entrevista cualitativa a profundidad, se caracteriza por ser una entrevista personal, la cual, se define como una conversación o un intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o una situación particular (Maccoby y Maccoby 1954, citados por Bonilla 1997); es decir que la entrevista cualitativa se centra en el conocimiento o la opinión individual de los seres humanos, solo si esa opinión puede ser representativa de un conocimiento cultural más amplio.

Para el desarrollo de esta investigación se considera de gran importancia analizar el tanto el papel o rol del entrevistador como el del entrevistado. En la investigación cualitativa el investigador, en calidad de entrevistador, debe ante todo jugar el papel de facilitador del proceso de comunicación; su papel, como plantea Bonilla (1997), es inducir profundidad y detalle en las opiniones del entrevistado, inspirar confianza, escuchar activamente y atender tanto el comportamiento verbal como el comportamiento no verbal de la persona que habla o el entrevistado.

Así mismo, el entrevistado debe tener tres condiciones indispensables para conducir una entrevista de manera exitosa como son: motivación para participar en la entrevista,

conocimiento del rol que debe jugar y accesibilidad para obtener información (Canner y Kahn 1968, citados por Bonilla 1997)

Por un lado, la motivación hace referencia al grado de disposición y compromiso en cuanto a la cooperación necesaria para garantizar el éxito de una entrevista. También es importante que el entrevistado tenga un claro conocimiento de su rol o papel a desempeñar en la investigación, es decir, que el entrevistado debe tener completo conocimiento de los objetivos del estudio, debe entender plenamente las expectativas del papel que ha aceptado asumir como informante y la importancia de su contribución para lograr los objetivos de la investigación. Por último, el entrevistado debe ser accesible, es decir, que el informante debe tener el cargo o funciones requerida dentro de la empresa para poder proporcionar la información necesaria y además debe poder expresarla claramente y disponer del tiempo suficiente para la entrevista (Bonilla 1997)

Teniendo en cuenta el anterior planteamiento, se puede reafirmar que la entrevista cualitativa en profundidad, es la entrevista indicada para proporcionar la información y conocimientos necesarios para poder cumplir los objetivos de esta investigación dentro de un entorno empresarial.

### *Participantes*

Todos los participantes que contribuyan en la presente investigación han sido seleccionados dentro de la misma organización (Avantel). Para el presente proyecto no es necesario que la muestra sea al azar, pues la metodología del análisis del discurso tiene como objetivo percibir y entender la perspectiva de los diferentes participantes en relación a un tema específico. Los factores que se tendrán en cuenta para la elección de los participantes serán tres:

Nivel jerárquico, antigüedad en la empresa y significado de compromiso organizacional, desde la perspectiva de la organización y desde la percepción de los trabajadores. Teniendo en cuenta esto, se escogerán seis personas en total, dos representarán el punto de vista de la organización y serán de niveles directivos, los otros cuatro participantes se dividirán en dos grupos, uno serán personas de nivel táctico, y los otros de nivel operativo. En cuanto a la antigüedad, tres personas deberán tener una antigüedad superior a tres años en la organización y tres personas deberán tener una antigüedad

menor a 18 meses. Este criterio deberá corresponder a cada una de los niveles jerárquicos de la empresa. Es decir, que deberán conformarse un grupo de 3 personas con experiencia superior a tres años y de los tres niveles jerárquicos de la organización, de igual forma con el grupo de personas con experiencia menor a 18 meses.

<b>NIVEL</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>PUNTO DE VISTA DEL SIGNIFICADO DE COMPROMISO LABORAL</b>	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno con experiencia mayor a 3 años.</li> <li>Uno con experiencia menor a 18 meses.</li> </ul>	Desde los trabajadores	2
Táctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno con experiencia mayor a 3 años.</li> <li>Uno con experiencia menor a 18 meses.</li> </ul>	Desde los trabajadores	2
Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno con experiencia mayor a 3 años.</li> <li>• Uno con experiencia menor a 18 meses.</li> </ul>	Desde la organización	2

### Procedimiento

Para la asignación de la muestra del presente proyecto se tuvo en cuenta los objetivos de la investigación, para determinar desde un principio una serie de características que las personas deben cumplir. A cada participante se le realizó una entrevista a profundidad que consta de 15 preguntas ( Ver apéndice A); éstas preguntas fueron elaboradas según las categorías de análisis que permiten dar cuenta de los significados del compromiso laboral. La información obtenida fue recopilada a través de grabaciones y con la previa autorización de los participantes.

Las narraciones obtenidas a través de las entrevista se transcribieron fielmente de las grabaciones, lo cuál permitió la codificación y análisis de los datos obtenidos, que además se realizó de acuerdo a la metodología del análisis del discurso, la cual según Potter y Wetherell (1996) comprende las siguientes etapas: a. Preguntas de investigación: consiste en el análisis, diseño y elaboración de preguntas investigativas que permitan dar cuenta de la forma en que las personas construyen sus significados, es decir que den prioridad al discurso. b. Selección de la muestra: una muestra de 6 personas es suficiente, ya que si se obtiene demasiada información es posible que se pasen por alto detalles importantes que surgen al estudiar detenidamente cada una de las entrevistas. En el análisis del discurso el éxito de un investigación no depende del tamaño de la muestra, puesto que no le interesa generalizar, sino comprender un determinado fenómeno dentro de un contexto específico y para dicho contexto. El éxito aquí depende en la medida en que los resultados obtenidos generen un impacto en la población directamente involucrada y que pueda replicarse a otros espacios y personas. c. Recolección y registro de documentos: las entrevistas personalizadas y el hecho de grabarlas permite obtener una información más natural y espontánea, que conlleva a elaborar ideas completas acerca de los significados de los participantes y de la forma como los construyen. d. Entrevistas: son un instrumento que permiten al investigador una intervención más activa con los participantes y permite la variabilidad en las respuestas lo que es de igual importancia que la consistencia. Esta se obtiene a través de la identificación de patrones regulares en el uso del lenguaje. Facilita la intervención de

los participantes y la confrontación, el investigador debe poder generar contextos interpretativos de las entrevistas de tal forma que la relación que existe entre el entrevistado y la función que ejerce su contexto sobre la construcción de su significado se haga visible. e. Transcripción: este es un proceso que se debe realizar con sumo cuidado, además ayuda al investigador a leer de manera detenida todo el cuerpo del discurso. f. Codificación: es una forma preliminar de clasificar la información obtenida a través del instrumento, y ayuda a realizar el análisis posterior. Es posible que al realizar las entrevistas surjan las categorías emergentes, es decir otro tipo de clasificación de la información según los resultados obtenidos y su persistencia para el análisis. En esta fase se construirán matrices teniendo en cuenta las categorías emergentes, y se registrará la información que cada uno de los participantes proporcione en relación a cada una de las categorías. Las categorías seleccionadas permiten la elaboración de esta codificación, y deben ser lo más excluyentes posible, de tal forma que facilite la siguiente fase. g. Análisis: no existe un determinado procedimiento para la realización de esta fase, no es simplemente realizar una interpretación que tenga sentido para los investigadores. Después de estudiar y leer detenidamente y varias veces la información obtenida debe surgir un patrón, que muchas veces no es fácil de identificar. También implica identificar las funciones y efectos que producen los diferentes discursos, a través de evidencia lingüística. A pesar de que no exista un método específico para esta fase, si existe todo un marco teórico que focaliza la atención en las dimensiones constructivas y funcionales del discurso. h. Validación: para validar la investigación se pueden utilizar diferentes fuentes como la coherencia, la orientación de los participantes, los nuevos problemas y la oportunidad de poder hacer que nuevas clases de discurso y nuevas comprensiones de la realidad cobren significación. i. Reporte: el reporte final es más que la simple presentación de los resultados de la investigación, esta fase forma parte de la validación y pretende generar una forma de presentar el análisis elaborado y las conclusiones de modo que sea entendible para los lectores y así tengan acceso a las interpretaciones del investigador. Por último, j. Aplicación: la aplicabilidad de los resultados que se obtienen a través del análisis del discurso es muchas veces pasado por alto, puesto que sólo son observables las palabras y no cosas reales. Una disciplina que se basa en el lenguaje y su función probablemente sea de interés más abstracto que

práctico. Sin embargo es posible su aplicabilidad, por ejemplo dejando libre el conocimiento obtenido para que se lleve a otras áreas de investigación, o abriendo un espacio de diálogo con las personas que han sido investigadoras.

### Análisis de Resultados

De acuerdo con Potter y Wetherell (1996) a pesar de que no existe una metodología específica para analizar los diferentes discursos obtenidos a través de las entrevistas, si es posible identificar dos fases que permiten construir interpretaciones que hacen que la información cobre sentido. La primera fase consiste en buscar los patrones de información, estos patrones pueden ser de dos clases, de variabilidad, es decir diferencias o contradicciones encontradas en el contenido de las entrevistas, o de consistencia, que hace referencia a la identificación de características o aspectos compartidos en los diferentes discursos. La segunda fase del análisis se concentra en las dimensiones funcional y constructiva del discurso, esta fase permite elaborar hipótesis acerca de la función que cumplen ciertos repertorios interpretativos, buscando evidencia lingüística. Además muestra de donde surgen dichos repertorios en la organización y como los construyen las personas.

El presente análisis de resultados se realizó con base en las fases anteriormente mencionadas, en primer lugar la información que se obtuvo a través de las entrevistas ( Ver apéndice B) fue debidamente codificada a través de las categorías emergentes las cuales a su vez dieron paso a la formación de repertorios interpretativos o subcategorías de donde surgen las hipótesis planteadas a continuación. ( Ver apéndice C)

A través de las diferentes entrevistas se pudieron identificar nueve repertorios interpretativos en total ( Ver apéndice D). Ciertos patrones de consistencia y variabilidad giran en torno al tema de “compromiso”, lo que permite dar a conocer lo que significa dicho concepto para los trabajadores o población estudiada y tres de ellos muestran las expectativas que tiene los empleados ante su empresa y así mismo la empresa de sus empleados. Estos significados giran en torno a siete repertorios interpretativos del compromiso que son: 1. compromiso entendido como la lealtad que poseen los trabajadores hacia la organización, 2. compromiso como los resultados que generan los individuos, 3. compromiso entendido como una disposición del ser humano, 4. compromiso relacionado con la cantidad de tiempo invertido en el trabajo, 5. compromiso entendido como una forma de agradecimiento hacia la organización por las diferentes oportunidades que ésta ofrece a sus miembros. 6. compromiso ligado a los

parámetros del código de ética y la responsabilidad. Los repertorios referente a las expectativas de los empleados como lo son: 1. La expectativa por tener un mayor reconocimiento, 2. La expectativa de los trabajadores de tener un trato más humano y 3. El significado de compromiso para la empresa.

El primer repertorio interpretativo muestra como en varias ocasiones las personas manifiestan entender el compromiso como la lealtad que deben demostrar los trabajadores hacia la organización. Muchos expresaron que el compromiso significa lealtad ante todo y que esta es una característica o un aspecto que debe sobresalir en los trabajadores de la organización, lo cual da muestra de su nivel de compromiso. Por ejemplo: “ compromiso para mí significa lealtad.....” ( Matriz 1, A1); “ es importante para mi como gerente tener colaboradores, colegas y jefes leales y para mí ser leal ...” ( Matriz 5 , E31); “ Sí, totalmente. Creo que si uno esta trabajando para una empresa debe ser totalmente leal” ( Matriz 2, B14). “ el día en que yo no me sienta capaz de ser leal a la compañía ese día renuncio” ( Matriz 4, D43).

Estos argumentos nos dan a entender la importancia que tiene para la organización y para las personas el ser leal, al ser una característica que deben tener los trabajadores sin importar el rango y que además resulta ser absolutamente necesaria para hacer parte de la compañía. A pesar de que todas las entrevistas coinciden en estas afirmaciones, los directivos suelen ser las personas que muestran aún más su radical posición en relación a este tema, al manifestar ideas como: “ como una no pude ser medianamente nada, tu no puedes ser mediadamente leal, o tu eres leal o no eres leal” (Matriz 5, E36) ; “ por ejemplo un error de operación es manejable, pero un error en lealtad, honestidad o que yo como empleado por perezoso no hice o saque información y la suministre a otra parte; esas cosas son imperdonables “ ( Matriz 6, F 28).

Estas ideas dan cuenta de la forma como la organización exige que sus empleados sean absolutamente leales, pues no se perdonaría una falta al respecto. Además, parece ser que algunas personas perciben imposición cuando la empresa les trasmite este tipo de valores, pues se encontraron respuestas como: “ tu ya sabes que hay parámetros establecidos y que de una u otra forma los tienes que cumplir...” ( Matriz 3, C26).

Esta afirmación parece dar a entender que las personas deben cumplir o seguir ciertas normas por obligación y no porque las compartan o se identifiquen con ellas realmente. A pesar de que el mismo sujeto manifiesta más adelante no tener inconveniente alguno, “ Y son valores que son fáciles de cumplir; no te están pidiendo nada difícil sino es como mucho respeto y honestidad, es chévere.” ( Matriz 3, C27).

Por el contrario los directivos manifiestan el sentirse plenamente identificados con los valores y además la importancia que esto tiene para el desempeño en la organización. “...muy, muy identificada la lealtad, la responsabilidad, el coraje, la innovación, hay uno que para mí es clave y es la humildad.....( Matriz, 5 E 35); “ ...y digamos me identifico porque son los que le transfiero a mi familia , a mis hijos...( Matriz 5, E 41) ; “ yo pienso que si uno no esta identificado con eso no podría trabajar acá”. (Matriz 5, E42)

Otras personas perciben el compromiso y la lealtad como el representar muy bien a la compañía, el hablar bien de ella, ser transparentes en el manejo de la información y al realizar un negocio. Por ejemplo: “ Yo he visto personas que les preguntan por la compañía y dicen: no eso no sirve; yo tengo que ser leal a la compañía y si yo pienso que mi compañía esta fallando yo tengo que hacerlo saber a nivel interno para que lo cambie. Uno no puede criticar porque no estaría éticamente correcto”. ( Matriz 4, D 32).

Es decir que la lealtad es tratar de solucionar los problemas al interior de la empresa y no contarlos a terceras personas, para evitar que se hagan una mala imagen de la organización. Esto parece tener relación con la funcionalidad que puede ejercer este aspecto de la lealtad en la compañía, pues al ser una empresa que vende productos y servicios de comunicaciones a diferentes empresas, resulta necesario que los clientes conserven una buena imagen de la empresa y así puedan ampliar su negocio. El mismo sujeto argumenta más adelante: “ Enfatizo en algo muy importante que es la venta en la compañía, esta es una empresa que se mueve por la colocación de unidades y el comercio y se debe ser transparente en la venta con el cliente, en la información que se le da al cliente”

Esta afirmación da a entender que la función que ejerce la lealtad en la empresa es que garantiza la transparencia y honestidad en las ventas, no sólo para atraer más clientes sino también para que la competitividad que puede existir al interior de la

organización en cuanto a las ventas se realice de manera sana y correcta. También el compromiso como lealtad puede dar a entender de manera implícita que significa no criticar, no cuestionar, obedecer a sus superiores y de esta manera demostrar su lealtad y por lo tanto su compromiso.

Además es un aspecto que se percibe como un facilitador del trabajo en equipo, como bien afirma uno de los directivos: “ porque en la medida en que sean leales, primero a la compañía no, puede generar mayor confianza y sinergia para trabajar en equipo”. ( Matriz 5, E32 ).

Es decir que mientras exista lealtad , las personas o miembros de la organización pueden confiar entre sí, y en esta medida desempeñar un mejor trabajo en equipo.

En cuanto a la forma como las personas construyen ese repertorio, se encontró que cuando los individuos se sienten contentos, y a gusto trabajando tienen mayores posibilidades de desarrollar la lealtad, algunas ideas que dan cuenta de esto son: “Si me siento a gusto voy; con los objetivos de la compañía y le estoy siendo leal a la compañía” (Matriz 4, 58). Es decir que las personas son leales siempre y cuando se sientan cómodas en su ambiente laboral. También los directivos coinciden con esta afirmación al enunciar ideas como : “ yo pienso que mientras la gente no tenga esa piedrita en el zapato es capaz de hablar y de mantener la lealtad, cierta lealtad, yo me imagino que la lealtad que uno espera hacia la empresa y hacia uno como jefe, como colega o como compañera” ( Matriz 5, E 34). Es decir que en la medida en que las personas no manifiestan inconformidad en la empresa, y les den confianza, son capaces de conservar su lealtad, al mismo tiempo se constituye en un valor que cumple más una función de control ya que hace que los trabajadores no cuestionen y no critiquen y obedezcan.

El segundo repertorio interpretativo que se dedujo a través del análisis fue el comprender el compromiso como la capacidad que tienen los trabajadores para generar resultados. En varias ocasiones los trabajadores manifiestan que una persona demuestra estar comprometida cuando produce resultados concretos a la organización y que contribuyan al progreso de la misma, por ejemplo: “ .... y que los resultados sean los que la compañía espera y sirvan para su posicionamiento” ( Matriz 1, A4); “ .... con los resultados, con los resultados que cada uno entrega en su gestión”. ( Matriz 1, A 5) ; “

Cada tarea que desempeñe no va a tener repercusiones negativas ni voy a tener que repetirla, sino al contrario, va a ayudar a mejorar procesos y problemas que precisamente se ponen en mis manos para ser solucionado” ( Matriz 3, C2).

Estos argumentos permiten concluir que para los trabajadores el compromiso se manifiesta a través de la calidad o eficiencia con que produzcan resultados concretos de su labor a la organización. En esta medida ellos sienten mayor o menor grado de compromiso. Cuando no sólo se limitan a cumplir con sus funciones, sino que dan más de lo que regularmente deben hacer, pero siempre en términos de resultados, por ejemplo: “ Hacer las tareas que me designen bien, no sólo quedarme con lo que me toca hacer sino hacer mas de lo que pueda...” ( Matriz 3, C5); “ ...aportar ideas que puedan ayudar a mejorar los procesos, la proyección ante los clientes, todo lo que nos pueda ayudar a avanzar; no solo limitarme a mis tareas, sino lo que pueda ver que se pueda mejorar también”.( Matriz 3, C6).

Esto quiere decir que entre más ejecuten y promuevan acciones que ayuden a cumplir las metas propuestas por la organización, mayor es su nivel de compromiso. También, en la medida en que no se tenga que volver a realizar una tarea, sino que se realice a la perfección desde el primer intento, resulta ser muestra del compromiso de los individuos.

“El compromiso, no es cumplir un horario y unos parámetros sino, hacer las cosas tan bien que no se tengan que hacer nuevamente después, eso es el compromiso para mí ”. ( Matriz 4 , D5)

Además desde los directivos también se percibe el compromiso de igual forma, tanto de ellos mismos como de sus subordinados, por ejemplo: “ Que finalmente se ejecuten las funciones que uno les asigna; digamos la responsabilidad de uno es delegar funciones que vayan encaminadas hacia el logro de los objetivos de la compañía” (Matriz 6, F7). Es decir, producir resultados, los cuales también son percibidos por los colaboradores: “Ellos han vivido un logro y han hecho un esfuerzo especial para lograr los objetivos pero así mismo han visto resultados”. (Matriz 6, F8); “ Ellos ven la importancia de su labor y van teniendo objetivos específicos que han visto que se han cumplido...” ( Matriz 6, F40)

Tanto para la empresa como para sus miembros los resultados que puedan generar a través de su desempeño, son realmente importantes y de alguna forma a partir de ahí, se podría determinar que individuos están comprometidos con la organización. Uno de los individuos entrevistados afirma: “ yo sé que las personas saben quienes están comprometidos y quienes no tienen la capacidad para comprometerse” (Matriz, 4, D 14)

Lo cual da a entender que las mismas personas son capaces de percibir el compromiso que tienen sus mismos compañeros, dependiendo del desempeño en su gestión.

El comprender el compromiso laboral como el poder generar resultados concretos a la empresa cumple una función específica para la organización y es que le permite de alguna forma evaluar el nivel de desempeño y efectividad que tiene sus trabajadores, es decir le permite a la organización establecer un mecanismo de control. De igual forma a los mismos individuos también les permite autoevaluarse y saber hasta que punto ellos pueden dar de sí, en beneficio de la organización. Se genera un canal de retroalimentación entre los miembros, entre los colaboradores y sus jefes, y entre la empresa y sus trabajadores, a través del cumplimiento de metas, tareas asignadas, objetivos propuestos, etc, que permite evaluar y establecer que tanto están comprometidas las personas. Este repertorio se ha ido construyendo a través de los mismos objetivos o metas trazadas por la organización, con el fin de que sus respectivos responsables las ejecuten y puedan alcanzar dichos propósitos. En la medida en que los directivos se responsabilizan del cumplimiento de esas metas, comienzan entonces a orientar las acciones de su gente hacia la culminación de sus fines, al respecto los directivos afirman: “ Que finalmente se ejecuten las funciones que uno les asigna; digamos la responsabilidad de uno es delegar funciones que vayan encaminadas hacia el logro de los objetivos de la compañía” (Matriz 6, F5) ; “ desarrollar estrategias para que a mi organización le vaya bien, para que alcance sus objetivos”. (Matriz 5, E9).

Entonces, una forma que posee la organización para poder generar resultados en su labor es relacionarlo con el grado de compromiso de sus trabajadores, así éstos pueden obtener alguna especie de reconocimiento por sus acciones o por lo menos no llegar a ser calificados de personas que no tienen compromiso con la empresa.

El tercer repertorio interpretativo hace referencia al hecho de comprender el compromiso más como una disposición de los trabajadores ante las diferentes circunstancias que se les presentan durante su jornada laboral. A analizar las diferentes entrevistas se encontró que varias personas demostraron comprender el compromiso más como una disposición o actitud de servicio de las personas ante las distintas situaciones del ambiente laboral. Por ejemplo: “ ...estar pendiente de todas las labores que tengo que cumplir” (Matriz 2 , B1) ; “ .....trato de estar muy pendiente no sólo de mi trabajo sino también de mis compañeros, de mi grupo como tal” (Matriz 2, B2) ; “Compromiso es estar al cien por ciento con alguien o con algo y realizar lo necesario para que eso se de” (Matriz 3, C1).

El compromiso es entendido entonces como el estar atento, el estar pendiente para brindar ayuda cuando sea necesario, un directivo afirma que compromiso significa “ actitud de servicio” (Matriz 6, F1), también dice que los mismos individuos son concientes de que ese pequeño esfuerzo trae repercusiones importantes : “ Han pasado pruebas de fuego y son personas que realmente saben que la tarea mas mínima genera un valor agregado y viven muy alertas del tema”. (Matriz 6, F7). Otro directivo también concibe el compromiso en el mismo sentido cuando sostiene que: “Compromiso es la disposición que todo ser humano debe tener ante cualquier circunstancia” (Matriz 5, E 1); “en la dimensión profesional, laboral, como seres humanos, con el respeto, como líderes también tenemos que tener un compromiso, es importante” ( Matriz 6, E2).

Es decir que una persona comprometida es aquella que sabe donde y cuando puede colaborar u ofrecer ayuda, es aquella que esta dispuesta a aportar cuando sea necesario. También suele considerarse comprometido a aquel que participa y propone nuevas ideas o proyectos: “ Me gusta siempre estar en todos los proyectos y mirar como se pueden organizar y mejorar” (Matriz 6, F33).

La persona que siempre esta dispuesta a dar lo mejor de sí, a hacer las cosas siempre bien, y a realizar su trabajo con verdadero interés. “ Yo estoy aquí porque soy así, Yo estoy aquí porque me gusta hacer mis cosas bien, porque le pongo interés a mi trabajo”. (Matriz 6, F42)

Es decir toda persona que muestre, interés, dedicación, buena voluntad, actitud de servicio, buena disposición para realizar su trabajo, es entendido como una persona comprometida.

Este repertorio interpretativo cumple una función bastante enriquecedora para la empresa ya que le permite alcanzar con mayor facilidad los objetivos o planes de acción establecidos, además es una forma que permite a los miembros de la organización establecer canales de apoyo. En la medida que los trabajadores suelen colaborar entre sí y trabajar en conjunto, establecen relaciones más sólidas basadas en la confianza.

“ El primer significado de la palabra compromiso es el trabajo en equipo. Tu no puedes esperar a hacer tus cosas y salir tu adelante sin que el resto de personas que hacen lo mismo que tu, logren también el objetivo principal”. (Matriz 4, D1)

En esta afirmación el compromiso es entendido como el trabajo en equipo que permite a un grupo de personas alcanzar una meta. Entonces ya no es percibido de manera individual sino como un logro que deben alcanzar en conjunto.

El cuarto repertorio interpretativo relaciona el compromiso con la cantidad de tiempo que las personas invierten en sus labores, entre más tiempo pasen las personas trabajando más comprometidas son, algunas afirmaciones que dan cuenta de esta hipótesis son las siguientes: “ Cuando yo empecé en tesorería y la operación era muy grande y mi trabajo era muy pesado, yo me quedaba hasta las 11, 12 de la noche y no porque mi jefe me lo pidiera sino porque yo sabia que habían cosas que se debían hacer y era mi primer trabajo y oportunidad para hacer algo diferente” (Matriz 4, D12).

“Me parece que hice bastante en ese cargo, aprendí muchísimo, tuve que trasnochar porque toda eso era manual”. (Matriz 4, D60)

“ .... así toque trabajar más no importa, hacer lo mejor que uno pueda para que la empresa pueda salir adelante” (Matriz 2, B6).

Según esto, el factor tiempo resulta ser un aspecto importante que se debe tener en cuenta para determinar el grado de compromiso de las personas. Sin embargo los directivos hacen énfasis en explicar que el hecho de trabajar más horas de las comúnmente establecidas no es responsabilidad de la organización, sino de cada quien, como consecuencia a su organización y distribución del tiempo. “ yo creo que la organización no ha generado que nosotros trabajemos más, yo pienso que nosotros por

falta de planeación, ese tipo de cosas sí, entonces yo pienso que eso es parte de nosotros y no de la organización.....” (Matriz 5, E11). “ ...entonces por eso te digo, si nosotros dejamos que lo importante se vuelva urgente estamos sobados”. (Matriz 5, E 14).

Sin embargo, al estudiar otras entrevistas se percibe que no todas las personas lo comprenden de igual forma, inclusive el mismo sujeto más adelante reconoce que esto depende del nivel de madurez que tiene los trabajadores: “.....yo pienso que depende del nivel de madurez que tengan las personas, pero yo pienso que una persona medianamente inteligente se da cuenta de que el problema es de ellos.” (Matriz 5, E 12).

Este es un patrón de variabilidad a considerar que da paso a la función que ejerce este repertorio en la empresa, al comprender el compromiso como cantidad de tiempo invertido en el trabajo, beneficia a la organización, ya que le permite hacer que sus trabajadores cumplan con lo requerido en el menor tiempo posible y avanzar con mayor eficacia hacia otros aspectos., pero el hecho de saber que las personas deben trabajar más de lo debidamente acordado, también puede ser un elemento que desmotive a algunos individuos, y por lo tanto su nivel de compromiso baje. Por ejemplo, una persona durante la entrevista manifiesta la necesidad de explicar con bastante claridad las razones por las cuales los empleados deben dedicar más tiempo a sus actividades laborales, con el fin de evitar ”choques” o mal entendidos. “ ..... pues a veces obviamente si es un sábado o un fin de semana o un puente que ellos tienen algo que hacer, como todos programamos, pues genera un poco de choque al principio, pero por eso te digo primero les explico el motivo de porque hay que hacerlo para que ellos entiendan.....” (Matriz 1, A 10)

Otra forma como los trabajadores comprenden el compromiso es como una forma de gratitud o respuesta a las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que ofrece la organización, otros manifiestan que por el simple hecho de haber sido seleccionados por la empresa para trabajar, es razón suficiente para demostrar su compromiso hacia la compañía como una forma de gratitud, por ejemplo: “ entonces es también adquirir el compromiso y si la empresa te da la oportunidad de trabajar aquí y de aprender cosas nuevas, tratemos nosotros como empleados de dar lo mejor, así toque que trabajar más no importa, hacer lo mejor que uno pueda para que la empresa pueda salir adelante2 (Matriz 2 , B 6).

“ .... .y diga, oiga me están dando tantas cosas que yo, todos los beneficios que estoy teniendo a través de la empresa, pues yo también tengo que adquirir un compromiso y hacer las cosas mejor.....” (Matriz 2, B8).

Estos argumentos permiten afirmar que el compromiso es más un respuesta de gratitud del empleado ante los beneficios que él manifiesta recibir por parte de la organización. Es decir que la función que ejerce este repertorio sobre las personas es el permitir demostrar su gratitud a la organización. “ He aprendido muchas cosas, entonces si me siento comprometida”.(Matriz 3, C4). “Personalmente he crecido muchísimo, como no voy a estar comprometido con la compañía” ( Matriz 4, D15).

Varias afirmaciones como estas suelen encontrarse a través de las entrevistas, las cuales evidencian los significados que existen alrededor del compromiso, y las personas lo construyen a partir de la percepción de beneficios o satisfacción de necesidades que realizan a través de su trabajo. Cuando las personas reconocen y valoran las diferentes oportunidades de crecimiento, aprendizaje, capacitación, etc, que ofrece la organización, y empiezan a sacar provecho de dichas oportunidades, entonces surge en ellos la necesidad de manifestar su compromiso a la empresa, es decir que una persona que no perciba beneficio alguno, no desarrollara o manifestara su compromiso. Uno de los directivos manifiestan que no todas las personas de la organización valoran de igual forma lo que la organización les ofrece a través de sus diferentes actividades, lo cual puede ser un factor que influya en el compromiso de las personas. “ yo creo que hay muchas actividades, desafortunadamente no todo el mundo las valora , pero yo creo que hay muchas actividades, que nos ayudan a generar más compromiso, que si no las tuviéramos estoy segura de que harían mucha falta” (Matriz 5, E 26).

También, el compromiso es entendido como el cumplimiento del código de ética y la responsabilidad. Compromiso es desarrollar todas las actividades que han sido asignadas de manera responsable y siempre bajo los parámetros que designa el código de ética de la empresa. “Acogiéndose al código de ética y de ahí desarrollando sus actividades, o sea eso para mí es un compromiso” (Matriz 5, E3) “... que yo efectivamente cumpla con mis deberes mis responsabilidades, bajo los parámetros que me define el código de ética de la empresa” (Matriz 5, E4); “...con la ética, la

honestidad, con querer siempre la satisfacción mutua, o sea los clientes y la de la empresa” (Matriz 1, A21).

Esto muestra como el compromiso se encuentra estrechamente relacionado con la ética, el código de ética es el manual que orienta todas las acciones y comportamientos que deben tener los trabajadores al realizar sus diferentes actividades, la persona que siga estos parámetros será entonces la que estará más comprometida. Para ser un buen trabajador es necesario que la persona cumpla con este requisito: “Total; para mí la lealtad y la ética es básica; sin eso puede ser el empleado súper estrella; aunque sin eso no se como lo podría hacer, pero pues ni habría nada” (Matriz 6, F22).

Para los directivos de la empresa si una persona quiere ser un buen trabajador debe entonces cumplir a cabalidad los parámetros establecidos por el código de ética. Tal es el grado de los trabajadores de seguir estas pautas que algunos consideran que el criticar o cuestionar no es algo que se ajuste a lo estipulado por este código de ética: “... uno no pude criticar porque no estaría éticamente correcto...” (Matriz 4, D32)

Esta afirmación hace pensar que a las personas simplemente se les obliga a cumplir con una serie de reglas sin tener la posibilidad de cuestionar o criticar, sólo se limitan a obedecer, pues es en esta medida que las personas son consideradas como comprometidas. Además las personas son juzgadas no sólo por su comportamiento dentro de la empresa sino también fuera de esta, por ejemplo: “Obviamente puede haber una persona que tenga un excelente comportamiento en la empresa, a pero afuera..., pues se debe ser transparente en todo sentido” (Matriz 4. D37).

Es decir que no es válido sólo seguir los parámetros del código de ética dentro de la empresa sino también debe ser en todos los ámbitos o circunstancias de las personas, lo cual parece ser algo que en la realidad no se da, y que a las personas le toca asumirlo de esa manera aunque no estén realmente identificadas. Para la empresa resulta bastante claro que la responsabilidad en el cumplimiento de las políticas enunciadas en el código de ética garantizan su grado de compromiso y por lo tanto la continuidad de los individuos en su trabajo. Lo cual también es percibido por sus miembros quienes deben seguir a la perfección estas reglas con el fin de permanecer en la empresa. Finalmente la función que cumple este repertorio interpretativo sería el de garantizar a las personas su

estabilidad laboral y a la empresa poder establecer un control estricto de las actividades que se desarrollan en la misma.

Por otro lado se logró identificar otros repertorios interpretativos que hacen referencia a las expectativas de reconocimiento que tienen los trabajadores frente a la empresa, la expectativa de un trato más humano y las formas en que la organización manifiesta su compromiso.

En referencia a la expectativa de reconocimiento que tiene los trabajadores frente a la empresa. En este repertorio se manifiesta la expectativa que tienen los trabajadores de recibir un reconocimiento más personalizado y más constante de acuerdo al cumplimiento y desarrollo de las funciones y tareas delegadas por sus jefes. La mayoría de los trabajadores de la empresa manifiestan que sus jefes no reconocen ante los trabajadores el buen desempeño y cumplimiento de sus tareas y en cambio si les hacen saber a los trabajadores cuando han realizado algo mal.

Por ejemplo “Reconocimiento y motivación, porque uno muchas veces sabe que en otros departamentos dan un bono, reconocimiento al que mejor sirvió al cliente, algo así. En el mío si nos felicitan pero no hay un reconocimiento más personalizado” (Matriz 3, C21).

De acuerdo a lo anterior se puede ver como los trabajadores esperan tener un reconocimiento de las cosas positivas por parte de sus jefes y no solo de las cosas negativas; por ejemplo “Cuando tu la embarras te dicen “ hay usted la embarro en esto tatata”, pero cuando tu haces las cosas bien no te dicen “oiga pues chévere tal esto” (Matriz 3, C22). También “Entonces sería bueno que no solo nos dijeran las cosas malas sino también las cosas buenas” (Matriz 3, C23).

De acuerdo a estas apreciaciones se puede observar que para los trabajadores no solo es importante cumplir con sus funciones y tener un buen trato sino también hace parte de lo anterior, un reconocimiento positivo de sus tareas y funciones. Según algunos trabajadores ellos nunca han recibido un reconocimiento por parte de su jefe; por ejemplo “Muchas veces la compañía no te dice: tu estas comprometido con la compañía o que bien estas haciendo tus cosas o sigue así, de la compañía de mi parte nunca lo he sentido” (Matriz 4, D23). Así mismo los directivos y la empresa afirman la importancia

que tiene este reconocimiento para sus empleados; por ejemplo “Velar por lo que se está haciendo; porque cada quien sienta que sus esfuerzos son reconocidos” (Matriz 6, F11).

De esta forma se puede ver que este reconocimiento es tenido en cuenta desde los trabajadores y desde la empresa pero normalmente se observa que los trabajadores manifiestan como la empresa deja de lado ese reconocimiento y que en algunas ocasiones sólo reciben observaciones de funciones o tareas que hayan desempeñado negativamente.

Esta expectativa de reconocimiento también es interpretada por los trabajadores como la posibilidad de ser tenidos en cuenta ante oportunidades de ascenso dentro de la empresa.

Esta es una de las mas frecuentes expectativas de los trabajadores frente a las empresas donde trabajan ya que esperan surgir rápida y significativamente dentro de la empresa en la cual se desempeñan. También, es importante para los trabajadores contar con que la empresa de alguna u otra forma, tenga en cuenta la promoción de sus propios empleados antes de contratar personal externo.

Los trabajadores de esta empresa han manifestado esta expectativa de ascenso no solo desde el punto de vista de ubicarse en un cargo mas alto, sino también teniendo en cuenta el desarrollo de ellos como profesionales y personas integrales; por ejemplo “La idea es que se fijen en darnos oportunidades, no solo que te dejen es tu puesto y ya” (Matriz 3, C17); También “La idea es que se fijen que si uno tiene, digamos cualidades especificas lo ayuden a uno a escalar y a hacer carrera profesional y no solo dejarlo en el puesto” (Matriz 6, F18).

De esta forma los trabajadores reflejan lo importante que es para ellos el que la empresa los tenga en cuenta con el fin de ser promovidos según sus capacidades y conocimiento. Así mismo, los trabajadores manifiestan la expectativa que tienen ante las contrataciones externas en su empresa.

Según los trabajadores sería de gran importancia que la empresa se fijara en sus trabajadores antes de contratar personas nuevas para un cargo; con el fin de que sus habilidades y capacidades adquiridas a través de la experiencia sigan creciendo dentro de la empresa; por ejemplo, “Es chévere que los jefes se fijen en eso y que antes de buscar una persona para una vacante afuera, busquen en la gente que esta dentro, que le

enseñen a uno, que lo capaciten bien y que tengan un buen trato con uno” (Matriz 3, C19). Según lo anterior, los trabajadores muestran gran disposición frente al desempeño y crecimiento en su empresa.

Así mismo, según los trabajadores, la empresa sí tiene en cuenta a los trabajadores para las vacantes que se han presentado dentro de esta. Por ejemplo “Yo entre; entre de auxiliar y una compañera de fue y yo entre a la oficina de mi jefe y le dije: “Marcela yo quiero ser analista” y ella me dijo que listo “pásate, porque tu tienes las capacidades”; yo le había demostrado que era pila, juiciosa y me dio la oportunidad. Me siento bien y he recibido buenos comentarios de mis jefes” (Matriz 3, C42). Allí podemos observar que la empresa tiene en cuenta las persona no solo por las oportunidades que se presentan dentro de la empresa sino también de acuerdo a las capacidades que tienen cada uno de sus empleados.

Por otro lado, se puede observar que algunos trabajadores se sienten satisfechos con lo que han conseguido dentro de la organización y creen que esa evolución ha llegado a su tope máximo, por ejemplo, “Yo creo que ya conseguí muchísimo en esta compañía, no es que sea conformista; obviamente tu te das cuenta que llega un momento es que de pronto llegar mas arriba es mas complicado y me pasa en este momento eso” (Matriz 4, D44). Es entonces cuando los trabajadores empiezan a pensar en que sería mas fácil poderse ubicar en un mejor cargo y seguir escalando en otra empresa diferente, por ejemplo, “En otra compañía creo que las posibilidades de ocupar un cargo mas alto es mas alto, pero acá creo que es muy difícil” (Matriz 4, D25).

También se puede observar el interés de los trabajadores por emplear en un futuro los conocimientos adquiridos, en una empresa de su propiedad, por ejemplo “Pues yo quiero ser algún día la dueña y señora de una empresa de servicios, pues con todos los principios que he aprendido aquí en la organización poderlo transmitir a las personas que van a trabajar conmigo” (Matriz 1, A20).

Lo anterior muestra como para los empleados es de gran importancia el poder surgir dentro de su empresa, desde ocupar un mejor cargo hasta que sean tenidas en cuenta sus capacidades para desempeñar nuevos cargos. También se percibe en los trabajadores la expectativa que tienen ellos frente a que sean tenidos en cuenta para nuevos cargos antes de contratar personal externo. De acuerdo a lo manifestado por los

trabajadores se puede observar que la empresa se ha preocupado por desarrollar íntegramente a sus empleados, formando personal y reubicándolo en cargos cada día más importantes para ellos como personas y profesionales.

Esta expectativa de los empleados debe ser tomada en cuenta por la organización, ya que al formar sus propios empleados pueden promover personal con conocimientos propios de la empresa facilitando así el desempeño de las funciones en cargos superiores que no solo necesitan de la formación profesional sino también de la cultura propia de la empresa.

Sin embargo, los trabajadores tienden a variar sus apreciaciones posteriormente, afirmando que para ellos uno de los reconocimientos que ha demostrado la empresa es la ubicación que tienen dentro de la empresa. Por ejemplo “La verdad yo siento que parte de ese reconocimiento es estar dentro de la compañía después de seis años” (Matriz 4, D20); “Yo sé que si estoy acá es porque el reconocimiento que me han dado es un incentivo a: Oiga esta haciendo las cosas bien, la compañía lo necesita” (Matriz 4, D21). Teniendo en cuenta las manifestaciones anteriormente citadas se puede observar que los empleados consideran importante la ubicación que tienen dentro de la empresa y el ser tenidos en cuenta durante el tiempo en que se han desempeñado. Igualmente la empresa afirma que el lugar que han ocupado los trabajadores dentro de esta, hace parte de ese reconocimiento. Por ejemplo, “El reconocimiento es esa posición que ellos han logrado dentro de la organización” (Matriz 6, F9); pero de igual forma no existe una manifestación verbal que motive constantemente a los trabajadores y ante lo cual se sienten desmotivados.

Es claro, como la empresa esta de acuerdo en que los empleados deben recibir un reconocimiento constante de sus acciones positivas, ya que esto aporta y apoya a la empresa en su continuo desarrollo. Además, según la empresa, esta demuestra a sus trabajadores su compromiso a través de la posición o ubicación que los trabajadores han logrado dentro de la empresa. Pero también es importante resaltar el punto de vista de los empleados, ya que ellos esperan que la empresa les manifieste mas constantemente aspectos positivos de su desempeño y no solo lo negativo o errores cometidos por cada uno de ellos. Los trabajadores tienden a conformarse y a variar sus respuestas

justificando que aunque no se les reconoce de una forma constante, lo cual esperan ellos de la compañía; es importante la ubicación y posición que tienen dentro de la empresa.

Otro repertorio interpretativo es la expectativa que tiene los trabajadores frente a la empresa de tener un trato más humano. Esto hace referencia a que los trabajadores de la empresa esperan que los jefes y directivos de la empresa tengan en cuenta a cada uno de los trabajadores como personas íntegras y no solo como empleados. Al hablar de personas íntegras se refieren a que los trabajadores no solo afrontan situaciones laborales sino también personales y profesionales. Los trabajadores manifestaron a través de las entrevistas la necesidad de un reconocimiento desde sus áreas personales y profesionales, expresando que deseaban que la empresa tuviera en cuenta no solo el rendimiento y cumplimiento de sus funciones sino también un plan de carrera en el que pudieran surgir profesionalmente. Por ejemplo, “..... mostrar o dar como una seguridad a todos los trabajadores no solamente económicamente sino personalmente, ayudarnos a crecer” (Matriz, 1 A13), también “....ayudarnos a crecer como personas y como profesionales” (Matriz 1, A14)

Así mismo, los trabajadores manifiestan que la empresa debe preocuparse por recibir aportes de los trabajadores en el sentido de tener en cuenta las cualidades y aportes personales de los trabajadores a la empresa. Por ejemplo, “...ver la parte humana siempre de la persona, que no solamente viene a trabajar sino que van a aportar con su persona y con sus cualidades a que la empresa crezca” (Matriz 1, A15). De igual forma hacen referencia a la necesidad que tiene los empleados de ser tenidos en cuenta como personas, es decir, que puedan compartir sus inconvenientes ya sean personales o laborales y que de alguna u otra forma afectarían el grado de compromiso laboral de los empleados con la empresa. Por ejemplo, “de pronto un poco más de compromiso de ellos con nosotros, estar más pendiente de lo que uno hace, de sí uno está contento, si hay algún problema, si alguien tiene algún problema, algún empleado, primero preguntarles, oiga mire que pasa, ósea mirar un poco más la parte personal y no la parte laboral porque de pronto la parte personal puede afectar mucho en el trabajo que uno está desempeñando” (Matriz 2, B12)

Además, los trabajadores manifiesta que aunque la empresa en algunas ocasiones realiza actividades extralaborales, consideran que ellos como trabajadores necesitan

actividades que les permita integrarse y relajarse de la tensión laboral. Por ejemplo, “Que se sigan haciendo campeonatos, el club de los niños, regiones de fin de año, que no se hacen desde hace dos años y por ejemplo esto era excelente porque hay se conocía la gente y se compartía un rato” (Matriz 4, D28). Lo anterior muestra como los trabajadores sienten la necesidad de que sean tenidos en cuenta integralmente; desde su aspecto laboral, personal y profesional aportando así a la integración entre los trabajadores de la empresa y además al entretenimiento de estos.

Al ser tenida en cuenta esta expectativa de los trabajadores, se lograría una mayor integración y compromiso de los trabajadores hacia la empresa, ya que ellos sentirían el apoyo y preocupación de la empresa por ellos; contribuyendo esto a un mejor y mayor desempeño laboral.

Por ultimo, otro repertorio interpretativo que se pudo observar a través de las entrevistas, es el compromiso de la organización. Este repertorio hace referencia a como la organización trata de demostrarle a sus trabajadores el compromiso que tiene con ellos. Desde el punto de vista de la empresa los empleados también demuestran su nivel de compromiso a través de diferentes manifestaciones como lo son el cumplimiento de sus labores y la disposición que tengan los trabajadores hacia la empresa. Generalmente, la empresa espera que los empleados manifiesten su compromiso cumpliendo correctamente con las tareas y funciones asignadas; además esperan que los trabajadores participen en las diferentes actividades programadas por la empresa con el fin de que aporten al desarrollo y crecimiento de esta.

Esto fue manifestado por los directivos de la empresa entrevistados; por ejemplo, “Se les brinda la oportunidad de participar en diferentes cosas. Nosotros hemos tomado algunas tareas de otras áreas que revisten gran importancia para la organización y es como parte de ese reconocimiento” (Matriz 6, F10).

Así mismo los directivos manifiestan que los trabajadores necesitan de una orientación, a partir de la cual se va a lograr un mejor rendimiento de las tareas y así mismo del crecimiento de la empresa, ante esto los directivos manifiesta, Una buena guía, una buena dirección, tener objetivos muy claros, tener estabilidad, ser constantes; no solo para ellos como empleados, sino en los objetivos que existen porque cambian constantemente; y tener definitivamente apoyo y reconocimiento” (Matriz 6, F14).

Por otro lado, una de las manifestaciones de parte de la empresa hacia los trabajadores, es la preocupación que ha demostrado la empresa por realizar actividades que integren al personal. Esto se ve reflejado en: “La compañía se ha preocupado mucho en temas como la gimnasia, yo personalmente confieso que era escéptica en el tema; pero son diez minutos dos veces a la semana en que la gente hace la gimnasia, hay un compartir y relajamiento entre todo el estrés que se maneja en las labores diarias” (Matriz 6, F36). Lo anterior muestra el compromiso que la empresa ha adquirido a través del tiempo, preocupándose por el bienestar de los trabajadores de su empresa, ya que a través de la gimnasia los empleados se relajan durante diez minutos dos veces a la semana, dejando de lado el estrés y las preocupaciones laborales.

Esto ayuda en el desempeño laboral de los trabajadores, ya que a través de diferentes actividades pueden desestresarte y retomar las sus tareas con una mejor disposición, que ayudara a un mejor desempeño de sus labores y tareas.

Así mismo, la empresa ve estas actividades como algo positivo para el desempeño laboral; por ejemplo: “Entonces son cosas que ayudan para que la gente se vaya acercando, integrando para que haya mas compañerismo, en ese sentido. Yo pienso que estas cosas ayudan y contribuyen a que haya un mejor ambiente” (Matriz 6, F37). Además del buen desempeño la empresa espera que estas actividades permitan y contribuyan no solo a un mejor desempeño de las funciones sino también a la integración entre los funcionarios y a un mejor ambiente de trabajo.

Estas manifestaciones de la empresa son muy importantes para los trabajadores, ya que según los trabajadores, ellos esperan que en el momento en que necesiten de la orientación de parte de sus directivos es clave que se preste para el desempeño de sus tareas y funciones. Con relación a esto los trabajadores manifiesta: “Si tu pides una capacitación te la dan” (Matriz 3, C16)

En conclusión, se puede observar que la empresa se ha interesado en demostrar su compromiso a través de la creación de diferentes actividades como la gimnasia, que contribuyen a un mejor desempeño de funciones, a un ambiente mas sano de trabajo y a una integración del personal sin importar cargo y nivel dentro de la empresa. Esto puede apoyar a la empresa en su crecimiento, ya que de esta forma no solo se está manifestando el compromiso de la empresa hacia sus empleados, sino que también se

esta brindando la posibilidad de participar en diferentes procesos de crecimiento de la empresa así mismo permitiendo una formación y desarrollo profesional y personal de los trabajadores. De esta forma, también la empresa puede generar compromiso en los empleados, pues con estas actividades se genera la participación, la integración y la colaboración de los trabajadores.

## Discusión

De acuerdo con el análisis de los repertorios interpretativos realizado anteriormente se lograron identificar tres discursos o conclusiones centrales sobre las cuales se abordara la siguiente discusión. El primero se refiere a comprender el no compromiso como la imposibilidad de criticar o cuestionar de los trabajadores, el segundo hace alusión al hecho de entender el no compromiso como una amenaza o riesgo de inestabilidad laboral, y el tercero se refiere a percibir el compromiso como la capacidad de productividad de los trabajadores. (Ver apéndice E)

En primer lugar, a través del análisis realizado se observa de manera implícita que la empresa comprende el compromiso como el no criticar, no cuestionar, hacer las cosas sin pensar. Es decir, en la medida en que las personas no razonen o no manifiesten su inconformidad hacia la empresa, son más comprometidas. El compromiso es entonces no razonar, es asumir que las cosas son como las plantea la compañía, y que son fáciles de realizar, los trabajadores realizan sus actividades por el simple hecho de cumplir con sus obligaciones asignadas, sin importar lo que realmente signifique para ellos. Por ejemplo afirmaciones como: “...tu ya sabes que hay parámetros establecidos y que de una u otra forma los tienes que cumplir...” (Matriz 3, C26). “ Y son valores que son fáciles de cumplir; no te están pidiendo nada difícil sino es como mucho respeto y honestidad, es chévere.” (Matriz 3, C27).

Las personas realizan sus obligaciones sin razonar, sino simplemente asumiendo que son fáciles de ejecutar, pues de alguna u otra forma lo deben cumplir, teniendo en cuenta que de esta manera pueden garantizar su permanencia en el trabajo.

La empresa ofrece confianza a sus trabajadores a cambio de silencio, cuando ellos perciben que sus directivos han depositado cierta “ confianza” y “autonomía” en ellos, las personas no manifiestan inconformidad o críticas, pues se sienten a gusto y de esta manera están demostrando su lealtad a la organización y por lo tanto su compromiso.

“ yo pienso que mientras la gente no tenga esa piedrita en el zapato es capaz de hablar y de mantener la lealtad, cierta lealtad, yo me imagino que la lealtad que uno

espera hacia la empresa y hacia uno como jefe, como colega o como compañera” (Matriz 5, E 34).

Por otro lado, cuando los trabajadores manifiestan que les gustaría recibir un trato más humano, posiblemente esto no sea una prioridad para la empresa, ya que lo importante para esta es que ellos realicen sus funciones, y no el preocuparse por lo que los trabajadores sientan o piensen, es decir a la organización poco le contribuye que sus miembros manifiesten este tipo de expectativas, pues podría perder el control sobre ellos. “...ver la parte humana siempre de la persona, de que no solamente viene a trabajar sino que van a aportar con su persona y con sus cualidades a que la empresa crezca” (Matriz 1, A15).

Si la empresa tuviera en cuenta este tipo de expectativas de los trabajadores, esto significaría que tendría que abrir el espacio para que ellos manifiesten sus inconformidades, cuestionamientos y críticas, lo cual dejaría ver que la empresa no podría satisfacer en la realidad todos los intereses de los trabajadores.

Es decir que en realidad la lealtad que los trabajadores enuncian indispensable tener con su organización, cumple una función de control para la empresa y para sus miembros es una forma de cumplir con sus deberes con el fin de no perder su estabilidad laboral.

Al respecto Álvarez de Mon y col. (2001) proponen una nueva visión del compromiso, donde se refieren a éste como “la motivación a pertenecer por motivos trascendentes”, que da lugar al llamado vínculo de lealtad o de identificación, y que supone una relación de mayor profundidad y estabilidad con la organización que va más allá de los simples intercambios. Ellos aseguran que cuando un miembro esta comprometido con su institución, es una persona altamente proactiva hacia el crecimiento y desarrollo de la misión de la organización

El vínculo de lealtad o identificación, es el que garantiza una mayor estabilidad del trabajador en la organización, debido a que sus motivaciones son trascendentes, es decir que para que exista una verdadera lealtad los trabajadores deben estar motivados por el hecho de producir resultados trascendentes, que no sólo contribuyan a la organización sino también puedan percibir la satisfacción de necesidades de la sociedad a través del servicio prestado, además desarrollar una lealtad motivada por la calidad de

vida que obtiene su familia, el poder ofrecer a sus hijos una buena educación, etc. Si los trabajadores se encuentran satisfechos en este sentido en cuando realmente una organización puede empezar a desarrollar en ellos el vínculo de la lealtad. Pero esta es una tarea difícil para las empresas hoy en día, teniendo en cuenta la situación económica del país, y la alta competitividad en el mercado, en la actualidad son muy pocas las empresas que pueden ofrecer a sus trabajadores estabilidad laboral, y cuando la obtienen sus ingresos no alcanzan a cubrir sus necesidades o expectativas laborales.

Alvarez de Mon y col. (20001) manifiestan que es necesario que las empresas posibiliten el vínculo de lealtad y pertenencia, haciendo que los objetivos de la organización produzcan identificación, es decir deben ser tales, que el miembro de la empresa sienta su labor hacia la consecución de los mismos como útil y necesaria.

Otra forma de comprender la función que cumple para los trabajadores el compromiso es entendiéndolo como una amenaza o riesgo a su estabilidad laboral, durante el análisis de la información se encontró que muchos de los trabajadores manifiestan ser comprometidos como una forma de agradecer a la empresa la posibilidad de tener un vínculo laboral con la misma y de poder aprender. Por ejemplo: “ entonces es también adquirir el compromiso y si la empresa te da la oportunidad de trabajar aquí y de aprender cosas nuevas, tratemos nosotros como empleados de dar lo mejor, así toque que trabajar más no importa, hacer lo mejor que uno pueda para que la empresa pueda salir adelante”. (Matriz 2, B6). “Y pues todo lo que uno aprende se lo debe a esa empresa, entonces uno tiene que ser siempre leal con lo que hace adquiriendo siempre el compromiso.” (Matriz 2, B 15).

Estos argumentos que plantean los trabajadores dan a entender que perciben de igual forma un riesgo de perder su trabajo, es un agradecimiento que encubre cierto temor, pues ellos sienten que al estar trabajando están siendo privilegiados en relación al resto de la población, y teniendo en cuenta las altas tasas de desempleo del país. Los trabajadores afirman poder saber cuando una persona esta comprometida: “ yo se que las personas saben quienes están comprometidos y quienes no tienen la capacidad para comprometerse” ( Matriz, 4, D 14)

Esto significa que las personas también están percibiendo el riesgo de ser calificados como personas no comprometidas, lo peor que le podría pasar a un trabajador

es ser señalado como no comprometido, por esta razón ellos no les queda más remedio que asumir una actitud sumisa y obedecer sin cuestionar, a todas las exigencias de sus directivos. En este sentido el compromiso sería una forma de controlar de la empresa y hacer que sus miembros den resultados al máximo. Por otro lado los trabajadores saben que la empresa recurre a medidas drásticas y radicales cuando identifican a alguien que no es leal y comprometido: “Para mi lo primero es castigar lo que no es, lo que está mal hecho; lamentablemente hay que hacerlo, porque hay errores de errores.” (Matriz 6, F27). “ ...por ejemplo un error de operación es manejable, pero un error en lealtad, honestidad o que yo como empleado por perezoso no hice o saque información y la suministre a otra parte; esas cosas son imperdonables” (Matriz 6, F28).

Esto lleva a pensar que posiblemente son las personas que ya no están en la organización las que motivan esa lealtad y compromiso en los trabajadores, pero percibido como una amenaza implícita o riesgo de perder su trabajo.

Meyer y Allen (1989, 1993, 1994) citado por Cáceres (2000), teóricamente identificaron una segunda dimensión del compromiso al que llamaron compromiso forzoso o de permanencia, basado en la percepción por parte de los individuos de los costos que puede implicar dejar la organización. Es decir que una persona permanece en la organización y se compromete porque necesita hacerlo así. Todo esto sumado a los cambios y transformaciones que ha sufrido el concepto de trabajo.

Según Peiró (1996), la delimitación del cambio en el contexto de trabajo responde a cuatro importantes factores externos: las nuevas condiciones económicas, la innovación tecnológica, las nuevas condiciones sociales y también los cambios demográficos en la población y, según Buckley y Ghauri (1993), el cambio más importante en el terreno económico está relacionado con la tendencia hacia la internacionalización y la globalización de los procesos económicos. Esta internacionalización, ha desencadenado una importante consecuencia: el incremento de la competitividad y una variabilidad de la demanda. Es así como casi ningún segmento económico está exento de la presión competitiva y los mercados se vuelven inestables e imprescindibles.

Por esta razón los trabajadores llegan a concluir que se encuentran en una posición privilegiada en relación a la situación que puedan tener otros trabajadores en

otras empresas, lo cual los lleva a desarrollar como bien afirma Meyer y Allen (1989, 1993, 1994) citado por Cáceres (2000), un “compromiso forzoso” como consecuencia del temor que sienten frente a la posibilidad de perder su trabajo. También hablan de un compromiso normativo cuando los trabajadores perciben ciertos beneficios, en este caso cuando los trabajadores agradecen el estar aprendiendo mucho en la organización: “todas esas actividades que plantean, que tratan de que la gente adquiriera un compromiso con la empresa de, vamos a hacer una capacitación para que ustedes se instruyan más, para que ustedes tengan más soportes para los clientes, todas esas cosas ayudan mucho a que adquiriera un compromiso.....” ( Matriz 2, B 7)

Meyer y Allen (1989, 1993) citados por Cáceres (2000), definen el compromiso normativo como el sentimiento de obligación que tienen los empleados de permanecer vinculado con la organización, como resultado de experiencias de socialización en que se enfatiza lo apropiado de mantenerse como "un empleado leal", así como la recepción de beneficios.

Es decir que también las capacitaciones que realiza la organización se perciben como un beneficio al tener la oportunidad de aprender, lo cual debe ser retribuido siendo leales a la organización. Sin embargo a través del análisis se logra percibir una no reciprocidad por parte de directivos y sus trabajadores. Por un lado, los directivos argumentan que los trabajadores no valoren ni aprovechan las diferentes actividades que organiza la empresa, y los trabajadores manifiesta que sus directivos no reconocen sus logros positivos en su desempeño laboral.

Por ultimo, a través del análisis realizado se encontró que el compromiso es entendido por la empresa como la capacidad de productividad de los trabajadores. Es decir, el compromiso es ante todo desempeño, resultados, logro de los objetivos; la empresa da a sus trabajadores cierta autonomía y responsabilidad pero para lograr las metas de la empresa.

Teniendo en cuenta el análisis realizado se observa que el compromiso es percibido por la empresa como sinónimo de desempeño, de resultados y del logro de los objetivos. Los directivos entrevistados, permanentemente se refieren al buen trabajador, al trabajador comprometido, como la persona que se esfuerza al máximo, sin tener en cuenta sus intereses, por desempeñar las funciones asignadas. Lo anterior se observa a

través de las siguientes citas: “Que finalmente se ejecuten las funciones que uno les asigna; digamos la responsabilidad de uno es delegar funciones que vayan encaminadas hacia el logro de los objetivos de la compañía” (Matriz 6, F5); “Entonces si ellos se enfocan en ese tema obviamente se van a lograr los objetivos, y esta es nuestra manera de generar compromiso” (Matriz 6, F6)

Es decir, que para la empresa los trabajadores comprometidos son los que desempeñan positivamente sus funciones asignadas, aportando al cumplimiento continuo y permanente de los objetivos de la organización. Así mismo, la empresa proporciona al trabajador la idea de poder y deber ser autónomo en su trabajo; pero realmente esa autonomía es permitida solo para lograr lo que la empresa necesita, sin permitir a los trabajadores manifestar sus inconformidades, pensamientos y expectativas que no aporten al logro de los objetivos de la empresa, es decirles ustedes tienen la autonomía pero para hacer lo que la organización dice: “...entonces yo creo que cuando confían en tu trabajo, que es lo que han hecho conmigo han confiado en mi gestión, me generan un compromiso impresionante.....” (Matriz 5, E18); “ ..porque digamos que hay más mire haga y mire todo el espacio para que haga y deme resultados, eso me genera mucho compromiso, porque no me están fiscalizando.” (Matriz 5, E19)

Es decir que es una autonomía enfocada al logro de resultados, es orientada hacia el poder hacer que sus trabajadores den todo lo mejor de sí en cuanto a su desempeño laboral.

Además, la empresa permite a los trabajadores participar en proyectos que no están relacionados con sus funciones de área asignadas; a través de las cuales generan compromiso y satisfacen la expectativa de los trabajadores de obtener un reconocimiento por parte de la empresa.

Por ejemplo, “Se les brinda la oportunidad de participar en diferentes cosas. Nosotros hemos tomado algunas tareas de otras áreas que revisten gran importancia para la organización y es como parte de ese reconocimiento” (Matriz 6, F10).

Lo anterior deja ver como la empresa siempre ha estado interesada en permitir esa autonomía y desarrollo de los trabajadores siempre y cuando las labores que se realicen, contribuyan directamente al logro de las metas y objetivos establecidos por la organización, sin importar los intereses y necesidades personales de los trabajadores.

Estas actividades en las cuales participan los trabajadores y que contribuyen al reconocimiento de ellos, generan autonomía y responsabilidad sin dar la oportunidad al trabajador de cuestionar la importancia que tiene esta actividad para él, es decir, que estos valores que se plantean en la empresa realmente son enfocados al logro común de los objetivos de la organización y no a permitir una autonomía y responsabilidad de cada uno de los trabajadores que permita el logro personal de cada uno de ellos.

Lo anterior se refleja en la siguiente observación de un trabajador: “La idea es que se fijen que si uno tiene, digamos cualidades especificas lo ayuden a uno a escalar y a hacer carrera profesional y no solo dejarlo en el puesto” (Matriz 3, C18)

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, se puede ver que los trabajadores de la empresa entienden como compromiso laboral la disposición, la ética, la lealtad y el agradecimiento hacia la empresa, demostrando a través de acciones su compromiso con esta. Por otro lado, la empresa entiende como compromiso de los trabajadores, la disposición y participación incondicional de cada uno de ellos ante proyectos y eventos a realizar en la organización que contribuyan como tal al logro de los objetivos de esta. Es claro, que la empresa se interesa por desarrollar al máximo los objetivos de ésta y no por proporcionar un desarrollo propio de cada uno de los trabajadores; lo cual es esperado por los miembros de la organización. ( Ver apéndice F)

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ DE MON, S; CARDONA, P; CHINCHILLA, M; MILLER, P; PEREZ, J; PIN, J; POELMANS, S; RODRÍGUEZ, C; RODRÍGUEZ, J; TORRES, M. ( 2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Ed. McGraw Hill. Madrid. España.

BARRIGUETE,G (1991). *Hombre, trabajo y relaciones Industriales*. Editorial Alambra Mexicana. México.

BONILLA, E, RODRÍGUEZ, P. (1997). *Mas allá del dilema de los métodos*. Editorial Norma. Colombia.

BASS, E (1999) *La Globalización*. Editorial Voluntad. Bogotá.

CÁCERES, P. (2000). *El compromiso organizacional: un concepto actitudinal*. [www.psenda.cl/asesoria/empresa/paperlab/comp/compromiso.html](http://www.psenda.cl/asesoria/empresa/paperlab/comp/compromiso.html)

CERDA, H. (1995). *Los elementos de la investigación*. Editorial Voluntad Bogotá.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Editorial Nomos. Colombia.

CORTINA, A ( 1998). *10 Palabras Claves en Ciencia Política*. Ed. Verbo divino. Pamplona.

DAVIS, K (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw-Hill. Mexico.

FAZIO, H (2002) . *Globalización, Relaciones Laborales y Desigualdades*. Revista Nómadas. Universidad Central Compensar. Edición No. 2. Bogotá-Colombia

GAITAN, A (1994). *Segundo Seminario Nacional de Investigación Cualitativa: EL análisis cualitativo del discurso*. Medellín. 1994

GARAY, L ( 1999). *Globalización y Crisis. Tercer Mundo*. Ed. Colciencias . Bogotá-Colombia.

GARAY, L ( 1999). *Globalización y Crisis. Tercer Mundo*. Ed. Colciencias . Bogotá-Colombia

GEERTZ (1997). *Interpretación de las Cultura*.

GERGEN, K. (1996). *Realidades y Relaciones*. Barcelona. 1996.

GERGEN, K. (1996). *Historical dimensions of psychology discourse*. Cambridge University.

KINSEY GOMAN, C ( 1992) *Cómo Dirigir para Lograr el Compromiso* . Ed. Iberoamericana, S. A. México.

KREITNER, R, Y KINICKI, A (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Editorial Mc Graw-Hill, tercera edición. Madrid España.

LITTLEWOOD, H (2000) *Compromiso Organizacional: un estudio comparativo entre seis universidades*.  
[www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigaciones/hlittlewood.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigaciones/hlittlewood.html)

MEDÁ, D (1995). *El trabajo: un valor en peligro de extinción*. Editorial Gedisa. España.

MILLER, D (2001). Investigación: La gente hace los procesos. El compromiso de los empleados, la toma de decisión y el desempeño. [www.findarticulos.com](http://www.findarticulos.com)

MOSQUERA, R (2000). *Colombia frente a la globalización: opción Europa*. Grupo de procesos editoriales de la secretaria general del ICFES. Colombia.

PARRA, I ( 1996) *Del Neoliberalismo a la Postmodernidad*. Ed. ACCE Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Bogotá –Colombia.

PEIRO, J y PRIETO, J. (1996). *Tratado de la Psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto*. Editorial síntesis psicológica. Madrid, España.

PERALTA, M.C (2002). *Cultura Organizacional como contexto de construcción de sujetos éticos*. Tesis de la Maestría de Psicología social comunitaria. Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

POTTER, J, WHETERELL, M (1996) *Discourse and social pshycology: beyond attitudes and behavior*. Sega Publications. London.

RODRÍGUEZ, A; HERNÁNDEZ, A; QUICENO, B; MUÑOZ, D; MONTOYA, G; CASTRO, J; GARCÍA, L; MESA, M; RENDÓN, R, PIEDRAHITA, S ( 2000). *Reflexiones Sociológicas del Neoliberalismo*. Universidad de San Buenaventura. Medellín-Colombia.

SCHVARSTEIN, L (1992). *Psicología Social de las Oganizaciones: Nuevos aportes*. Paidos. México.

SCHVARSTEIN, L, ETKIN, J (2000). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Paidós. Buenos Aires, Barcelona

SEN, A ( 2000). *Global Doubts* . Revista Harvard. [www. Harvard.com](http://www.harvard.com)

SENGE, P (1999). La Danza del Cambio. New York, E.U. Editorial Norma.

Apéndice A

Formato de Entrevista de Profundidad

1. ¿Qué significa para usted la palabra compromiso?
2. ¿Recuerda algún momento en el que su compromiso con su trabajo era muy grande? ¿Cuáles eran los detalles?
3. ¿Recuerda algún momento en el trabajo en el que su compromiso haya sido muy poco? ¿Cuáles eran los detalles?
4. ¿Que piensa usted de las actividades extra laborales que ofrece la organización?
5. ¿ Es importante para usted sentir lealtad y solidaridad hacia sus gerentes y la organización? ¿ Porqué?
6. ¿ Cómo cree que la organización espera que sus empleados le demuestren su compromiso?
7. ¿ Considera usted que se encuentra comprometido con la organización? ¿Porqué?
8. ¿ Esta de acuerdo con las políticas y valores de la organización? ¿ Porqué?
9. ¿ Qué hace su organización para fomentar el compromiso en sus empleados?
10. ¿Cuáles son los compromisos más importantes que tiene usted frente a su trabajo?
11. ¿ Qué es lo que más necesitan los empleados de su departamento de sus directivos para ayudar a fomentar la lealtad? ( lealtad)
12. ¿ Cómo esperan los empleados que la organización les muestre su compromiso?
13. ¿ Es importante para usted como gerente tener subordinados que le sean leales y dedicados a usted y su organización? ¿Porqué?
14. ¿Qué prácticas de management usted emplea para desarrollar el compromiso en sus empleados?
15. ¿Cómo espera la organización que sus empleados demuestren el compromiso?
16. ¿ Qué destrezas, conocimientos y actitudes usted necesita desarrollar para dirigir mejor y obtener compromiso?

## Apéndice B

### Trascripción de Entrevistas

Sujeto No. 1

Antigüedad: 4 años y 6 meses

Nivel jerárquico: táctico

Cargo: supervisor

E: 1.¿ Qué significa para usted la palabra compromiso.?

S1:“ compromiso para mí significa lealtad y una serie de responsabilidades, como las tareas asignadas o las responsabilidades asignadas”.

E: 2.¿ cómo cree usted que la organización espera que sus trabajadores le demuestren el compromiso ?

S1:“ con los resultados, con los resultados que cada uno entrega de su gestión, con el comportamiento que tiene y como representa a al compañía”

E: 3.¿ Considera usted que se encuentra comprometido con la organización?

S1:“ sí” ,

E: ¿ porqué?

S1: “ porque me esmero siempre por hacer lo mejor, dar lo mejor de mi para Avantel y que los resultados de mi gestión sean los que la compañía espera y que le sirvan para su posicionamiento.

E: 4.¿ Cuáles son los compromisos más importantes que tiene usted frente a su trabajo?

S1:“cumplir con todas las metas asignadas, con lograr que la gente este contenta trabajando, que le guste venir a trabajar y que disfrute lo que hace “

E: 5.¿ Cómo espera los empleados que la organización les demuestre su compromiso?

S1:“ pues primero, mostrar o dar como una seguridad a todos los trabajadores no solamente económicamente sino personalmente, ayudarlos a crecer, ayudarlos a crecer como personas y como profesionales, ver la parte humana siempre de la persona, de que no solamente viene a trabajar sino que van a aportar con con su persona y con sus cualidades a que la empresa crezca”

E: 6.¿ es importante para usted como trabajador ser leal a su empresa?

S1: “ sí”

E: ¿porqué?

S1: ” porque la lealtad significa el querer hacer las cosas bien siempre y hacerlas en beneficio y en pro de la compañía y en beneficio propio”

E: 7.¿ Qué proyecciones tienen para tu vida en el campo laboral?, ¿ en que campos y que condiciones?

S1: “ pues yo quiero ser algún día la dueña y señora de una empresa de servicios, pues con todos los principios que he aprendido aquí en Avantel poderlo transmitir a las personas que van a trabajar conmigo”

E: 8.¿ Qué es lo que más necesitan los empleados de parte de sus directivos para ayudar a fomentar la lealtad?

S1: “ el apoyo, la confianza, y la comunicación constante”

E: 9.¿ Esta de acuerdo con las políticas y valores de la organización?

S1: “sí , totalmente de acuerdo porque me parece que son sensatos y que son necesarios para poder vivir en una, para poder vivir porque uno vive acá casi 8 horas al día, casi la mitad de su vida lo vive acá y pues son tantas personas que uno necesita como reglas y valores para convivir, es más una convivencia que cualquier otra cosa.

E: 10.¿ Con cuáles de esos valores o políticas se siente usted identificado?

S1: “ con la ética, con la honestidad, con querer siempre la satisfacción mutua, o sea los clientes y la de Avantel”

E: 11. ¿ En que actividades de su vida diaria se ven reflejados éstos valores o políticas con las cuales suele identificarse?

S1: “ con mi gente con toda la gente que manejo y que tengo a cargo, trato siempre de inculcarles a ellos, pues en todo lo que hacemos, cuando hablamos con un cliente, cuando entregamos un resultado, de que lo hagamos siempre sinceramente y honestamente siempre, entonces se ve reflejado en los resultados.

E: 12.¿ Qué piensa usted de las actividades extralaborales que en ocasiones demanda su organización?

S1:” o sea cuáles?”

E: Es decir actividades que surgen después del horario laboral establecido, por ejemplo un fin de semana....

S1: “ pienso que a veces si pues lo necesitamos porque pasa algo, pero en la medida en que logremos hacerlo en el tiempo que tenemos para hacerlo pues no vamos a necesitar de eso, entonces trato de que la gente siempre cumpla en el tiempo esperado con lo esperado, si ya es algo que sale de nuestras manos, que es una contingencia pues, les indico porque, les comunico, para que ellos entiendan las razones de porque hay que hacerlo, pero pues depende de la situación”

E: ¿ Que respuestas encuentras en la gente cuando tienes que comunicar ese tipo de cosas?

S1: “ pues a veces obviamente si es un sábado o un fin de semana o un puente que ellos tienen algo que hacer, como todos programamos, pues genera un poco de choque al principio, pero por eso te digo primero les explico el motivo de porque hay que hacerlo para que ellos entiendan y trato también de ayudarlos para que el tiempo lo podamos distribuir en la gente que no he programado o bueno no se, distribuirlo para que a ellos tampoco les afecte en su vida personal que es super importante para una persona”

E: 13. ¿ Qué hace su organización, para fomentar el compromiso en sus empleados?

S1: “ bueno Avantel es una empresa que se preocupa mucho por el recurso humano, entonces siempre trata de hacer actividades extralaborales como integraciones, como concursos, que la gente se motive y participen , con una motivación para que sean buenas sus relaciones interpersonales tanto afuera como adentro de la compañía.

E: 14. ¿ Qué logros laborales a obtenido de los cuales se sienta satisfecha?

S1: cuando he trabajado con personas que hoy yo las veo en otra área y que yo he participado como en el crecimiento profesional y personal, siento que es un logro para mí, porque las veo ya proyectadas, haciendo cosas, han crecido profesionalmente, entonces siento que he aportado y para mí es una satisfacción, el crecimiento de la gente con la que yo he trabajado, que yo he tenido a cargo, y más si es en Avantel, pues me parece, me da orgullo.

## ENTREVISTA 2

ANTIGÜEDAD: 4 meses

NIVEL: operativo

E: 1.¿ Qué significa para usted la palabra compromiso.?

S2: “ la palabra compromiso para mi significa ser una persona responsable con lo que yo hago, estar pendiente de todas las labores que tengo que cumplir”.

E: 2.¿ cómo cree usted que la organización espera que sus trabajadores le demuestren el compromiso ?

S2: “ con un apoyo de parte de los empleados, siendo muy responsables y siempre estando pendiente de todas las actividades que se realizan en la empresa”

E: 3.¿ Considera usted que se encuentra comprometido con la organización?

S2: “ sí” ,

E: ¿ porqué?

S2: “ porque trato de hacer todas las cosas que me propongo , pues que me han dado , trato de estar muy pendiente no sólo de mi trabajo sin también de mis compañeros , de mi grupo como tal “

E: 4.¿ Cuáles son los compromisos más importantes que tiene usted frente a su trabajo?

S2:”¿los compromisos más importantes? “

E: “ sí”

S2: “ tratar de convivir, ósea la meta que me propongo tratar de cumplirla al 100%, siempre llevarla con la mayor agilidad y eficacia que pueda hacerlo”

E: 5.¿ Cómo espera los empleados que la organización les demuestre su compromiso?

S2:“ también pues mirando las condiciones en las que yo trabajo, que estén pendientes de que uno este contento, de que la relación entre directivos y empleados pues sea muy buena, que haya una relación muy agradable, un ambiente rico y las condiciones óptimas para trabajar ”

E: 6.¿ es importante para usted como trabajador ser leal a su empresa?

S2: “ si, totalmente creo que si uno esta trabajando para una empresa debe ser totalmente leal y pues todo lo que uno aprende se lo debe a esa empresa, entonces uno tiene que ser siempre leal con lo que hace adquiriendo siempre el compromiso ”

E: 7.¿ Qué proyecciones tienen para tu vida en el campo laboral?, ¿ en que campos y que condiciones?

S2: “ en el campo laboral, pues en la carrera que estoy estudiante, pues relacionarme e irme al área de mercadeo, ya a un área que se relacione más con mi carrera, y pues aprender más de mis compañeros y de las personas que me rodean, creo que es muy importante ir aprendiendo día a día las cosas que se le presenten y las oportunidades que hayan.

E: 8.¿ Qué es lo que más necesitan los empleados aparte de sus directivos para ayudar a fomentar la lealtad?

S2: “de pronto un poco más de compromiso de ellos con nosotros, estar más pendiente de lo que uno hace, de si uno está contento, si hay algún problema, si alguien tiene algún problema, algún empleado, primero preguntarles, oiga mire que pasa, o sea mirar un poco más la parte personal y no la parte laboral porque de pronto la parte personal puede afectar mucho en el trabajo que uno está desempeñando, entonces que el directivo pues siempre no sólo está pendiente de la parte laboral sino también de la parte personal del empleado, así de pronto puede haber una lealtad por parte del empleado”

E: “ Usted considera que algunas de esas cosas que menciona se han visto o más bien muy poco”

S2: “ si , con algunos directivos he visto que no solamente es la parte laboral sino hay una parte de amistad, de respeto tanto con los directivos como con los empleados”.

E: 9.¿ Esta de acuerdo con las políticas y valores de la organización?

S2: “si, totalmente “

E: ¿porqué?

S2: “ porque como te digo acá están pendientes no sólo el nivel laboral sino la calidad, la calidad de vida de todos los empleados , que sea que uno esté bien en la empresa, me parece que todas las políticas están como encaminadas hacia ese lado, de que el empleado esté contento, de que esté en unas condiciones óptimas para su trabajo”

E: 10.¿ Con cuáles de esos valores o políticas se siente usted identificado?

S2: “ identificada...., una política es que todos los días uno tiene que sonreír, tiene que saludar a la gente con la que se encuentra, así sea la empleada, hasta el presidente, que todos siempre tenemos que tener una cara amable para los demás, entonces es una política que me parece muy buena y que ayuda mucho a que todo el mundo esté con una disposición positiva en el trabajo”

E: 11. ¿ En que actividades de su vida diaria se ven reflejados éstos valores o políticas con las cuales suele identificarse?

S2: “ con lo cotidiano, por ejemplo en la universidad, con su familia, tratar de caerle bien a toda la gente , de saludar, ser amable con la gente y ayudarles en todo lo que se le presente a uno, entonces es una política, ósea que todo lo que se ve acá reflejado en el trabajo un lo puede aplicar para su vida diaria”

E: 12.¿ Qué piensa usted de las actividades extralaborales que en ocasiones demanda su organización?

S2:” Me parece que son buenas, que ayudan mucho a la formación del empleado tanto como son recreativas, como pueden ser conferencias , capacitaciones, creo que son muy buenas que le ayudan mucho a uno para desarrollarse tanto laboral como personalmente”

E: y que piensas de esa actividades normales de trabajo pero que tienen que realizar a veces fuera del horario normal de trabajo, como por ejemplo un fin de semana...

S2: “pues me parece que ahí eso influye es el compromiso que tenga cada uno, pues no es muy agradable tener que trabajar más horas pero uno tiene que tener un compromiso y ayudar a que la empresa salga a delante porque si la empresa sale adelante uno también va a salir adelante y le pueden aparecer muchas oportunidades, entonces es también adquirir el compromiso y si la empresa te da la oportunidad de trabajar aquí y de aprender cosas nuevas, tratemos nosotros como empleados de dar lo mejor, así toque que trabajar más no importa hacer lo mejor que uno pueda para que la empresa pueda salir adelante ”

E: 13. ¿ Qué hace su organización, para fomentar el compromiso en sus empleados?

S2: “ todas esas actividades que plantean, que tratan de que la gente adquiera un compromiso con la empresa de , vamos a hacer una capacitación para que ustedes se instruyan más , para que ustedes tengan más soportes para los clientes, todas esas cosas ayudan mucho a que adquiera un compromiso y diga, oiga me están dando tantas cosas que yo, todos los beneficios que estoy teniendo a través de la empresa, pues yo también tengo que adquirir un compromiso y hacer las cosas mejor, entonces todas esas actividades, aquí hay un fondo de empleados que le ayuda a uno muchísimo , es ahora cada mes y después le prestan la plata, lo que uno necesite, entonces todas esas cosas hacen que uno diga, oiga que rico la empresa me quiere ayudar, me quiere apoyar, yo

también quiero adquirir un compromiso y dar lo mejor de mí con mi trabajo, con ser amable con la gente, ayudándole a los demás, todas esas cosas le ayudan mucho para que uno cada día adquiriera un compromiso cada vez más fuerte.

E: 14. ¿ Qué logros laborales a obtenido de los cuales se sienta satisfecha?

S2: bueno que logros.., este ha sido mi primer trabajo pues en una empresa formal , entonces me ha parecido un logro muy importante, primero engancharme con una empresa muy buena , he aprendido muchísimas cosas, el logro que he obtenido es desenvolverme en un ambiente laboral ya muy diferente al ambiente que uno vive en la universidad en la familia, me parece un logro muy importante así sea adquiriendo mucha experiencia para mi vida me estoy desarrollando tanto personal como laboralmente, estoy muy contenta con todos los resultados que he obtenido en este corto tiempo que llevo en la empresa.

### ENTREVISTA 3

CARGO: Analista de Cartera

ANTIGUEDADA: 3 años y 2 meses

FECHA: Septiembre 6 de 2002

E: Para usted que significa la palabra compromiso?

SC: Compromiso es estar, es difícil de definir; compromiso es estar al cien por cien con alguien o con algo y realizar lo necesario para que eso se de.

E: Cómo cree usted que la organización espera que usted demuestre ese compromiso hacia la organización?

SC: Porque cada cosa, cada tarea que desempeñe no va tener repercusiones negativas ni voy a tener que repetirla sino al contrario, va a ayudar a mejor procesos y problemas que precisamente se ponen en mis manos para ser solucionados.

E: esta usted hablando de funciones y operaciones designadas a su desempeño laboral?

SC: Sí, y fuera de eso a dar una buena imagen dentro y fuera de Avantel, porque no son solo mis tareas, sino dar una buena imagen de mi empresa, apoyar el negocio, hablar

bien de mi empresa y proyectar que realmente estamos en proceso de mejoramiento continuo siempre.

**E:** Usted realmente se siente comprometida con la organización?

**SC:** Si, de hecho me encanta la empresa. Me gusta, me siento cómoda, he aprendido muchas cosas; entonces si me siento comprometida, porque además le estoy agradecida por muchas oportunidades que me ha dado.

**E:** Cuales son esos compromisos mas exactamente que usted tiene con la organización?

**SC:** Hace las tareas que se me designen bien, y heee, no solo quedarme en lo que me toca hacer sino hace mas de lo que pueda, aportar ideas que puedan ayudar a mejora los procesos, aportar ideas que ayuden a mejorar el ambiente, la proyección ante los clientes, todo lo que nos pueda ayudar a avanzar, no solo limitarme a mis tareas, sino lo que pueda ver que se pueda mejorar también.

**E:** Cuénteme un poco de esas funciones que tiene a cargo como analista?

**SC:** Tengo que cobrar la cartera de los clientes de Medellín y Barranquilla que tiene un importante numero de unidades; no son personas naturales que tengan pocas unidades; pero entonces, me toca esta pendiente de la facturación de ellos que sí llega una inconsistencia me toca arreglarles la factura hacerles el seguimiento, también atendemos clientes, los clientes que llegan acá que necesitan alguna solución también, apoyar a mis jefes en cuanto a procesos especiales de cobro de cartera y cosas así.

**E:** El Compromiso no solo es de parte de los empleados hacia la organización sino también es de la organización hacia los empleados. Como cree usted como empleada de Avantel, que los empleados esperan que la organización les demuestre ese compromiso que tiene con ustedes?

**SC:** Pues la idea es que se fijen en darnos oportunidades, no solo que te dejen es tu puesto y ya, sino, la idea es que se fijen que si uno tiene, digamos cualidades especificas lo ayuden a uno a escalar y a hacer carrera profesional y no solo dejarlo en el puesto; obviamente eso depende de uno, pero también es chévere que los jefes se fijen en eso y que antes de buscar una persona para una vacante afuera, busquen en la gente que esta dentro, que le enseñen a uno, que lo capaciten bien y que tengan un buen trato con uno.

**E:** En su caso se siente satisfecha con ese compromiso de la organización?

**SC:** Si, pues eso también influye mucho la relación con mis jefes y yo me la llevo muy bien con ellos; incluso cuando uno tiene problemas personales ellos son súper comprensivos, y no es solo conmigo sino por lo menos con la gente de mi departamento; Entonces es buena porque el ambiente de mi área a veces se torna muy tenso porque hay mucho trabajo pero siempre los jefes te comprenden y puede haber momentos difíciles pero siempre te ayudan y a mi me paso en particular que yo dije “Yo quiero subir de cargo” y me dieron la oportunidad de una y lo afronte y me dijeron que bien y si tu pides una capacitación te la dan, ósea, siempre te escucha y tratan de decir “oiga chévere que usted tenga las ganas, pues aprovechemos”, entonces fue no eso.

**E:** Cuándo ingreso en que cargo lo hizo?

**SC:** de auxiliar de cartera y soy analista. Entonces el auxiliar por ejemplo, pues era ser la asistente de la gerente en este momento, pero pues era mas bien manejar las cartas los fax, todo eso; pero ya siendo analista entonces hay mas poder de decisión, ya se presta atención directa a los clientes, ya tu puedes dar ideas, mas con la carrera que yo estudie que es administración y todo eso; y se que hay no paran las cosas, sino que también podemos desarrollar proyectos para que uno pueda hacer su carrera profesional.

**E:** Cuénteme un poco que proyectos tiene para su vida laboral?

**SC:** Heeee...

**E:** Ya llevas un suceso dentro de la organización; Que viene a futuro?

**SC:** Hay muchas ideas que nosotros tenemos como empleados, entonces la idea es hacer grupos y empresas a tratar de implementarlos. Muchos de nosotros estábamos en la universidad y teníamos que salir corriendo de acá, pero últimamente nos hemos venido graduando entonces ya hay como más tiempo, entonces pues hay muchas cosas por hacer y de todas formas hemos desarrollado muchos proyectos, el departamento ha mejorado muchísimo, entonces la idea es avanzar mas en eso y obviamente si algún día me siento frenada y siento que no voy a subir mas, puyes sería buscar por otro lado, pero mientras tanto acá estoy bien y se que hay muchas cosas por hacer y como hay tantas cosas por hacer creo que voy a aprender mucho.

**E:** Cuénteme en que campo mas específicamente hay cosas por hacer en Avantel?

**SC:** Son proyectos de gestión de cobro, proyectos de clasificación a los clientes, cosas así, entonces hasta ahora las estamos implementando digamos que estamos dando ideas,

a veces tenemos reuniones con las gerentes, entonces damos ideas y tratamos de implementar eso pero ahora estamos en un proceso que veníamos con mucho trabajo atrasado de quejas y reclamos de clientes y facturación y los hemos sacado adelante, entonces ya estamos haciendo las que llegan día a día, y antes era súper atrasado; entonces estamos sacando eso, para ya estar al día y tratar de meternos en lo que es el cobro mas personalizado que es lo que estamos haciendo desde hace poquito que por ejemplo a mi me toco Medellín y Barranquilla; a otra niña Bogotá; entonces ya es mejor porque el cliente no tiene que llamar y ver quien le ayuda, sino tiene su analista especifico que le va ayudar, entonces era otro plan también porque antes era el que le contestar el teléfono y si se comprometía y sí no entonces pero ahora sí ya...

**E:** es decir, un poco de organización, agilidad...

**SC:** y calidad.

**E:** Que es lo que mas necesitan los empleados de parte de los jefes para fortalecer la lealtad dentro de la organización?

**SC:** Reconocimiento y motivación, porque uno muchas veces sabe que en otros departamentos dan un bono, reconocimiento al que mejor sirvió al cliente, algo así. En el mío si no felicitan pero no hay un reconocimiento mas personalizado; y cuando tu la embarras te dicen “ hay usted la embarro en esto tatata”, pero cuando tu haces las cosas bien no te dicen “oiga pues chévere tal esto”; entonces seria bueno que no solo nos dijieran las cosas malas sino también las cosas buenas; porque los jefes tiene muchas cosas buenas que es lo que yo te digo; ellos lo comprenden a uno en cuenta, tiene en cuenta la vida personal de uno; pero también sería chévere que le reconocieran a uno, digamos con palabras y diciéndole a uno “oiga bien, hizo esto, me gusto esto, de usted me gusta esto” y no solo lo malo.

**E:** Cree usted que esto crearía un lazo mas fuerte en la lealtad de su área? Y bueno como usted lo dice en otras áreas de Avantel si lo hacen?

**SC:** Sí, no me consta que sea verdad, pero por ejemplo a veces a uno le dicen “ oiga imagínese que hoy en servicio al cliente dieron bonos de sodexo paz a los seis mejores consultores”, y uno dice haaa y acá en los cierres uno se queda todo el fin de semana, viene por las noches y ni le dicen nada; entonces eso tal vez no sea un buen comentario de parte de uno pero uno lo piensa.

**E:** Hablemos un poco de las política y valores que tiene la organización como tal. Tiene conocimiento de esto?

**SC:** Justamente hace como ocho días tuvimos una reunione donde nos explicaron los valores de Avante; entonces sí se me hacen muy buenos y se me hace muy bueno que nos hallan entregado el folletico porque de hecho todos sabemos que debemos ser integros honestos, todo eso pero chévere porque no ayuda a identificarnos mas y porque el hecho que toda la empresa se reuna a hablar solo de eso hace sentir como mas responsabilidad y mas compromiso, entonces tu ya sabes que hay paramatros establecidos y que de uno u otra forma los tienes que cumplir, y son valores que son faciles de umplir; no te estan pidiendo nada dificl sino es como mucho respeto y honestidad, es chévere.

**E:** Recuerda uste esos valores como honestidad, respeto....

**SC:** Integridad, calidad eficiencia, no recuerdo muy bien.

**E:** Con cuales se siente identificada?

**SC:** me siento identificada con laaa; nos dieron a entender que debíamos estar comprometidos; precisamente esa fue como la palabra, el compromiso. Yo sí me siento muy comprometida porque a mi me gusta hacer las cosas muy bien y no me siento bien haciendo algo mediocre y a veces me estreso y lloro pero hasta que lo dejo bien; entonces me siento, digamos que estoy en el lugar indicado y me siento tranquila porque se que estoy haciendo las cosas bien.

**E:** Andrea, en la parte personal eres una persona en la que manejas unos valores. Este compromiso laboral hace parte de su vida personal?

**SC:** Sí claro, porque no solo es que yo le de una buena respuesta al cliente, que yo le vaya a arreglar un problema; sino es mi imagen ante Avantel y ante el cliente; entonces, de hecho siempre me ha gustado ser muy perfeccionista y hacer las cosas bien; y no es solo porque yo este en Avantel sino porque es algo con lo que yo crecí y en todo en mi vida soy así, me gusta dejar todo bien , entonces yo pienso que definitivamente es integro todo lo que es laboral, familiar, persona.

**E:** es decir, que ese compromiso se ha visto reflejado en su vida a través del colegio, la universidad, su vida personal, de su familia y ahora pues de Avantel?

**SC:** Sí

**E:** Que piensa de las actividades extralaborales que realiza la organización?

**SC:** Son buenas, por ejemplo lo que esta en furor es el fútbol, entonces van los hombres; para las mujeres no hay como mucho. En agosto hubo el festival de las cometas y todo el mundo fue a elevar cometa. Hay un club para niños donde afilian sus hijos y a final del año hacen una actividad. Se me hace bueno y se me hace que Avantel vive muy pendiente de su imagen frente a sus empleados de buscar esas actividades para la integración no como en otras empresas que usted viene acá de 8 a 5 y chao y no les importa si usted se entiende con los demás. Acá siempre están buscando la integración. La organización es muy joven y la gente que trabaja acá es joven entonces es chévere porque estas en tu departamento y estas trabajando todo el día pero la estas pasando rico y la misma gente del departamento hace integración; entonces por ejemplo el 20 que pagan nos vamos todos a rumbiar a este sitio, entonces digámosle a los de tal área; eso a pasado y es chévere y siempre como que uno encuentra el apoyo de los jefes.

**E:** Desde la Organización, Que actividades cree usted que la organización hace par obtener ese compromiso de los empleados?

**SC:** Buscando el compromiso o la integración.

**E:** hay vamos un poco a que significa para usted compromiso.

**SC:** sie es la integración de los empleados, por ejemplo estan los campeonatos de futbol y ya para el compromiso; Avantel siempre hace muchas reuniones para el mejoramiento continuo entre las áreas, por ejemplo ahorita hay un proyecto que se llama SISI y nos mandan un mail sobre un proceso y cada uno opina lo que quiera, hay es cuando se empiezan a hacer grupos de trabajo siempre se maneja así, se dan ideas y se hace un grupo de trabajo para tratar de implementarse. A SISI todos los empleados mandaron ideas y se escogieron las mejores; y se formaron grupos de trabajo por áreas y entre las áreas para trabajar eso, con una fecha limite de tiempo y presentar los resultados.

**E:** Que logros a obtenido a traves de la estadia en Avantel de los cuales se siente satisfecha?

**SC:** De hecho Avantel es mi primer trabajo, por que yo antes era el colegio y la universidad y no más, entonces he aprendido mucho de la realidad empresarial y de lo que es un amnejo al cliente de las realciones laborales, de los conductos regulares, como administrar; uno aprende mucho de sus jefes mirándolos, he aprendido mucho del

lenguaje empresarial, de cómo hablarle a un cliente, de un lenguaje comercial de todas esas cosas que son muy importantes; también de tramites comerciales, hasta leyes.

**E:** es esto un logro para ti?

**SC:** si claro.

**E:** Cuénteme un poco como se siente frente al acenso?

**SC:** eso fue a los dos meses que yo entre; entre de auxiliar y una compañera de fue y yo entre a la oficina de mi jefe y le dije: “Marcela yo quiero ser analista” y ella me dijo que listo “pásate, porque tu tienes las capacidades”; yo le habia demostrado que era pila, juiciosa y me dio la oportunidad. Me siento bien y e recibido buenos comentarios de mis jefes.

#### ENTREVISTA 4

**CARGO:** Analista de Cartera

**ANTIGUEDADA:** 6 años (Septiembre de 1996)

**FECHA:** Septiembre 10 de 2002

**E:** Para usted que significa la palabra compromiso?

**SD:** El primer significado de la palabra compromiso es el trabajo en equipo. Tuno puedes esperar a hacer tus cosas y salir tu delante sin que el resto de personas que hacen lo mismo que tu logren también el objetivo principal. Precisamente, yo creo que ese es uno d los grandes problemas que se ven en las compañías, hay personas muy buenas con excelentes fundamentaciones pero individuales; me parece a mi que el compromiso debe ser colectivo, no personal. El compromiso no es solo cumplir un horario, obviamente se tienen otras cosas que hace, su estudio y familia, pero precisamente el compromiso es es, que yo tengo un tiempo determinado para hacer las cosas, para sacar la compañía y tengo que sacar adelante los objetivos con las herramientas qu ella me da. En ocasiones se debe sacrificar parte de esas cosas personales para alcanzar esos objetivos; pero el compromiso, no es cumcumplir un horario y unos paramentos sino, hacer las cosas tan bien que no se tengan que hacer nuevamnte después, eso es el compromiso para mi. No importa cuanto te demosres, siempre y cuando se hagan bien.

**E:** Cómo cree usted que la organización espera que usted demuestre ese compromiso hacia la organización?

**SD:** Yo llevo seis años en la compañía, yo entre aquí de 17 años, empresa de auxiliar de oficina y no habian mensajeros y e venido pasando por diferentes puestos cargos de contabilidad, tesorería, cartera; muchas veces la compañía no te dice:, tu estas comprometido con la compañía o que bien estas haciendo tus cosas o sigue así, de la compañía de mi parte nunca lo he sentido; pero personalmente y profesionalmente me siento comprometido y que estoy haciendo las cosas bien; y eso es mas importante, que uno se cuenta de esas cosas que esta haciendo. La compañía se ha centrado a mirar como trabaja ala persona. Cuando yo empecé en tesorería y la operación era muy grande y mi trabajo era muy pesado, yo me quedaba hasta las 11 12 de la noche y no porque m jefe me lo pidiera sino porque yo sabia que habían cosas que se debían hacer y era mi primer trabajo y oportunidad para hacer algo diferente. Pero nadie me dijo: oiga bien. De pronto la compañía sabe que se esta haciendo y las personas que están arriba saben que se esta haciendo bien y les parece muy bien. Cuando yo empecé en tesorería y la operación era muy grande y mi trabajo era muy pesado, yo me quedaba hasta las 11 12 de la noche y no porque m jefe me lo pidiera sino porque yo sabia que habían cosas que se debían hacer y era mi primer trabajo y oportunidad para hacer algo diferente.; desafortunadamente las cosas malas son las que mas se notas y el di que cometas algo mal si te dicen pero yo se que las personas saben quienes están comprometidas y quien no tiene la capacidad de comprometerse.

**E:** Usted realmente se siente comprometida con la organización?

**SD:** Te cuento que realmente después de seis años, de todo lo que me ha dado esta compañía, personalmente he crecido muchísimo, como no voy a estar comprometido con la compañía.- Obviamente 100% comprometido. En este momento el compromiso es total, y me siento muy a gusto con lo que hago. En este momento el tiempo que estamos gastando dentro de la empresa es menor que antes, pero es que cuando mi jefe llego, el departamento no tenia ni pies ni cabeza y nosotros los antiguos podíamos dar mas soporte a los jefes para la construcción de lo que es ahora el departamento de cartera. Llego un momento en que Marcela nos reunió y nos dice yo se que hay mucho trabajo pero váyanse para sus asas porque yo se que están cansados; unos lloraron y otros se

pusieron que hacer. En ese momento nos dimos cuenta que estábamos descuidando otros aspecto. Creo que hay momentos en que la compañía necesita que se hagan las cosa y creo que después de todo lo que la compañía me ha dado no tengo ningún reparo en hacerlo.

**E:** Cuales son esos compromisos mas exactamente que usted tiene con la organización?

**SD:** Yo debo manejar los clientes VIP, anteriormente yo he manejado diferentes tipos de cartera y estos clientes son muy grandes en consumo y en problemas y la gente no paga si no sabe que es lo que debe; en este momento solo tengo una cosa pendiente; pero yo tengo claro el horizonte que debo tomar. El compromiso es manejar correctamente esas cuentas; yo no le puedo decir al cliente paga o le corto el servicio, eso no es así porque son clientes que nos facturan mucho dinero mensual, pero la mejor forma de solucionar esos problemas y de poder recaudar ese dinero es haciendo las cosas muy diplomaticamete. La meta mía es que mis clientes estén dentro de la cartera normal, que estén pagando correctamente, que tengan cero problemas.

**E:** El Compromiso no solo es de parte de los empleados hacia la organización sino también es de la organización hacia los empleados. Como cree usted como empleada de Avantel, que los empleados esperan que la organización les demuestre ese compromiso que tiene con ustedes?

**SD:** Yo he visto mucha gente que ha pasado po la compañía. La verdad yo siento que parte de ese reconocimiento es estar dentro de la compañía después de seis años. Cuando yo entre de las personas con las que yo entre solo existen cuatro personas de las treinta o cruenta. Eso para mi es muy satisfactorio, porque yo se que si estoy acá es porque el reconocimiento que me han dado es un incentivo a: oiga esta haciendo las cosas bien, la compañía lo necesita.

**E:** Que tan importante para usted es ser leal a su departamento y a su empresa como tal?

**SD:** Para mi eso es el 100% de mi estadía en esta compañía. El día en que yo no me sienta capas de ser leal a la compañía ese día renuncio.

**E:** Cómo demuestra usted esa lealtad?

**SD:** primero es estar siempre comprometido y estar enfocado hacia las metas que tiene el departamento. Como una persona objetiva se que se cometen errores pero también se que no todos los errores son culpa nuestra. Y yo tengo un pensamiento muy particular,

en cuanto a lo que es la organización y la compañía, yo pienso que uno esta desempeñando una labor y la labor no es juzgar a las personas y buscar un responsable de lo incorrecto; la labor de nosotros aquí es estar en una función permanente de servicio al cliente y de mantener unas cuentas correctas de manejar una cartera alta, esa es nuestra función, no es mirar quien lo hizo y porque no lo hizo. Siempre que se vaya en contra los objetivos de la compañía no tienes porque estar ahí. Yo he visto personas que les preguntan por la compañía y dicen: no eso no sirve; yo tengo que ser leal a la compañía y si yo pienso que mi compañía esta fallando yo tengo que hacerlo saber a nivel interno para que lo cambie. Uno no puede criticar porque no estaría éticamente correcto.

**E:** Cuénteme un poco que proyectos tiene para su vida laboral?

**SD:** Te cuento en este momento voy a hacer una especialización, realmente yo creo que ya conseguí muchísimo en esta compañía, no es que sea conformista; obviamente tu te das cuenta que llega un momento es que de pronto llegar mas arriba es mas complicado y me pasa en este momento eso. Yo adoro lo que hago, me encanta me siento muy bien haciéndolo, obtengo mucho reconocimiento, pero creo que dar un paso arriba es un poco mas complicado e este momento, si desmeritar lo que estoy haciendo en este momento. La idea es seguir creciendo profesionalmente, seguir estudiando, pero la verdad creo que es muy complicado subir a no ser que haya una nueva reestructuración y se creen nuevos cargos, porque la gente del departamento es muy competitiva y las personas que están entre la gerencia y yo son solo dos personas, entonces el nivel de la compañía es muy alto. La gente está muy bien preparada. En otra compañía creo que las posibilidades de ocupar un cargo mas alto es mas alto, peor acá creo que es muy difícil.

**E:** Que cree usted que los empleado necesitan de parte de la organización para fomentar esa lealtad en los empleados?

**SD:** Lo primero que la gente sentía incomodo era el largo horario de trabajo, porque no estaba estudiando bien, porque estaba descuidando la familia, eso ya lo mejoramos. Pero en la empresa hace seis años solo había un campeonato de fútbol interno, entonces todo el mundo sentía que era la empresa para la que trabajaba, pero que no se preocupaba por el bienestar de los empleados. Ahora se hace gimnasia laboral los martes y los jueves, eso nos distrae un poquito, desestresa. La compañía esta mirando que es lo

que le hace falta a los empleados para mejorar la motivación, pero decir le subo el salario a todos para que todos tengan lealtad con la compañía...no es eso. Pero me parece que debemos seguir creciendo en eso. Decir mire esta es su empresa, que se preocupa por el bienestar suyo, de su familia, que no lo vean como una persona que tiene que sentarse a hacer su labor he irse, se debe ir mas haya de eso. Que se sigan haciendo campeonatos, el club de ls niños, regiones de fin de año, que no se hace debe hace dos años y por ejemplo esto era excelente porque hay se conocía la gente y se compartía un rato.

**E:** es decir, que esto desde su punto de vista como empleado, consolida la lealtad y el compromiso como tal?

**SD:** Lo primero es que uno se sienta feliz con lo que se esta haciendo. Esta es una compañía sólida en la que puedes tener estabilidad y esto es algo muy importante que puede facilitar el que te sientas mas a gusto en la compañía. Y si me siento a gusto voy con los objetivos de la compañía y le estoy siendo leal a la compañía. Se debe ver al empleado mas como persona y no solo como empleado.

**E:** Esta de acuerdo con los valores y políticas de la organización?

**SD:** No me los sé textualmente, el nuevo presidente nos entrego un código de ética, que el que lo leyó tiene muy claro que espera la compañía en cuanto a lealtad y el comportamiento personal de cada uno de nosotros. La verdad estoy ciento por ciento de cuerdo con el Dr. Carlos Mariño, ese código de ética dice que si al compañía te contrato eres una persona capacidad para hacer lo que estas haciendo, pero que al mismo tiempo tus relaciones afuera de la compañía y adentro tiene que ser transparentes. Obviamente puede haber una persona que tenga un excelente comportamiento en la empresa apero afuera..., pues se debe ser transparente en todo sentido. Enfatizo en algo muy importante que es la venta en la compañía, esta es una empresa a que se muye por la colocación de unidades y el comercio y se debe ser transparente en la venta con el cliente, en la información que se le da al cliente. Ese código de ética resume los valores que tiene Avante. Uno debe ser transparente en todo sentido. Un empleado, yo creo que n puede estar en una compañía donde los valores que tiene van en contra de los de la organización. Lo que uno debe hacer para que la compañía crezca es ser leal, se honesto, ser transparente y estar comprometido con los objetivos de la compañía; eso es

supremamente clave y querer a la compañía como lo que es tu casa, porque tu pasas mas tiempo aquí que en tu casa, y me parece muy importante identificarse con la compañía, sentir la compañía como suya, yo recibo mensualmente parte de lo que es la compañía, me entiendes, sentir ese sentimiento propiedad con la compañía; si eso creo que no pudiera existir ninguna compañía.

**E:** Que logros a obtenido a través de los seis años en la compañía, de los cuales hoy en día se siente orgulloso?

**SD:** Yo llegue aquí por una persona que trabajaba en seguridad en ese tiempo, eran 14 personas las que habías; yo tenia 17 años y acababa de empezar la universidad. Yo empecé en la compañía al tiempo de mi universidad. Me llaman y me dicen hay un puesto; yo nunca en mi vida había trabajado jamás, me dicen: “hay un puesto en correspondencia y archivo”, se tenia que hacer de todo, porque no había una empresa que nos preste el servicio de mensajería. Cuando yo llegue para mi fue muy duro porque jamás había tenido que trabaja y fui muy afortunado de niño siempre lo tuve todo, nunca tuve necesidad de buscar trabajo y en ese momento tampoco la tenia. Dure mas o menos un año en ese puesto mientras que la compañía crecía y se organizaba no podía pedir algo antes; en un año yo me sentía frustrado, sentía que poseía hacer otras cosas mejor, pero que no había la oportunidad de hacerlo; preciso en ese momento me ofrecen un nuevo argo, donde tenia que descargar los pagos de los bancos en el sistema de contabilidad de la compañía, me hicieron una entrevista sobre temas básicos de contabilidad, y empecé a los tres días y lo que hice de ahí en adelante fue empezar a mejorar, para mejorar el tiempo de aplicación, mejorar el tiempo con los bancos, empezar a mejorar los procedimientos de la compañía con los procedimientos que medio, me parece que hice bastante en ese cargo, aprendí muchísimo, tuve que trasnochar porque toda eso era manual. Luego pase a tesorería. Estuve remplazando a una persona un tiempo apoyando en contabilidad y también aprendí muchas cosas de contabilidad. De ahí me dieron la posibilidad de ser analista de cartera, ahí empecé con cuentas normales, dentro de ese departamento manejábamos créditos también, entonces también aprendí de eso; después fui analista de crédito un tiempo haciendo reemplazos, Después hobo la posibilidad de manejar un grupo de analistas profesionales; pues yo no me había graduado pero era experiencia, entonces fui coordinador por seis meses y nivel

profesional tener c14 personas a cargo es un gran logro y eso fue para mi otro paso mas en mi crecimiento personal y la responsabilidad obviamente era gigante. Después reorganizaron el departamento para unificar la operación, y volví al departamento de cartera como analista otra vez a manejar clientes VIP, sin embargo con toda la experiencia tu aprendes todos los días algo diferente, pero con el nivel de experiencia que he adquirido no hay caso que me pongan en este momento que no sepa que hacer. De hay pase a manejar regionales visitando clientes, organicé temas de cheques regionales. Realmente cuando yo hago algo nuevo, busco siempre mejorar lo que ya hay, buscar que podemos mejorar y que podemos controlar, en este momento estoy con clientes VIP Bogotá, que son clientes gigantes y supremamente delicados, aparte de todo, en alguna oportunidad hicimos un proyecto que se llamaba arreglando la casa, donde se hacían grupos de trabajo liderados por gerentes que se comprometían a sacar adelante nuestro problema en ese momento de facturación, donde yo desarrolle con ayuda de todas la áreas montamos procedimientos de facturación y reposición que fue pasar de la era de piedra a al computador, lo cual fue muy grande y la monte a todas las regionales y dar capacitación de lo que había hecho. Mejorar, eso fue una satisfacción muy grande. Siempre se deben hacer las cosas ha conciencia y estar comprometidos con lo que se están haciendo. Hay que darse cuenta que lo que se esta haciendo repercute en los objetivos de la compañía. Entonces hay que ser transparentes en las cosas que se hagan y cuando no se sepa algo hay que preguntar pero siempre se deben hacer las cosa perfecto. Siento que hay colaboración de la mayoría de las personas y la cumbre del éxito es eso, trabajar en equipo, me parece que en el departamento hay trabajo en equipo.

Sujeto No. 5

Antigüedad: 4 años y 6 meses

Nivel jerárquico: Directivo.

E: 1.¿ Qué significa para usted la palabra compromiso.?

S5: “ compromiso es la disposición que todo ser humano debe tener ante cualquier circunstancia, en la dimensión profesional, laboral, como seres humanos, con el respeto, como líderes también tenemos que tener un compromiso, es importante”

E: 2.¿ cómo cree usted que la organización espera que sus trabajadores le demuestren el compromiso ?

S5: “ acogiéndose al código de ética y de ahí desarrollando sus actividades, ósea eso para mí es un compromiso, que yo efectivamente cumpla con mis deberes mis responsabilidades, bajo los parámetros que me define el código de ética de Avantel

E: 3.¿ Considera usted que se encuentra comprometido con la organización?

S5: “ sí” ,

E: ¿ porqué?

S5: “ porque me acojo al código de ética, porque tengo disposición buena voluntad porque todo lo hago pensando en como a Avantel le va mejor , en la medida en Avantel le va mejor, a mí y a mi gente le va mejor ”.

E: 4.¿ Cuáles son los compromisos más importantes que tiene usted frente a su trabajo?

S5: Desarrollar estrategias para que Avantel le vaya bien, para que Avantel alcance sus objetivos, llenar las expectativas de mis líderes bajo la confianza que me han delegado, hacer que mi gente realice un buen trabajo.

E: 5.¿ Cómo espera los empleados que la organización les demuestre su compromiso?

S5:“ Cumpliendo con los deberes que tiene para con nosotros , nos apoya en todo el tema de desarrollo profesional, tenemos muchas oportunidades de desarrollo, a pesar de las limitaciones económicas siempre estamos buscando la forma de apoyar a la gente y de que se desarrolle, del curso, con capacitaciones internas, las mismas personas nos apoyamos, eso, jamás nos han incumplido en un pago, que es algo muy importante, nos respetan ese tema , en nuestro seguro de salud y todo ese tipo de cosas están al día, están pendientes de desarrollar actividades de bienestar, como gimnasia laboral, el fondo de empleados, digamos han impulsado mucho ese tema, yo creo que hay muchas actividades, desafortunadamente no todo el mundo las valora , pero yo creo que hay muchas actividades, que nos ayudan a generar más compromiso, que si no las tuviéramos estoy segura de que harían mucha falta”

E: pero entonces no todo el mundo las valoran , no las perciben así....

S5: yo pienso que como los seres humanos somos muy inconformes no, entonces hay entonces es que tal cosa, o es que en tal parte me dan tal cosa, pero no aprovechamos ni valoramos lo que tenemos en este momento, yo pensaría que no todo el mundo lo aprovecha ni lo valora, más por naturaleza del ser humano que por ser empleado de Avantel, nosotros de todas formas..., y entre más jóvenes digamos que se nota más, generalmente los que llevamos más trayectoria, yo llevo trabajando toda mi vida, me doy cuenta que Avantel si esta comprometido y me da muchas cosas, entonces aquí hay mucha gente joven entonces es probable que sus expectativas son más altas de lo que efectivamente .....

E: ¿cuanto tiempo llevas aquí en Avantel?

S5: cuatro años y medio

E: 6.¿ es importante para usted como trabajador ser leal a su empresa?

S5: “ es importante para mí como gerente tener colaboradores, colegas y jefes leales y para mí ser leal”

E: ¿porqué?

S5: porque en la medida en que sean leales, tienen que ser leales primero a la compañía no, puede generar mayor confianza y sinergia para trabajar en equipo.

E: ¿ qué cosas haces para lograr eso?

S6: digamos que tengo un sistema de comunicación muy abierto, lo alimentamos en dos vías constantemente, trabajamos mucho el manejo de conflictos, nos han dado herramientas para manejar el tema y yo pienso que mientras la gente no tenga esa piedrita en el zapato es capaz de hablar y de mantener la lealtad, cierta lealtad, yo me imagino que la lealtad que uno espera hacia la empresa y hacia uno como jefe, como colega o como compañera.

E: 7.¿ Qué proyecciones tienen para tu vida en el campo laboral?, ¿ en que campos y que condiciones?

S5: “ me gusta mucho el sector en el que estoy , pero digamos que me gusta más lo que hago que es todo el tema de producir servicio , me parece que parte del éxito de una empresa es llevar la herramienta de servicio como diferente, entonces me encanta lo que hago, ¿ que quiero hacer?, digamos que reconozcan lo que hacemos en el mercado y como diferenciarnos del servicio”.

E: 8.¿ Qué es lo que más necesitas los empleados de parte de sus directivos para ayudar a fomentar la lealtad?

S5: “ yo pienso que coaching, acompañamiento y ejemplo, clave siempre.

E: 9.¿ Esta de acuerdo con las políticas y valores de la organización?

S2: “si, me identifico plenamente”

E: ¿porqué?

S5: “ porque son las políticas, digamos lo básico de un ser humano, la lealtad, la ética, el coraje, la innovación, el hoy por hoy en este cambio que vivimos tan acelerado siempre, estos valores nos permiten desarrollarnos como personas, como profesionales, como una parte activa de la sociedad me parece importante, y digamos me identifico porque son los que yo le transfiero a mi familia a mis hijos, yo pienso que si uno no esta identificado con eso no podría trabajar acá.”

E: 10.¿ Con cuáles se siente entonces plenamente identificada?

S6: “ muy, muy identificada la lealtad, la responsabilidad, el coraje, la innovación, hay uno que para mí es clave en la vida y es la humildad, digamos que siendo humilde puede crecer, puede aprender de sus errores y seguir creciendo y seguir desarrollándose y ojalá lo tenga toda mi vida.”

E: 11. ¿ En que actividades de su vida diaria se ven reflejados éstos valores o políticas con las cuales suele identificarse?

S5: “ Te repito dando ejemplo y algo muy importante y eso me lo da la humildad y es que cuando me equivoco, acepto y digamos que reflexiono en el tema, todos estamos digamos que muy susceptibles a equivocarnos o a fallar hasta cierto punto, entonces reflexiono, como uno no puede ser medianamente nada, tu no puedes ser medianamente leal, o tu eres leal o no eres leal, entonces trabajo mucho en el tema cuando siento que algo esta fallando y con mi equipo de trabajo, yo no soy la jefe, yo soy una más del equipo de trabajo y eso me permite mucho generar confianza con ellos y ellos me dicen a mí, oye tal cosa..., tenemos una confianza muy especial ”

E: 12.¿ Qué piensa usted de las actividades extralaborales que en ocasiones demanda su organización?

S5:” haber yo creo que ese ritmo lo pone uno, porque si uno no deja lo importante que se vuelva urgente efectivamente ese tipo de cosas no pasaría y hay muchas cosas que se

hacen extralaboralmente que es capacitación, entonces en esa medida pues capacitación finalmente pues es para mí, la organización me la está dando y yo la verdad quiero aprovecharla, yo trato de manejarlo por los niños y no es fácil, pero yo creo que la organización no ha generado que nosotros trabajemos más, yo pienso que nosotros por falta de planeación, ese tipo de cosas sí, entonces yo pienso que eso es parte de nosotros y no de la organización.

E: y tu piensas que las personas también lo perciben así como responsabilidad de cada uno?

S5: “ yo pienso que depende del nivel de madurez que tengan las personas, pero yo pienso que una persona medianamente inteligente se da cuenta de que el problema es de ellos, yo saco tiempo para ir a mi gimnasio pero aquí cumplo mi horario perfecto y si por x o y tengo que quedarme me quedo, muy rara vez hay cosas de última hora, generalmente nos dan tiempo para planear las cosas, entonces por eso te digo, si nosotros dejamos que lo importante se vuelva urgente estamos sobados, pero eso es tema de nosotros, de estar pendiente de que las reuniones se cumplan, que los horarios se cumplan, que sean eficientes, que no sean reuniones por reunirnos, eso depende especialmente de los líderes, entonces yo pienso que eso va en cada uno.”

E: 13. ¿ Qué hace su organización, para fomentar el compromiso en sus empleados?

S5: para fomentar el compromiso, yo creo que nos responde como organización , ósea lo que esperamos de ella nos lo da y nos cumple, eso para mí genera compromiso y yo personalmente tengo varias personas líderes que son como la guía , veo jefes y eso es lo que trato yo dar para bajo, entonces yo creo que cuando confían en tu trabajo, que es lo que han hecho conmigo han confiado en mi gestión, me generan un compromiso impresionante, porque digamos que hay más mire haga y mire todo el espacio pa' que haga y deme resultados, eso me genera mucho compromiso, porque no me están fiscalizando, igual cuando aparece una auditoria me parece perfecto porque pienso que es en aras de mejorar , entonces la compañía ha generado espacios, no hay una metodología, digamos que uno diga no es que cuando hacen esto.... no, pero yo si creo que nos da muchas luces de que ahí está, esta ahí nos está apoyando, cuando yo necesito algo ahí está”.

E: 14. ¿ Qué logros laborales a obtenido de los cuales se sienta satisfecha?

S5: Uy! totales, aquí en Avantel?, digamos que en mi vida laboral muchos y aquí en Avantel muchos porque yo llegue a manejar una jefatura de telemercadeo, y en ese momento esa misma jefatura sin ningún aumento ni nada , pero me permitió por ejemplo convertirla en una jefatura de mercadeo directo, puede hacer más con lo mismo, logré muchas cosas efectividad en ventas, y digamos que manejar un mercado relacional que antes no se manejaba, eso fue muy importante. Y en servicio al cliente hace dos años cuando me dijeron mire vaya allá porque hay que hacer algo, habían pasado ya cinco gerentes por acá, no había un callcenter, no había standares, no habían procedimientos, no había un equipo de trabajo, realmente y logre todo, hay mucho por hacer, hay mucho por mejorar, pero hoy hay un callcenter standarizado, tenemos indicadores, tenemos procedimientos, tenemos standares de servicio, tengo un equipo de trabajo excelente, lo mejor que tiene servicio al cliente obviamente no soy yo ni más faltaba, pero mi gente sí, mi equipo de trabajo es excelente y lo he consolidado , yo me puedo ir un mes y esto funciona perfecto, entonces yo creo que he conseguido muchas cosas, gracias a la oportunidad que me dio Avantel y eso genera compromiso.

Entrevista F

Cargo: Directivo

Antigüedad: 18 meses

Fecha: septiembre 10 de 2002

**E:** Que significa la palabra compromiso para la organización?

**SF:** Es la actitud de servicio, el hecho de estar realmente comprometidos y seguros que siempre van a actuar honestamente, ósea, que siempre se va a trabajar honestamente; la honestidad es un termino que abarca muchísimo, no solamente es no robarse las cosas, sino trabajar concientemente, con los objetivos de la compañía, que realmente los sientan y vivan por esos objetivos.

**E:** Cómo cree usted que la organización espera que los empleados demuestren ese compromiso hacia la organización?

**SF:** a través de la honestidad y con el logro de los objetivos; que ejecuten sus funciones de la mejor manera de una forma profesional, ética, que finalmente se ejecuten las

funciones que uno les asigna; digamos la responsabilidad de uno es delegar funciones que vayan encaminadas hacia el logro de los objetivos de la compañía, entonces si ellos se enfocan en ese tema obviamente se van a lograr los objetivos, y esta es nuestra manera de generar compromiso.

**E:** Usted cree que los empleados de esta organización están realmente comprometidos con la organización?

**SF:** Yo me siento orgullosa, porque creo que hemos logrado consolidar un grupo de trabajo que ha demostrado con creces el compromiso; han pasado pruebas de fuego y son personas que realmente saben que la tarea mas mínima genera un valor agregado y viven muy aletas del tema. Yo creo que yo tengo el equipo mas comprometido con la organización.

**E:** Usted cree que ese compromiso se adquiere por el reconocimiento de sus funciones o solo con por la orientación y guía que les esta dando? Como ha obtenido ese compromiso?

**SF:** Yo creo que eso se logra cuando la gente ve y sabe para que lo esta haciendo y conoce la importancia de las labores que están haciendo. Ellos han vivido un logro y han hecho un esfuerzo especial para lograr los objetivos pero así mismo han visto resultados, entonces eso mismo lo motiva a uno. Digamos que no se habla de una remuneración especial , ni nada de eso y Ali es mucho mas valioso; ellos ven la importancia de su labor y van teniendo objetivos específicos que han visto que se han cumplidos; entonces eso les ha generado compromiso.

**E:** Cómo reconoce la organización ese compromiso?

**SF:** Digamos que el reconocimiento es esa posición que ellos han logrado dentro de la organización, esta área era antes un área que no era tenida en cuenta para muchas cosas y ahora es una de las áreas que primero se consulta para cualquier proyecto, donde se les brinda la oportunidad de participar en diferentes cosas. Nosotros hemos tomado algunas tareas de otras áreas que revisten gran importancia par ala organización y es como parte de ese reconocimiento.

**E:** cuales son los compromisos mas importantes que tiene usted frente a su grupo de trabajo?

**SF:** Lo primero es velar por lo que se esta haciendo; porque cada quien sienta que sus esfuerzos son reconocidos, porque cada quien encuentre como desarrollarse como profesional y como persona integral; entonces digamos que aquí las tares son muy operativas; pero en cada puesto yo siempre he insistido en que piensen que pasa si yo hago mal o bien eso; como analizar que pasa si yo no hago esto; como mejorar yo mi proceso; como podemos encaminar los proceso, como podemos hacer un mayor análisis de la tarea operativa;; digamos que hemos sufrido etapas para que actualmente podamos ser mas proactivos y prestar un mejor servicio al cliente y lograr que ellos sean mas participativos en esa toma de decisiones.

**E:** Que tan importante es para la organización tener una lealtad de sus empleado?

**SF:** Total; para mí la lealtad y la ética es básica; sin eso puede ser el empleado súper estrella; aunque sin eso no se como lo podría hacer, pero pues ni habría nada; una persona que cumple estrictamente con una función de venir a ocupar un espacio, no tiene sentido

**E:** es decir, que dentro de ese empleado ideal para Avantel, una gran parte es esa lealtad frente a la empresa?

**SF:** sí. Para la compañía es de gran importancia la lealtad de los empleados frente a la empresa.

**E:** Que proyecciones tiene usted para su vida laboral?

**SF:** para mi la organización e muy importante porque tiene mucha proyección y la manera de hacer cosas nuevas y diferentes, entonces siempre va a haber un proyecto nuevo, nueva tecnología, el contacto con nuevos cliente, el crecimiento que uno puede obtener de eso es incalculable y yo siempre he sido una persona muy curiosa, me gusta estar siempre en todos los proyectos y mirar como se pueden organizar y mejorar. Una empresa como esta que esta en formación y esta saliendo adelante es una mina de oro cuando uno tiene las ganas de aprender y de crecer profesionalmente.

**E:** Que es lo que más necesitan los empleados de parte de sus directivos para lograr una función positiva dentro de su cargo?

**SF:** Una buena guía, una buena dirección, tener objetivos muy claros, tener estabilidad, ser constantes; no solo para ellos como empleados, sino en los objetivos que existen porque cambian constantemente; y tener definitivamente apoyo y reconocimiento. Yo

creo que en esto algunas veces a veces somos un poco cojos y dejamos pasar las cosas; resulta que la gente hay que cultivarla hay que valorarla. Hoy sacar una persona y mañana contratar dos no tiene sentido y no es motivante para los que quedan.

**E:** Desde el punto de vista de la organización es mas importante proyectar a los empleados dentro de la organización o se prefiere adquirir una persona con experiencia?

**SF:** La experiencia uno adquiere cuando le dan la oportunidad de obtenerla; yo creo que mas que la experiencia, uno la puede tener pero cuando llega a una empresa nueva se tiene que aprender porque es una filosofía distinta; si uno quiere darle la oportunidad a una persona lo que se evalúa es la personalidad, la creatividad, la tenacidad de la persona; así es mas fácil darle el conocimiento básico a la persona; lo importante es que esta persona sea recursiva para enfrentarse a lo que encuentra.

**E:** Cuénteme un poco que valores y principios tiene la organización?

**SF:** Avante! es como un bebe, que esta en la etapa de la niñez; hasta ahora estamos formando una cultura una manera de ser. Los valores que nos hemos propuestos son la lealtad, el bgró, el coraje, el humanismo, estar siempre muy frente al servicio de los clientes y de nuestros mismos compañeros. Estamos aprendiendo a vivirlos; digamos que en el fondo cada uno los tiene como tal; a las personas no se les enseñan sino que se va empezando a sentir y en la manera en que los empleados se comiencen a identificar mas con la compañía, adquiriendo cariño hacia la empresa y sentirse realmente parte de esta.

**E:** Cómo fortalece la organización día a día estos valores?

**SF:** uno como líder de grupo debe enfocar a los empleados a que la gente se sienta a gusto con su trabajo; es como cuando uno se enovia, que la gente se sienta bien, que exista una compatibilidad. Organizacionalmente existen unas variables con las cuales uno motiva esos principios. Para mi lo primero es castigar lo que no es, lo que está mal hecho; lamentablemente hay que hacerlo, porque hay errores de errores; por ejemplo un error de operación es manejable, pero un error en lealtad, honestidad o que yo como empleado por perezoso no hice o saque información y la suministre a otra parte; esas cosas son imperdonables y eso se manifiesta en pequeños detalles. Todo el mundo dentro de su comportamiento y funciones mínimas tiene que mantener un comportamiento, así como uno debe incentivar a que haya un ambiente de confianza,

lealtad, que se motive a entregarse integralmente. Esto es parte del reconocimiento: Yo estoy aquí porque soy así, Yo estoy aquí porque me gusta hacer mis cosas bien, porque le pongo interés a mi trabajo.

**E:** Que actividades Extralaborales tiene la organización? Y que piensa de estas?

**SF:** Se han hecho actividades con la vicepresidencia financiera, campeonatos de fútbol y de deporte. También esta el club de niños que en vacaciones les hacen paseos y que a través de esto integran la familia, pero los que somos solteros no podemos participar. La integración deportiva es algo que ayuda mucho, pero es algo esporádico el cual es un grupo de personas que participar. También tenemos las brigadas de emergencia; la compañía se ha preocupado mucho en temas como la gimnasia, yo personalmente confieso que era escéptica en el tema; pero son diez minutos dos veces a la semana en que la gente hace la gimnasia, hay un compartir y relajamiento entre todo el estrés que se maneja en las labores diarias. Entonces son cosas que ayudan para que la gente se vaya acercando, integrando para que haya mas compañerismo, en ese sentido. Yo pienso que estas cosas ayudan y contribuyen a que haya un mejor ambiente pero no se debe perder de vista que se esta es trabajando, que hay que exigir y que también hay manera de que la gente se motive por el trabajo como tal.

**E:** Que logros a obtenido a través de la estadía en Avantel de los cuales se siente satisfecha?

**SF:** El mayor logro es haber consolidado el grupo de trabajo que tengo. Es haber logrado muchos objetivos que han beneficiado enormemente a la organización en cuanto a la parte de organización y administración con el mismo grupo de gente. Nosotros no hemos crecido en numero pero se ha logrado romper con el paradigma que la gente operativa no sirve para prestar servicio al cliente. Se han logrado definir algunos procesos vitales a través de la consolidación del equipo de trabajo. Me siento satisfecha de tener un buen equipo.

Apéndice C

Matrices de Sentido

Matriz 1

Nivel jerárquico: táctico

Cargo: supervisor

Antigüedad: 18 meses

	<b>CATEGORÍAS EMERGENTES</b>	<b>ANOTACIONES</b>
	<b>Significado de compromiso de los trabajadores.</b>	
A1	Compromiso para mí significa lealtad y una serie de responsabilidades,	-El compromiso es entendido como lealtad y responsabilidad.
A2	-....como las tareas asignadas o las responsabilidades asignadas.	-Compromiso como el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
A3	- Porque me esmero siempre por hacer lo mejor, dar lo mejor de mí para mi empresa	- Es tener la disposición de dar lo mejor , de esforzarse por el bien de la empresa.
A4	- .... y que los resultados sean los que la compañía espera y que sirvan para su posicionamiento.	- Es dar los resultados que la organización espera y que le son útiles para su progreso.
	<b>Manifestaciones del compromiso</b>	
A5	Con los resultados, con los resultados que cada uno entrega de su gestión,	- Demuestra su compromiso a la organización a través de los resultados que entrega,
A6	- Con el comportamiento que tiene y como representa a la compañía.	- ... con su comportamiento y con la forma como representa a su empresa.
A7	-Porque me esmero siempre por hacer lo mejor, dar lo mejor de mí para mi empresa y que los resultados sean los que la compañía	- Esmerarse siempre por hacer lo mejor, dar resultados que la compañía espera, son acciones que

Significado de compromiso laboral para una organización106

<p>A8</p> <p>A9</p> <p>A10</p> <p>A12</p>	<p>espera y que sirvan para su posicionamiento.</p> <p>- Cumplir con las metas asignadas,</p> <p>- Lograr que la gente este contenta trabajando, que le guste venir a trabajar, y que disfrute lo que hace.</p> <p>- pues a veces obviamente si es un sábado o un fin de semana o un puente que ellos tienen algo que hacer, como todos programamos, pues genera un poco de choque al principio, pero por eso te digo primero les explico el motivo de porque ha que hacerlo para que ellos entiendan.....</p> <p>- ..... es una empresa que se preocupa mucho por el recurso humano, entonces siempre trata de hacer actividades extralaborales como integraciones, como concursos, que la gente se motive y participe, con una motivación para que sean buenas sus relaciones interpersonales tanto afuera como adentro de la compañía.</p>	<p>demuestran compromiso.</p> <p>- otros comportamientos son cumplir con las metas asignadas.</p> <p>- lograr que las personas se sientan bien trabajando, tengan la disposición para trabajar.</p> <p>- manifiesta que es necesario explicarles las razones por las cuales los trabajadores deben algunas veces trabajar más de lo planeado, con el fin de evitar “ choques”. Es decir se percibe buena actitud ante las actividades extralaborales siempre y cuando se les explique el motivo.</p> <p>- La organización le manifiesta su compromiso a los trabajadores a través de actividades como integraciones , concursos, generando motivación, participación y buenas relaciones interpersonales.</p>
<p>A13</p> <p>A14</p> <p>A15</p> <p>A16</p>	<p>Expectativas de los trabajadores acerca del compromiso de la organización.</p> <p>..... mostrar o dar como una seguridad a todos los trabajadores no solamente económicamente sino personalmente, ayudarnos a crecer,</p> <p>....ayudarnos a crecer como personas y como profesionales,</p> <p>...ver la parte humana siempre de la persona, de que no solamente viene a trabajar sino que van a aportar con su persona y con sus cualidades a que la empresa crezca.</p> <p>- ....el apoyo, la confianza y la comunicación constante.</p>	<p>- Espera que la organización le de seguridad y crecimiento, haciendo énfasis en que no sólo sea económicamente, sino también profesional y personalmente.</p> <p>- De nuevo hace énfasis en el crecimiento incluyendo las dos dimensiones( personal y profesional)</p> <p>- da gran importancia a que se reconozca su parte humana</p> <p>- los trabajadores esperan apoyo, confianza y comunicación permanente de parte de sus directivos.</p>

<p>A17</p> <p>A18</p> <p>A19</p> <p>A20</p>	<p><b>Valores organizacionales</b></p> <p>....la lealtad significa el querer hacer las cosas bien siempre, y hacerlas en beneficio y en pro de la compañía y en beneficio propio.</p> <p>- Si, totalmente de acuerdo porque me parece que me parece que son sensatos y necesarios para poder vivir en una, para poder vivir porque uno viene acá casi 8 horas al día, casi la mitad de su vida lo vive acá y pues son tantas personas que uno necesita como reglas y valores para convivir, es más una convivencia que cualquier otra cosa.</p> <p>- con mi gente con toda la gente que manejo y que tengo a cargo, trato siempre de inculcarles a ellos , pues todo lo que hacemos, cuando hablamos con un cliente, cuando entregamos un resultado, de que lo hagamos siempre sinceramente y honestamente, entonces se ve reflejado en los resultados.</p> <p>- Pues yo quiero ser algún día la dueña y señora de una empresa de servicios, pues con todos los principios que he aprendido aquí en la organización poderlo transmitir a las personas que van a trabajar conmigo.</p>	<p>- La lealtad es entendida como el querer hacer las cosas bien, manifestando que puede servir para benéfico de la empresa y para beneficio propio.</p> <p>- reconoce la importancia y necesidad de los valores para poder convivir en la organización, ya que es el lugar donde convive la mayor parte de su vida.</p> <p>- refleja los valores con los cuales se identifica a través de su gente, trasmitiéndoselos a ellos, para que de igual forma los manifiesten, y a través de los resultados que entrega a la organización.</p> <p>- no se proyecta en la organización sino fuera de ella, utilizando los conocimientos que ha adquirido en la empresa.</p>
<p>A21</p>	<p>- Con la ética, la honestidad, con querer siempre la satisfacción mutua, o sea los clientes y la de la empresa.</p>	<p>- se siente identificada con valores como la ética y la honestidad al igual que el desear la satisfacción mutua ( cliente- organización).</p>
<p>A22</p>	<p><b>Satisfacción laboral</b></p> <p>Cuando he trabajado con personas que hoy yo las veo en otra área y que yo he participado como en el crecimiento profesional y personal.</p>	<p>- siente satisfacción laboral cuando participa y aporta en el crecimiento profesional y personal de individuos que ha tenido a</p>

Significado de compromiso laboral para una organización108

A23	- Siento que es un logro para mí porque las veo ya proyectadas, haciendo cosas, han crecido profesionalmente, entonces siento que he aportado y para mí es una satisfacción.	cargo. - Es una satisfacción que obtiene de manera personal más no por reconocimiento de la empresa.
A24	- El crecimiento de la gente con la que yo he trabajado, que yo he tenido a cargo, y más si es en esta empresa, pues me parece, me da orgullo.	- es motivo de orgullo personal el contribuir al crecimiento de la gente en esta empresa.

Matriz 2

Nivel jerárquico: operativo

Antigüedad: 4 meses

	<b>Significado de compromiso de los trabajadores.</b>	
B1	La palabra compromiso para mi significa ser una persona responsable con lo que yo hago, estar pendiente de todas las labores que tengo que cumplir.	Compromiso significa ser responsable y cumplir con las labores asignadas.
B2	- porque trato de hacer las cosas que me propongo, pues que me han dado, trato de estar muy pendiente no sólo de mi trabajo sino también de mis compañeros, de mi grupo como tal.	-compromiso es realizar las tareas que han sido asignadas, y el estar pendiente de su trabajo y el de sus compañeros
	<b>Manifestaciones del compromiso</b>	
B3	- Con una poyo de parte de los empleados, siendo muy responsables y siempre estando pendiente de todas las actividades que se realizan en la empresa.	- Resalta la responsabilidad como una demostración del compromiso, al igual que el brindar apoyo y atención.
B4	- tratar de convivir, ó sea la meta que me propongo tratar de cumplirla al 100%, siempre llevarla con la mayor agilidad y eficacia que	- cumplir las metas propuestas de manera ágil y eficaz.

	<p>pueda hacerlo.</p>	
B5	<p>- pues me parece que ahí eso influye es el compromiso que tenga cada uno, pues no es muy agradable tener que trabajar más horas pero uno tiene que tener un compromiso y ayudar a que la empresa salga a delante porque si la empresa sale adelante uno también va a salir adelante y le pueden aparecer muchas oportunidades.</p>	<p>- El trabajar horas extras es percibido como un deber cuando es necesario, con el fin de contribuir al bien de la organización que finalmente también es entendido como el bien propio.</p>
B6	<p>- entonces es también adquirir el compromiso y si la empresa te da la oportunidad de trabajar aquí y de aprender cosas nuevas, tratemos nosotros como empleados de dar lo mejor, así toque que trabajar más no importa, hacer lo mejor que uno pueda para que la empresa pueda salir adelante.</p>	<p>- El compromiso de los trabajadores debe ser un deber de los empleados como respuesta al aprendizaje y oportunidad de trabajo que brinda la organización</p>
B7	<p>- todas esas actividades que plantean, que tratan de que la gente adquiriera un compromiso con la empresa de, vamos a hacer una capacitación para que ustedes se instruyan más, para que ustedes tengan más soportes para los clientes, todas esas cosas ayudan mucho a que adquiriera un compromiso.....</p>	<p>- la organización manifiesta su compromiso a los trabajadores a través de las diferentes actividades y capacitaciones que realizan para que adquieran habilidades y puedan desempeñar mejor su trabajo.</p>
B8	<p>- .....y diga, oiga me están dando tantas cosas que yo, todos los beneficios que estoy teniendo a través de la empresa, pues yo también tengo que adquirir un compromiso y hacer las cosas mejor.....</p>	<p>- Esto se percibe como una gran ayuda que hace que los trabajadores de igual forma respondan y adquieran un mayor compromiso.</p>
B9	<p>- ..... oiga que rico la empresa me quiere ayudar, me quiere apoyar, yo también quiero adquirir un compromiso y dar lo mejor de mí con mi trabajo, con ser amable con la gente, ayudándole a los demás, todas esas cosas le ayudan mucho para que uno cada día adquiriera un compromiso cada vez más fuerte.</p>	<p>- De nuevo hace énfasis en el apoyo y ayuda que brinda la empresa que debe ser correspondida con el compromiso.</p>

<p>B10</p> <p>B11</p> <p>B12</p> <p>B13</p>	<p><b>Expectativas de los trabajadores acerca del compromiso de la organización.</b></p> <p>- También pues mirando las condiciones en las que yo trabajo, que estén pendientes de que uno este contento,</p> <p>- de que la relación entre directivos y empleados pues sea muy buena, que haya una relación muy agradable, un ambiente rico y las condiciones óptimas para trabajar.</p> <p>- de pronto un poco más de compromiso de ellos con nosotros, estar más pendiente de lo que uno hace, de si uno esta contento, si hay algún problema, si alguien tiene algún problema, algún empleado, primero preguntarles, oiga mire que pasa, ósea mirar un poco más la parte personal y no la parte laboral porque de pronto la parte personal puede afectar mucho en el trabajo que uno esta desempeñando.</p> <p>- .... entonces que el directivo pues siempre no sólo este pendiente de la parte laboral sino también de la parte personal del empleado, así de pronto puede haber una lealtad por parte del empleado.</p>	<p>- El trabajador espera que estén pendientes de sus condiciones de trabajo y de que su bienestar en el trabajo.</p> <p>- Esperar poder desempeñarse en un buen ambiente laboral, donde las relaciones entre directivos y subordinados sea buena.</p> <p>- el trabajador espera que sus directivos no sólo se preocupen por la dimensión laboral sino también por la personal, y que esto puede generar una lealtad de parte de los trabajadores.</p> <p>- De nuevo hacen énfasis en un trato más humano, lo que puede influir en que los empleados desarrollen su lealtad.</p>
<p>B14</p> <p>B15</p> <p>B16</p>	<p><b>Valores organizacionales</b></p> <p>...Si, totalmente creo que si uno esta trabajando para una empresa debe ser totalmente leal</p> <p>.....y pues todo lo que uno aprende se lo debe a esa empresa, entonces uno tiene que ser siempre leal con lo que hace adquiriendo siempre el compromiso.</p> <p>- Identificada....., una política es que todos los días uno tiene que sonreír, tiene que saludar a la gente con la que se encuentra, así sea la empleada, hasta el presidente.</p> <p>.....que todos siempre tenemos que tener una</p>	<p>- Un empleado debe ser leal a una empresa por el sólo hecho de pertenecer a ella.</p> <p>- un trabajador debe ser comprometido a su empresa como una manera de corresponder a lo que la organización le ofrece al trabajador como por ejemplo aprendizaje.</p> <p>- Se siente identificada con políticas como el sonreír y saludar a todas las personas de la empresa sin importar su posición.</p>

Significado de compromiso laboral para una organización 11

<p>B17</p> <p>B18</p>	<p>cara amable para los demás, entonces es una política que me parece muy buena y que ayuda mucho a que todo el mundo este con una disposición positiva en el trabajo.</p> <p>- en el campo laboral, pues en la carrera que estoy estudiante, pues relacionarme e irme al área de mercadeo, ya a un área que se relacione más con mi carrera, y pues aprender más de mis compañeros y de las personas que me rodean, creo que es muy importante ir aprendiendo día a día las cosas que se le presenten y las oportunidades que hayan.</p>	<p>- Estas políticas contribuyen a tener una disposición positiva en el ambiente laboral</p> <p>- Tiene expectativas de ascenso, vinculándose al área que tiene más relación con la carrera que actualmente estudia, se proyecta dentro de la organización.</p>
<p>B19</p> <p>B20</p> <p>B21</p> <p>B22</p>	<p>Satisfacción laboral</p> <p>- Bueno que logros..., este ha sido mi primer trabajo pues en una empresa formal , entonces me ha parecido un logro muy importante, primero engancharme con una empresa muy buena.</p> <p>- he aprendido muchísimas cosas, el logro que he obtenido es desenvolverme en un ambiente laboral ya muy diferente al ambiente que uno vive en la universidad en la familia, me parece un logro muy importante así sea adquiriendo mucha experiencia para mi vida.</p> <p>- me estoy desarrollando tanto personal como laboralmente,</p> <p>- estoy muy contenta con todos los resultados que he obtenido en este corto tiempo que llevo en la empresa.</p>	<p>-Manifiesta su satisfacción laboral, al haberse vinculado en una buena empresa como su primer trabajo.</p> <p>Es un logro adquirir experiencia laboral y poderse desempeñar bien en ese ambiente.</p> <p>- Es también una satisfacción poder desarrollarse tanto laboral como personalmente.</p> <p>- A pesar de su corto tiempo trabajando se siente satisfecha de los resultados que ha obtenido hasta el momento.</p>

Significado de compromiso laboral para una organización 12

	<p>Significado de compromiso de los trabajadores.</p> <p>C1 - Compromiso es estar al cien por ciento con alguien o con algo y realizar lo necesario para que eso se de.</p> <p>C2 - Cada tarea que desempeñe no va a tener repercusiones negativas ni voy a tener que repetirla, sino al contrario, va a ayudar a mejorar procesos y problemas que precisamente se ponen en mis manos para ser solucionado.</p> <p>C3 - No son solo mis tareas sino dar una buena imagen de mi empresa; apoyar el negocio; hablar bien de mi empresa y proyectar que realmente estamos en proceso de mejoramiento continuo siempre.</p> <p>C4 - He aprendido muchas cosas, entonces si me siento comprometida.</p>	<p>- El compromiso se entiende como la capacidad de ser incondicional para obtener algo.</p> <p>- El compromiso es realizar las tareas designadas correctamente para ayudar al mejoramiento de diferentes procesos en la empresa.</p> <p>-El compromiso no es solo el cumplimiento de sus funciones, es también dar y proyectar una buena imagen de su empresa.</p> <p>- Se siente muy comprometida porque ha aprendido muchas cosas.</p>
	<p><b>Manifestaciones del compromiso</b></p> <p>C5 - Hacer las tareas que me designen bien, no solo quedarme en lo que me toca hacer sino hacer mas de lo que pueda.</p> <p>C6 - Aportar ideas que puedan ayudar a mejorar los procesos, la proyección ante los clientes, todo lo que nos pueda ayudar a avanzar; no solo limitarme a mis tareas, sino lo que pueda ver que se pueda mejorar también.</p> <p>C7 - Tengo que cobrar la cartera de los clientes de Medellín y Barranquilla que tienen importantes números de unidades.</p> <p>C8 - Apoyar a mis jefes en cuanto a cobro de cartera y cosas así.</p> <p>C9 - Hay muchas ideas que nosotros tenemos como empleados, entonces la idea es hacer grupos y empresas para tratar de implementarlos.</p>	<p>- Considera de gran importancia realizar muy bien sus tareas y siempre hacer el máximo.</p> <p>- Debe hacer aportes que ayuden al desarrollo y crecimiento de la empresa; no solo limarse a lo designado sino apoyar en lo que este a su alcance.</p> <p>- Su función de cobro de cartera es muy importante porque es de clientes grandes.</p> <p>Deba apoyar a sus jefes en diferentes funciones.</p> <p>- Los empleados tiene ideas y deben hacer grupos para poderlas implementar a la empresa.</p> <p>- En reuniones con lo directivos</p>

Significado de compromiso laboral para una organización 13

C10	<p>- Estamos dando ideas, a veces tenemos reuniones con las gerentes, entonces damos ideas y tratamos de implementar, eso pero ahora estamos en un proceso que veníamos con mucho trabajo atrasado de quejas y reclamos de clientes y facturación y los hemos sacado adelante, entonces ya estamos haciendo las que llegan día a día.</p>	<p>dan ideas para implementarlas; en este momento esta agilizando el proceso de facturación.</p>
C11	<p>- La empresa vive muy pendiente de su imagen frente a sus empleados de buscar esas actividades para la integración no como en otras empresas que usted viene acá de 8 a 5 y chao y no les importa si usted se entiende con los demás.</p>	<p>- La empresa se interesa por dar una buena imagen a los trabajadores. Busca diferentes actividades extralaborales que les ayude a integrarse.</p>
C12	<p>- La empresa siempre hace muchas reuniones para el mejoramiento continuo entre las áreas.</p>	<p>- La empresa realiza diferentes reuniones con el fin de buscar ideas que contribuyan al mejoramiento de la empresa.</p>
C13	<p>- Todos los empleados mandaron ideas y se escogieron las mejores; y se formaron grupos de trabajo por áreas y entre las áreas para trabajar eso, con una fecha limite de tiempo y presentar los resultados.</p>	<p>- Los empleados dan ideas, entre las cuales se escogen las mejores y así forman un grupo de trabajo donde potencializan estas ideas y luego las presentan a la empresa.</p>
C14	<p>- El ambiente de mi área a veces se torna muy tenso porque hay mucho trabajo pero siempre los jefes te comprenden y puede haber momentos difíciles pero siempre te ayudan.</p>	<p>- En ocasiones el ambiente de trabajo es tenso por la carga laboral, pero siempre reciben comprensión de los jefes.</p>
C15	<p>- Yo dije “Yo quiero subir de cargo” y me dieron la oportunidad de una y lo afronte y me dijeron que bien.</p>	<p>- La trabajadora pidió una oportunidad de ascenso y se la otorgaron. También les dan capacitación en el momento en que las necesitan.</p>
C16	<p>- Si tu pides una capacitación te la dan.</p>	<p>- La empresa brinda orientación y capacitación en el momento en que los trabajadores lo necesiten.</p>

	<p><b>Expectativas de los trabajadores acerca del compromiso de la organización.</b></p>	
C17	<p>- La idea es que se fijen en darnos oportunidades, no solo que te dejen es tu puesto y ya, sino.</p>	<p>- Los trabajadores esperan que les den oportunidades, que los tengan en cuenta de acuerdo a sus cualidades para poderse desarrollar profesionalmente dentro de la empresa.</p>
C18	<p>- La idea es que se fijen que si uno tiene, digamos cualidades especificas lo ayuden a uno a escalar y a hacer carrera profesional y no solo dejarlo en el puesto.</p>	<p>- los trabajadores esperan que la empresa los tenga en cuenta para alguna vacante que se presente, antes de ingresar una persona externa.</p>
C19	<p>- Es chévere que los jefes se fijen en eso y que antes de buscar una persona para una vacante afuera, busquen en la gente que esta dentro, que le enseñen a uno, que lo capaciten bien y que tengan un buen trato con uno.</p>	<p>- Los trabajadores pueden desarrollar proyectos para la empresa, lográndose desarrollar profesionalmente.</p>
C20	<p>- Podemos desarrollar proyectos para que uno pueda hacer su carrera profesional.</p>	<p>- Los trabajadores esperan obtener reconocimiento y motivación de parte de la empresa con estímulos como bonos extras, como se ahce en algunas áreas de la empresa, ya que donde no les dan reconocimientos extras, sí se los felicitan pero no tienen un reconocimiento mas personalizado.</p>
C21	<p>- Reconocimiento y motivación, porque uno muchas veces sabe que en otros departamentos dan un bono, reconocimiento al que mejor sirvió al cliente, algo así. En el mío si nos felicitan pero no hay un reconocimiento mas personalizado.</p>	<p>- Los trabajadores esperan obtener reconocimiento y motivación de parte de la empresa con estímulos como bonos extras, como se ahce en algunas áreas de la empresa, ya que donde no les dan reconocimientos extras, sí se los felicitan pero no tienen un reconocimiento mas personalizado. Además cuando los trabajadores hacen cosas erróneas si les dicen que estuvo mal pero cuando hacen cosas bien no.</p>
C22	<p>- Cuando tu la embarras te dicen “ hay usted la embarro en esto tatata”, pero cuando tu haces las cosas bien no te dicen “oiga pues chévere tal esto”</p>	
C23	<p>- Entonces seria bueno que no solo nos dijeran las cosas malas sino también las cosas buenas.</p> <p>- Sería chévere que le reconocieran a uno, digamos con palabras y diciéndole a uno “oiga</p>	<p>- Los trabajadores esperan que el</p>

C24	bien, hizo esto, me gusto esto, de usted me gusta esto” y no solo lo malo.	desempeño de sus funciones sean reconocidas con manifestaciones verbales de los jefes y no solo lo negativo.
C25	<p><b>Valores Organizacionales</b></p> <p>- Hace como ocho días tuvimos una reunión en donde nos explicaron los valores de la empresa; entonces sí se me hacen muy buenos y se me hace muy bueno que nos hallan entregado el folletico porque de hecho todos sabemos que debemos ser íntegros honestos, todo eso pero chévere porque no ayuda a identificarnos mas y porque el hecho que toda la empresa se reúna a hablar solo de eso hace sentir como mas responsabilidad y mas compromiso.</p>	<p>- La empresa realizó una reunión donde les explicaron a los trabajadores los valores de la empresa y están de acuerdo con estos. Se les hace positivo que les hayan dado información porque los trabajadores saben que deben ser honestos e íntegros, pero esto les ayuda a identificarse mas con la empresa.</p>
C26	- Tu ya sabes que hay parámetros establecidos y que de uno u otra forma los tienes que cumplir.	- Los trabajadores saben que hay parámetros estructurados y que se deben cumplir. Además son valores fáciles de cumplir y se sienten bien.
C27	- Y son valores que son fáciles de cumplir; no te están pidiendo nada difícil sino es como mucho respeto y honestidad, es chévere.	
C28	- De hecho siempre me ha gustado ser muy perfeccionista y hacer las cosas bien.	- Siempre ha sido honesta y se ha esmerado por hacer las cosas bien; no solo porque este dentro de esta empresa sino porque creció con esto y es su forma de ser.
C29	- Y no es solo porque yo este en la empresa sino porque es algo con lo que yo crecí y en todo en mi vida soy así, me gusta dejar todo bien.	
C30	<p><b>Identificación</b></p> <p>- Hay muchas ideas que nosotros tenemos como empleados.</p>	- Los empleados tienen muchas ideas y piensan formar grupos para poder implementarlas en la

C31	<p>- Entonces la idea es hacer grupos y tratar de implementarlos.</p>	<p>empresa.</p>
C32	<p>- Hemos desarrollado muchos proyectos, el departamento ha mejorado muchísimo, entonces la idea es avanzar mas en eso y obviamente si alguien día me siento frenada y siento que no voy a subir mas, puyes sería buscar por otro lado, pero mientras tanto acá estoy bien y se que hay muchas cosas por hacer y como hay tantas cosas por hacer creo que voy a aprender mucho.</p>	<p>- Los trabajadores han desarrollado muchos proyectos a través de los cuales el departamento a crecido y piensan seguir apoyando esto. Si en algun momento se sintiera estancada dentro de la empresa buscaría otra oportunidad laboral.</p>
C33	<p>- Nos dieron a entender que debíamos estar comprometidos; precisamente esa fue como la palabra, el compromiso.</p>	<p>- Se siente identificada, en alguna reunión les dijeron que debían estar comprometidos con la empresa. Se siente muy comprometida con la empresa</p>
C34	<p>- Yo sí me siento muy comprometida porque a mi me gusta hacer las cosas muy bien y no me siento bien haciendo algo mediocre y a veces me estreso y lloro pero hasta que lo deajo bien.</p>	<p>porque siempre le ha gustado hacer las cosas bien. En ocasiones la carga laboral la estresa hasta que logra hacerlo correctamente;</p>
C35	<p>- Entonces me siento, digamos que estoy en el lugar indicado y me siento tranquila porque se que estoy haciendo las cosas bien.</p>	<p>en ese momento siente que esta en el lugar indicado y que esta haciendo las cosas bien.</p>
C36	<p>- Porque no solo es que yo le dé una buena respuesta al cliente, que yo le vaya a arreglar un problema; sino es mi imagen ante la empresa y ante el cliente.</p>	<p>- No solo debe arreglar los problemas de los clientes sino dar una buena imagen de ella ante los clientes y ante la empresa. Siempre ha sido perfeccionista y ha hecho las cosas bien, no solo por la empresa sino porque es así.</p>
C37	<p>- Entonces, de hecho siempre me ha gustado ser muy perfeccionista y hacer las cosas bien; y no es solo porque yo este en la empresa sino porque es algo con lo que yo crecí y en todo en mi vida soy así, me gusta dejar todo bien.</p>	
C38	<p>- Yo pienso que definitivamente es integro todo lo que es laboral, familiar, persona.</p>	<p>- Considera que una persona debe actuar íntegramente en cuanto a sus áreas (laboral, personal y familiar).</p>

	<b>Satisfacción Laboral</b>	
C39	- De hecho me encanta la empresa. Me gusta, me siento cómoda.	- Se siente satisfecha y cómoda en la empresa.
C40	- Podemos desarrollar proyectos para que uno pueda hacer su carrera profesional.	- Dentro de la empresa pueden desarrollar proyectos que les ayude a desarrollarse profesionalmente.
C41	- He aprendido mucho de la realidad empresarial y de lo que es un manejo al cliente de las relaciones laborales, de los conductos regulares, como administrar; uno aprende mucho de sus jefes mirándolos, he aprendido mucho del lenguaje empresarial, de cómo hablarle a un cliente, de un lenguaje comercial de todas esas cosas que son muy importantes; también de tramites comerciales, hasta leyes.	- Dentro de la empresa ha aprendido sobre la realidad empresarial, del servicio al cliente, de la administración; lo cual considera de gran importancia.
C42	- Yo entre; entre de auxiliar y una compañera de fue y yo entre a la oficina de mi jefe y le dije: “Marcela yo quiero ser analista” y ella me dijo que listo “pásate, porque tu tienes las capacidades”; yo le había demostrado que era pila, juiciosa y me dio la oportunidad. Me siento bien y he recibido buenos comentarios de mis jefes.	- Inicialmente ingreso a la empresa de auxiliar y un día pidió la oportunidad de pasar a ser analista y se la concedieron, desde entonces ha recibido buenos comentarios de sus jefes y se siente satisfecha.
	<b>Significado de compromiso de los trabajadores.</b>	
D1	- El primer significado de la palabra compromiso es el trabajo en equipo. Tuno puedes esperar a hacer tus cosas y salir tu adelante sin que el resto de personas que hacen lo mismo que tu logren también el objetivo principal.	- EL compromiso es trabajo en equipo. No se pueden hacer las cosas y salir adelante sin el apoyo de las demás personas.
D2	- Me parece a mi que el compromiso debe ser colectivo, no personal.	- El compromiso es colectivo y no personal.
D3	- El compromiso no es solo cumplir un	- El compromiso no se limita a cumplir con un horario de trabajo;

	<p>horario, obviamente se tienen otras cosas que hace, su estudio y familia.</p>	<p>es realizar las funciones que se otorgan con las herramientas que tiene y dirigir a la compañía al logro de los objetivos.</p>
D4	<p>- Pero precisamente el compromiso es, que yo tengo un tiempo determinado para hacer las cosas, para sacar la compañía y tengo que sacar adelante los objetivos con las herramientas que ella me da.</p>	<p>- El compromiso es hacer las cosas correctamente, es decir que no se tengan que voler a realizar. No es cumplir un horario de trabajo.</p>
D5	<p>- El compromiso, no es cumplir un horario y unos paramentos sino, hacer las cosas tan bien que no se tengan que hacer nuevamente después, eso es el compromiso para mí.</p>	<p>- El compromiso es dar un buen manejo de las funciones que se tiene a cargo. Se debe manejar lo mas amablemente a los clientes.</p>
D6	<p>- El compromiso es manejar correctamente esas cuentas; yo no le puedo decir al cliente paga o le corto el servicio, eso no es así porque son clientes que nos facturan mucho dinero mensual.</p>	<p>- Estar comprometido es realizar sus funciones dirigiéndose al cumplimiento de las metas.</p>
D7	<p>- Primero estar siempre comprometido es estar enfocado hacia las metas que tiene el departamento.</p>	<p>- Los trabajadores siempre deben estar en función de prestar un buen servicio al cliente y de manejar correctamente sus actividades a cargo.</p>
D8	<p>- La labor de nosotros aquí es estar en una función permanente de servicio al cliente y de mantener unas cuentas correctas de manejar una cartera alta, esa es nuestra función.</p>	<p>- Cuando los trabajadores van en contra de los objetivos de la organización no deben pertenecer a ella.</p>
D9	<p>- Siempre que se vaya en contra los objetivos de la compañía no tienes porque estar ahí.</p>	
	<p><b>Manifestaciones del compromiso</b></p>	
D10	<p>- En ocasiones se debe sacrificar parte de esas cosas personales para alcanzar esos objetivos.</p>	<p>- En algunos momentos loe trabajadores deben sacrificar su tiempo para apoyar la empresa.</p>
D11	<p>- Personalmente y profesionalmente me siento comprometido y estoy haciendo las cosas bien; y eso es más importante, que uno se de cuenta</p>	<p>- Personal y profesionalmente se siente comprometido con la empresa; esto es lo mas</p>

	de esas cosas que esta haciendo.	importante.
D12	- Cuando yo empecé en tesorería y la operación era muy grande y mi trabajo era muy pesado, yo me quedaba hasta las 11, 12 de la noche y no porque mi jefe me lo pidiera sino porque yo sabia que habían cosas que se debían hacer y era mi primer trabajo y oportunidad para hacer algo diferente.	- en ocasiones se quedaba mas tiempo en la empresa con el fin de apoyar en diferentes funciones para apoyar a la empresa y demostrar su interés en ella.
D13	- Desafortunadamente las cosas malas son las que mas se notas y el día que cometas algo mal si te dicen.	- Normalmente las cosas negativas se notan mas que las positivas, pero la empresa sabe que trabajadores están comprometidos con esta.
D14	-Yo se que las personas saben quienes están comprometidas y quienes no tiene la capacidad de comprometerse.	
D15	- Personalmente he crecido muchísimo, como no voy a estar comprometido con la compañía.	- Le trabajador a crecido enormemente y por esto esta comprometido con la empresa y se siente satisfecho en ella.
D16	- Obviamente 100% comprometido.	
D17	- En este momento el compromiso es total, y me siento muy a gusto con lo que hago.	
D18	- Cuando mi jefe llegó, el departamento no tenía ni pies ni cabeza y nosotros los antiguos podíamos dar mas soporte a los jefes para la construcción de lo que es ahora el departamento de cartera.	- En el momento de reestructurar el departamento los trabajadores podían apoyar a la jefe nueva por su antigüedad.
D19	- Creo que hay momentos en que la compañía necesita que se hagan las cosa y creo que después de todo lo que la compañía me ha dado no tengo ningún reparo en hacerlo.	- Existen momentos en que la empresa necesita del apoyo de los empleados y teniendo en cuenta lo enriquecedor que ha sido estar en ella, no tiene ningún inconveniente en ser incondicional.
	- La verdad yo siento que parte de ese reconocimiento es estar dentro de la compañía después de seis años.	- Parte del reconocimiento es estar dentro de la compañía desde hace tanto tiempo.
	- Yo sé que si estoy acá es porque el	

Significado de compromiso laboral para una organización 20

<p>D20</p> <p>D21</p> <p>D22</p>	<p>reconocimiento que me han dado es un incentivo a: Oiga esta haciendo las cosas bien, la compañía lo necesita.</p> <p>- La compañía esta mirando que es lo que le hace falta a los empleados para mejorar la motivación.</p>	<p>- El estar dentro de al empresa es un reconocimiento e incentivo que le ha otorgado la empresa.</p> <p>- La compañía se interesa por evaluar que necesitan los empleados para motivarlos.</p>
<p>D23</p> <p>D24</p> <p>D25</p> <p>D26</p> <p>D27</p> <p>D28</p>	<p><b>Expectativas de los trabajadores acerca del compromiso de la organización.</b></p> <p>- Muchas veces la compañía no te dice: tu estas comprometido con la compañía o que bien estas haciendo tus cosas o sigue así, de la compañía de mi parte nunca lo he sentido.</p> <p>- La meta mía es que mis clientes estén dentro de la cartera normal, que estén pagando correctamente, que tengan cero problemas.</p> <p>- En otra compañía creo que las posibilidades de ocupar un cargo mas alto es mas alto, pero acá creo que es muy difícil.</p> <p>- Pero me parece que debemos seguir creciendo en eso. Decir mire esta es su empresa, que se preocupa por el bienestar suyo, de su familia.</p> <p>- Que no lo vean como una persona que tiene que sentarse a hacer su labor he irse, se debe ir mas haya de eso.</p> <p>-Que se sigan haciendo campeonatos, el club de los niños, regiones de fin de año, que no se hace debe hace dos años y por ejemplo esto era excelente porque hay se conocía la gente y se compartía un rato.</p> <p>- Se debe ver al empleado mas como persona y no solo como empleado.</p>	<p>- La compañía no muchas veces manifiesta a los empleado que se están haciendo las cosas bien.</p> <p>-Espera que sus clientes estén recibiendo una buena asesoría y que tengan el mínimo de problemas.</p> <p>- Cree que es muy difícil ocupar un cargo mas alto y es posible que en otra organización sea mas factible.</p> <p>- Los trabajadores esperan que la empresa no bs vea como simples empelados, esperan que vayan más halla de esto.</p> <p>- Los trabajadores esperan que la empresa realice mas actividades extralaborales, que les permita compartir entre los mismo trabajadores.</p> <p>- Los trabajadores esperan que la</p>

<p>D29</p> <p>D30</p> <p>D31</p>	<p>- El nuevo presidente nos entregó un código de ética que, el que lo leyó, tiene muy claro que espera la compañía en cuanto a lealtad y el comportamiento personal de cada uno de nosotros.</p> <p>- Ese código de ética dice que si la compañía te contrató eres una persona en capacidad para hacer lo que estas haciendo.</p>	<p>empresa los vea como algo mas que trabajadores.</p> <p>- La compañía dio a conocer a los empleados a través de un folleto lo que esta espera de ellos de los valores organizacionales.</p> <p>- En el código entregado por la empresa les da a entender que si están dentro de la empresa es porque tiene la capacidad para desempeñar sus funciones.</p>
<p><b>Valores Organizacionales</b></p>		
<p>D32</p> <p>D33</p> <p>D34</p> <p>D35</p> <p>D36</p>	<p>- Yo he visto personas que les preguntan por la compañía y dicen: no eso no sirve; yo tengo que ser leal a la compañía y si yo pienso que mi compañía esta fallando yo tengo que hacerlo saber a nivel interno para que lo cambie. Uno no puede criticar porque no estaría éticamente correcto.</p> <p>- Decir, le subo el salario a todos para que todos tengan lealtad con la compañía...no es eso.</p> <p>- Me siento a gusto voy con los objetivos de la compañía y le estoy siendo leal a la compañía</p> <p>- Ese código de ética dice que si la compañía te contrató eres una persona capacidad para hacer lo que estas haciendo.</p> <p>- Que al mismo tiempo tus relaciones afuera de la compañía y adentro tiene que ser transparentes.</p> <p>- Obviamente puede haber una persona que</p>	<p>- En ocasiones hay personas a las que les preguntan por la empresa y dan malas referencias. Los trabajadores deben ser leales y fieles a la compañía y si algo falla se debe apoyar internamente para el mejoramiento de esta.</p> <p>- El aumento de salario no hará que los trabajadores tengan mas lealtad con la empresa.</p> <p>- El estar a gusto y estar de acuerdo con los objetivos de la compañía fortalecen la lealtad.</p> <p>- El código de ética de la empresa hace referencia que todo empleado esta capacitado para desempeñar sus funciones y que además debe ser una persona transparente.</p> <p>- Los trabajadores de la empresa</p>

Significado de compromiso laboral para una organización 122

<p>D37</p> <p>D38</p> <p>D39</p> <p>D40</p> <p>D41</p> <p>D42</p>	<p>tenga un excelente comportamiento en la empresa a pero afuera..., pues se debe ser transparente en todo sentido.</p> <p>- Enfatizo en algo muy importante que es la venta en la compañía, esta es una empresa que se mueve por la colocación de unidades y el comercio y se debe ser transparente en la venta con el cliente, en la información que se le da al cliente.</p> <p>- Ese código de ética resume los valores que tiene la empresa. Uno debe ser transparente en todo sentido.</p> <p>- Un empleado, yo creo que no puede estar en una compañía donde los valores que tiene van en contra de los de la organización.</p> <p>- Lo que uno debe hacer para que la compañía crezca es ser leal, ser honesto, ser transparente y estar comprometido con los objetivos de la compañía</p> <p>- Entonces hay que ser transparentes en las cosas que se hagan y cuando no se sepa algo hay que preguntar pero siempre se deben hacer las cosa perfecto.</p>	<p>deben ser transparentes en su comportamiento tanto afuera como a dentro de la empresa. Se debe ser transparente con el manejo e información suministrada a los clientes. El código de ética contiene todos los valores de la empresa y en todo momento se debe ser trasparente.</p> <p>- Una persona no puede pertenecer a una empresa si sus valores van en contra de la empresa.</p> <p>- Para el crecimiento de la empresa es importante que los empleados sean transparentes, honestos y que estén comprometidos con los objetivos de la empresa.</p> <p>- Siempre se debe ser transparente con la empresa y hacer las cosas lo mejor posible.</p>
<p>D43</p> <p>D44</p>	<p style="text-align: center;"><b>Identificación</b></p> <p>- El día en que yo no me sienta capas de ser leal a la compañía ese día renuncio.</p> <p>- Yo creo que ya conseguí muchísimo en esta compañía, no es que sea conformista; obviamente tu te das cuenta que llega un momento es que de pronto llegar mas arriba es mas complicado y me pasa en este momento eso.</p>	<p>- En el momento es que no sea leal a la compañía no estará allí.</p> <p>- Considera muy difícil seguir creciendo dentro de la empresa porque ya ha llegado a una posición considerable.</p> <p>- Seria muy difícil poder ascender</p>

Significado de compromiso laboral para una organización123

D45	- creo que es muy complicado subir a no ser que haya una nueva reestructuración y se creen nuevos cargos.	dentro de la organización, a no ser que hubiera una reestructuración.
D46	- en la empresa hace seis años solo había un campeonato de fútbol interno, entonces todo el mundo sentía que era la empresa para la que trabajaba, pero que no se preocupaba por el bienestar de los empleados.	- Hace seis años la compañía solo realizaba un campeonato de fútbol y los empleados sentían que la empresa no se preocupaba por ellos.
D47	- eso es supremamente clave y querer a la compañía como lo que es tu casa. Tu pasas mas tiempo aquí que en tu casa.	- Es de gran importancia sentir la empresa como su hogar, ya que allí es donde se gasta la mayor parte del tiempo; es muy importante sentirse identificado con la empresa y tener en cuenta que mensualmente los trabajadores reciben una parte de esa empresa en su sueldo.
D48	- Me parece muy importante identificarse con la compañía, sentir la compañía como suya.	
D49	- Yo recibo mensualmente parte de lo que es la compañía, me entiendes, sentir ese sentimiento propiedad con la compañía; si eso creo que no pudiera existir ninguna compañía.	
D50	- Siempre se deben hacer las cosas ha conciencia y estar comprometidos con lo que se están haciendo.	- Se debe ser consiente de lo importante que es para la empresa hacer las cosas a conciencia y tener en cuenta que esto repercute en la empresa.
D51	- Hay que darse cuenta que lo que se está haciendo repercute en los objetivos de la compañía.	- Existe colaboración de los trabajadores de la empresa, se trabaja en grupo lo cual lleva al éxito.
D52	- Siento que hay colaboración de la mayoría de las personas y la cumbre del éxito es eso, trabajar en equipo, me parece que en el departamento hay trabajo en equipo.	
<b>Satisfacción Laboral</b>		
D53	- Te cuento que realmente después de seis	- Durante seis años en la empresa

	<p>años, de todo lo que me ha dado esta compañía, personalmente he crecido muchísimo.</p>	<p>ha crecido personalmente.</p>
D54	<p>- Cuando yo entre de las personas con las que yo entre solo existen cuatro personas de las treinta o cuarenta. Eso para mí es muy satisfactorio.</p>	<p>- Solo existen cinco personas de las treinta con las que inicié, por lo cual me siento muy satisfecho, ya que a través de esto siento el reconocimiento de parte de la empresa.</p>
D55	<p>- Yo sé que si estoy acá es porque el reconocimiento que me han dado es un incentivo a: Oiga esta haciendo las cosas bien, la compañía lo necesita.</p>	<p>- Espero seguir creciendo profesional y personalmente.</p>
D56	<p>- La idea es seguir creciendo profesionalmente, seguir estudiando.</p>	<p>- Por ser una empresa estable, los trabajadores se sienten más a gusto en ella.</p>
D57	<p>- Esta es una compañía sólida en la que puedes tener estabilidad y esto es algo muy importante que puede facilitar el que te sientas más a gusto en la compañía.</p>	<p>- Se siente a gusto con la empresa, le es leal y comparte los objetivos de esta.</p>
D58	<p>- Si me siento a gusto voy; con los objetivos de la compañía y le estoy siendo leal a la compañía.</p>	<p>- Durante un año desempeñé el mismo cargo y se estaba sintiendo frustrado porque la empresa crecía y él no; entonces le ofrecieron un nuevo cargo.</p>
D59	<p>- Dure más o menos un año en ese puesto mientras que la compañía crecía y se organizaba no podía pedir algo antes; en un año yo me sentía frustrado, sentía que poseía hacer otras cosas mejor, pero que no había la oportunidad de hacerlo; preciso en ese momento me ofrecen un nuevo cargo, donde tenía que descargar los pagos de los bancos en el sistema de contabilidad de la compañía.</p>	<p>- en ese cargo aprendí y desempeñé diferentes funciones. Posteriormente desempeñé un cargo en tesorería donde también aprendí muchas cosas.</p>
D60	<p>- Me parece que hice bastante en ese cargo, aprendí muchísimo, tuve que trasnochar porque toda eso era manual.</p>	<p>- Desempeñé un cargo donde tuve 14 personas a cargo, siendo esto un gran logro y un paso en su crecimiento personal.</p>

Significado de compromiso laboral para una organización 125

D61	- Luego pase a tesorería. Estuve remplazando a una persona un tiempo apoyando en contabilidad y también aprendí muchas cosas de contabilidad.	- En un proyecto de la organización tuvo la oportunidad de desarrollar un procedimiento muy importante para la empresa y además lo implanto en diferentes regionales, lo cual le hace sentir una satisfacción muy grande.
D62	- Fui coordinador por seis meses y nivel profesional tener 14 personas a cargo es un gran logro y eso fue para mi otro paso mas en mi crecimiento personal y la responsabilidad obviamente era gigante.	
D63	- En alguna oportunidad hicimos un proyecto que se llamaba arreglando la casa, donde se hacían grupos de trabajo liderados por gerentes que se comprometían a sacar adelante nuestro problema en ese momento de facturación, donde yo desarrolle con ayuda de todas las áreas montamos procedimientos de facturación y reposición que fue pasar de la era de piedra a al computador, lo cual fue muy grande y la monte a todas las regionales y dar capacitación de lo que había hecho. Mejorar, eso fue una satisfacción muy grande.	

Matriz 5

Nivel jerárquico: Directivo

Antigüedad: 4 años y 6 meses

	<b>Significado de compromiso para la organización.</b>	
E1	- Compromiso es la disposición que todo ser humano debe tener ante cualquier circunstancia,	- Compromiso es ante todo una disposición que se debe tener ante cualquier situación.
E2	.....en la dimensión profesional, laboral, como seres humanos, con el respeto, como líderes también tenemos que tener un compromiso, es importante.	- una disposición que debe ser en dos dimensiones (profesional y como ser humano ), incluyendo el respeto y liderazgo.
E3	- Acogiéndose al código de ética y de ahí	- compromiso es acogerse al código de ética para desarrollar las

E4	<p>desarrollando sus actividades, ósea eso para mí es un compromiso.</p> <p>- que yo efectivamente cumpla con mis deberes mis responsabilidades, bajo los parámetros que me define el código de ética de la empresa.</p>	<p>diferentes actividades.</p> <p>- cumplir con los deberes de manera efectiva y ser responsable, de nuevo bajo los reglamentos del código de ética.</p>
E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11	<p style="text-align: center;"><b>Manifestaciones del compromiso</b></p> <p>- Porque me acojo al código de ética, porque tengo disposición y buena voluntad</p> <p>- porque todo lo hago pensando en como a mi organización le va mejor , en la medida en que a mi empresa le va mejor, a mí y a mi gente le va mejor</p> <p>- Acogiéndose al código de ética y de ahí desarrollando sus actividades, ósea eso para mí es un compromiso.</p> <p>- que yo efectivamente cumpla con mis deberes mis responsabilidades, bajo los parámetros que me define el código de ética de la empresa.</p> <p>- Desarrollar estrategias para que a mi organización le vaya bien, para que alcance sus objetivos.</p> <p>- Llenar las expectativas de mis líderes bajo la confianza que me han delegado, hacer que mi gente realice un buen trabajo.</p> <p>- yo creo que la organización no ha generado que nosotros trabajemos más, yo pienso que nosotros por falta de planeación, ese tipo de cosas sí, entonces yo pienso que eso es parte de nosotros y no de la organización.....</p>	<p>- El compromiso se manifiesta en comportamientos como el acogerse al código de ética, y tener buena voluntad.</p> <p>- al hacer las cosas pensando en el bienestar de la organización.</p> <p>- Hace especial énfasis en la necesidad de guiarse por el código de ética.</p> <p>- El cumplimiento de deberes y responsabilidades basándose en el código de ética.</p> <p>- contribuir al alcance de los objetivos de la organización, a través del desarrollo de estrategias.</p> <p>- no defraudar la confianza que ha sido delegada, y hacer que las personas realicen bien su trabajo.</p> <p>- las horas extras son consecuencia de la falta de planeación de los trabajadores, es decir que es responsabilidad de cada uno y uno de la organización.</p> <p>- no todas las personas se dan cuenta que las horas extras es</p>

Significado de compromiso laboral para una organización 127

E12	<p>- .....yo pienso que depende del nivel de madurez que tengan las personas, pero yo pienso que una persona medianamente inteligente se da cuenta de que el problema es de ellos.</p>	<p>responsabilidad de ellos, esto depende del nivel de madurez que tenga el trabajador.</p>
E13	<p>- --- yo saco tiempo para ir a mi gimnasio pero aquí cumplo mi horario perfecto y si por x o y tengo que quedarme me quedo, muy rara vez hay cosas de última hora, generalmente nos dan tiempo para planear las cosas.</p>	<p>- Si hay que trabajar más lo realiza sin ningún inconveniente, su organización le permite cumplir con sus obligaciones y sacar tiempo para otras actividades personales.</p>
E14	<p>- entonces por eso te digo, si nosotros dejamos que lo importante se vuelva urgente estamos sobados.</p>	<p>- De nuevo manifiesta la importancia de responsabilizarse y organizar el tiempo.</p>
E15	<p>- pero eso es tema de nosotros, de estar pendiente de que las reuniones se cumplan, que los horarios se cumplan, que sean eficientes, que no sean reuniones por reunirnos, eso depende especialmente de los líderes, entonces yo pienso que eso va en cada uno.</p>	<p>- manifiesta que los líderes también deben ser los responsables de hacer que se cumplan los horarios y de la eficiencia de las personas.</p>
E16	<p>- yo creo que nos responde como organización, ósea lo que esperamos de ella nos lo da y nos cumple, eso para mí genera compromiso.</p>	<p>- La empresa al demostrar su compromiso satisfaciendo las expectativas de sus trabajadores, también genera compromiso en ellos.</p>
E17	<p>- .....y yo personalmente tengo varias personas líderes que son como la guía, veo jefes y eso es lo que trato yo dar para bajo,</p>	<p>- El dar ejemplo genera compromiso.</p>
E18	<p>- entonces yo creo que cuando confían en tu trabajo, que es lo que han hecho conmigo han confiado en mi gestión, me generan un compromiso impresionante.....</p>	<p>- el dar confianza y delegar también genera compromiso.</p>
E18	<p>- porque digamos que hay más mire haga y mire todo el espacio para que haga y demuestre resultados, eso me genera mucho compromiso, porque no me están fiscalizando,</p>	<p>- De nuevo manifiesta que cuando los directivos demuestran confianza y dan espacios para realizar cosas, genera compromiso porque deben además responder</p>

<p>E 19</p> <p>E20</p> <p>E21</p>	<p>-....igual cuando aparece una auditoria me parece perfecto porque pienso que es en aras de mejorar , entonces la compañía ha generado espacios,</p> <p>- no hay una metodología, digamos que uno diga no es que cuando hacen esto.... no, pero yo si creo que nos da muchas luces de que ahí esta, esta ahí nos esta apoyando, cuando yo necesito algo ahí esta</p>	<p>con resultados.</p> <p>- sin embargo cuando se realiza una auditoria también lo ve como un aspecto positivo ya que es con el fin de mejorar.</p> <p>- A pesar de que no existe en la empresa un proyecto encaminado a mejorar el compromiso de los trabajadores, percibe que la organización brinda apoyo cuando lo necesitan.</p>
<p>E22</p> <p>E23</p> <p>E24</p> <p>E25</p> <p>E26</p>	<p><b>Expectativas de los trabajadores acerca del compromiso de la organización.</b></p> <p>- Cumpliendo con los deberes que tiene para con nosotros , nos apoya en todo el tema de desarrollo profesional, tenemos muchas oportunidades de desarrollo,</p> <p>- a pesar de las limitaciones económicas siempre estamos buscando la forma de apoyar a la gente y de que se desarrolle, del curso, con capacitaciones internas, las mismas personas nos apoyamos.....</p> <p>- jamás nos han incumplido en un pago, que es algo muy importante, nos respetan ese tema , en nuestro seguro de salud y todo ese tipo de cosas están al día.</p> <p>- están pendientes de desarrollar actividades de bienestar, como gimnasia laboral, el fondo de empleados, digamos han impulsado mucho ese tema,</p> <p>- yo creo que hay muchas actividades, desafortunadamente no todo el mundo las valora , pero yo creo que hay muchas actividades, que nos ayudan a generar más</p>	<p>- Manifiesta que la organización cumple con sus expectativas en el sentido de que reciben un apoyo significativo en aspectos de desarrollo profesional.</p> <p>- Los cursos y capacitaciones, el buscar siempre apoyar a las personas, eso demuestra el compromiso de la organización a sus trabajadores.</p> <p>- también la organización manifiesta su compromiso en el cumplimiento de pagos, y seguro de salud.</p> <p>- también a través de las actividades que desarrolla bienestar como por ejemplo el fondo de empleados y la gimnasia laboral.</p> <p>- manifiesta que existen muchas actividades que contribuyen a desarrollar el compromiso, pero que no todas las personas lo perciben así.</p>

<p>E27</p> <p>E28</p> <p>E29</p> <p>E30</p>	<p>compromiso, que si no las tuviéramos estoy segura de que harían mucha falta.</p> <p>- yo pienso que como los seres humanos somos muy inconformes no, entonces hay entonces es que tal cosa, o es que en tal parte me dan tal cosa, pero no aprovechamos ni valoramos lo que tenemos en este momento,</p> <p>- yo pensaría que no todo el mundo lo aprovecha ni lo valora, más por naturaleza del ser humano que por ser empleado de esta organización,</p> <p>- ..... y entre más jóvenes digamos que se nota más, generalmente los que llevamos más trayectoria, yo llevo trabajando toda mi vida, me doy cuenta que esta empresa si esta comprometido y me da muchas cosas, entonces aquí hay mucha gente joven entonces es probable que sus expectativas son más altas de lo que efectivamente .....</p> <p>- yo pienso que coaching, acompañamiento y ejemplo, clave siempre.</p>	<p>- el que no todas las personas perciban los beneficios que ofrece la organización, se atribuye a la naturaleza de los seres humanos y su inconformidad, siempre se esta queriendo más y no se valora lo que actualmente se tiene.</p> <p>- de nuevo manifiesta que el no valorar las actividades se debe a la naturales del ser humano y no a la organización.</p> <p>También se le atribuye a la edad de las personas, entre más jóvenes tienen mayores expectativas que talvez sean difícil de cumplir, para las personas más antiguas existe mayor reconocimiento del compromiso que ofrece la organización.</p> <p>- Es fundamental que sus directivos brinden entrenamiento, acompañamiento y ejemplo.</p>
<p>E31</p> <p>E32</p> <p>E33</p>	<p style="text-align: center;"><b>Valores organizacionales</b></p> <p>- es importante para mí como gerente tener colaboradores, colegas y jefes leales y para mí ser leal</p> <p>- porque en la medida en que sean leales, tienen que ser leales primero a la compañía no, puede generar mayor confianza y sinergia para trabajar en equipo.</p> <p>- digamos que tengo un sistema de comunicación muy abierto, lo alimentamos en dos vías constantemente, trabajamos mucho el manejo de conflictos, nos han dado</p>	<p>- reconoce la importancia de la lealtad en todos lo niveles jerárquicos de la empresa (colaboradores, colegas y jefes)</p> <p>- la lealtad hacia la organización es necesaria para brindar confianza y para trabajar en equipo adecuadamente.</p> <p>- mantiene un sistema de comunicación abierto, retroalimentación constante, se les da herramientas para el manejo de conflictos.</p>

E34	<p>herramientas para manejar el tema</p> <p>- yo pienso que mientras la gente no tenga esa piedrita en el zapato es capaz de hablar y de mantener la lealtad, cierta lealtad, yo me imagino que la lealtad que uno espera hacia la empresa y hacia uno como jefe, como colega o como compañera.</p>	<p>- En la medida en que las personas expresen abiertamente lo que piensan, y tengan un buen sistema de comunicación, pueden desarrollar la lealtad.</p>
E35	<p>- muy, muy identificada la lealtad, la responsabilidad, el coraje, la innovación, hay uno que para mí es clave en la vida y es la humildad, digamos que siendo humilde puede crecer, puede aprender de sus errores y seguir creciendo y seguir desarrollándose y ojalá lo tenga toda mi vida.</p>	<p>- otros valores, la responsabilidad, el coraje la innovación, y en especial la humildad, pues permite el crecimiento al aprender de los errores.</p>
E36	<p>- como uno no puede ser medianamente nada, tu no puedes ser medianamente leal, o tu eres leal o no eres leal,</p>	<p>- manifiesta la importancia de ser radical cuando se asume o se identifica con un valor.</p>
E37	<p>- entonces trabajo mucho en el tema cuando siento que algo esta fallando</p>	<p>- cuando se comete un error, reflexiona acerca de lo sucedido.</p>
E38	<p>-.....y con mi equipo de trabajo, yo no soy la jefe, yo soy una más del equipo de trabajo y eso me permite mucho generar confianza con ellos y ellos me dicen a mí, oye tal cosa., tenemos una confianza muy especial</p>	<p>- es un jefe que se integra a su equipo de trabajo y permite un trato de iguales, lo cual permite generar confianza.</p>
E39	<p>-Si, me identifico plenamente..... porque son las políticas, digamos lo básico de un ser humano, la lealtad, la ética, el coraje, la innovación,</p>	<p>- se identifica con las políticas y valores de la organización, ya que son lo básico de un ser humano.</p>
E40	<p>- el hoy por hoy en este cambio que vivimos tan acelerado siempre, estos valores nos permiten desarrollarnos como personas, como profesionales, como una parte activa de la sociedad me parece importante.</p>	<p>- son los valores lo que permite un desarrollo personal y profesional.</p>
E41	<p>-y digamos me identifico porque son los que yo le trasfiero a mi familia a mis hijos,</p>	<p>- se identifica también porque son los valores que transfiere a su familia.</p> <p>- manifiesta la importancia de sentirse identificado con los</p>

E42	- yo pienso que si uno no esta identificado con eso no podría trabajar acá.	valores, pues es un requisito necesario para trabajar en la organización.
	<p style="text-align: center;">Satisfacción laboral</p> <p>- Uy! totales, aquí en la empresa?, digamos que en mi vida laboral muchos y aquí en esta empresa, muchos porque yo llegue a manejar una jefatura de telemarketing, y en ese momento esa misma jefatura sin ningún aumento ni nada, pero me permitió por ejemplo convertirla en una jefatura de marketing directo, puede hacer más con lo mismo.</p> <p>- Logré muchas cosas efectividad en ventas, y digamos que manejar un mercado relacional que antes no se manejaba, eso fue muy importante.</p> <p>- Y en servicio al cliente hace dos años cuando me dijeron mire vaya allá porque hay que hacer algo, habían pasado ya cinco gerentes por acá, no había un callcenter, no había standares, no habían procedimientos, no había un equipo de trabajo, realmente y logre todo.....</p> <p>- hay mucho por hacer, hay mucho por mejorar, pero hoy hay un callcenter, standarizado, tenemos indicadores, tenemos procedimientos, tenemos standares de servicio, tengo un equipo de trabajo excelente,</p> <p>- lo mejor que tiene servicio al cliente obviamente no soy yo ni más faltaba, pero mi gente sí, mi equipo de trabajo es excelente y yo lo he consolidado , yo me puedo ir un mes y esto funciona perfecto,</p> <p>- entonces yo creo que he conseguido muchas cosas, gracias a la oportunidad que me dio la organización y eso genera compromiso.</p>	<p>- Es satisfactorio contribuir al desarrollo y progreso de la organización, con un bajo o igual presupuesto disponible sin necesidad de recibir un mayor sueldo.</p> <p>- desempeñarse de una manera más efectiva también es satisfactorio.</p> <p>- es satisfactorio asumir retos difíciles y poder desarrollarlos de manera eficaz, poder implementar procesos que antes no existían. ( callcenter, standares de servicio, indicadores).</p> <p>- De nuevo es un logro haber credo procesos que antes no existían, para el mejoramiento de la organización.</p> <p>- el haber consolidado un equipo de trabajo excelente también resulta ser bastante satisfactorio.</p> <p>- La satisfacción laboral que ha logrado obtener hasta el momento se debe a las oportunidades que brinda la organización, lo cual a su vez genera compromiso.</p>
E43		
E44		
E45		
E46		
E47		
E48		

	<b>Significado de compromiso de la organización.</b>	
F1	- Es la actitud de servicio.	- El compromiso es prestar un buen servicio al cliente.
F2	- El hecho de estar realmente comprometidos y seguros que siempre van a actuar honestamente, ósea, que siempre se va a trabajar honestamente.	- Se considera el compromiso como la seguridad de actuar honestamente.
	<b>Manifestaciones del compromiso</b>	
F3	- A través de la honestidad y con el logro de los objetivos;	<p>- Los trabajadores deben demostrar su compromiso siendo honestos, realizando de la mejor forma sus funciones, siendo éticos. Los trabajadores deben enfocar sus funciones al logro de los objetivos para así poder generar compromiso.</p> <p>- Los trabajadores han demostrado contra todo su compromiso, además son concientes de que el desempeño de sus funciones contribuye con el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>- Los trabajadores han vivido y contribuido al logro de los objetivos que los han llevado a ver los resultados.</p> <p>- La empresa les demuestra su compromiso a través de el reconocimiento que les da, con la posición que actúa cada uno de los trabajadores dentro de esta.</p> <p>- Han tomado el liderazgo en actividades que están a cargo de</p>
F4	- Que ejecuten sus funciones de la mejor manera de una forma profesional, ética.	
F5	- Que finalmente se ejecuten las funciones que uno les asigna; digamos la responsabilidad de uno es delegar funciones que vayan encaminadas hacia el logro de los objetivos de la compañía.	
F6	- entonces si ellos se enfocan en ese tema obviamente se van a lograr los objetivos, y esta es nuestra manera de generar compromiso.	
F7	- Han pasado pruebas de fuego y son personas que realmente saben que la tarea mas mínima genera un valor agregado y viven muy aletas del tema.	
F8	- Ellos han vivido un logro y han hecho un esfuerzo especial para lograr los objetivos pero así mismo han visto resultados.	
F9	- El reconocimiento es esa posición que ellos han logrado dentro de la organización.	

<p>F10</p> <p>F11</p> <p>F12</p> <p>F13</p> <p>F14</p> <p>F15</p> <p>F16</p>	<p>- Se les brinda la oportunidad de participar en diferentes cosas. Nosotros hemos tomado algunas tareas de otras áreas que revisten gran importancia para la organización y es como parte de ese reconocimiento.</p> <p>- Velar por lo que se está haciendo; porque cada quien sienta que sus esfuerzos son reconocidos.</p> <p>- Cada quien encuentre como desarrollarse como profesional y como persona integral.</p> <p>- Hemos sufrido etapas para que actualmente podamos ser mas proactivos y prestar un mejor servicio al cliente y lograr que ellos sean mas participativos en esa toma de decisiones.</p> <p>- Una buena guía, una buena dirección, tener objetivos muy claros, tener estabilidad, ser constantes; no solo para ellos como empleados, sino en los objetivos que existen porque cambian constantemente; y tener definitivamente apoyo y reconocimiento.</p> <p>- Si uno quiere darle la oportunidad a una persona lo que se evalúa es la personalidad, la creatividad, la tenacidad de la persona; así es mas fácil darle el conocimiento básico a la persona.</p> <p>- Lo importante es que esta persona sea recursiva para enfrentarse a lo que encuentra.</p>	<p>oras área y que son muy importantes para la organización.</p> <p>- Se debe estar al tanto de los que se esta haciendo y que cada persona sienta que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa.</p> <p>- Cada persona debe encontrar su proyección profesional y personal.</p> <p>- Actualmente los trabajadores de la empresa deben ser proactivos, con el fin de prestar un mejor servicio al cliente y ser mas participativos en la toma de decisiones.</p> <p>-La empresa debe ser una guía, debe proporcionar apoyo y reconocimiento; los trabajadores deben tener claros los objetivos.</p> <p>- En el momento de dar una oportunidad, la empresa tiene en cuenta la personalidad, la creatividad, la tenacidad, para facilitar el aprendizaje dentro de la empresa.</p>
<p>F17</p>	<p><b>Expectativas de la empresa acerca del compromiso de los trabajadores</b></p> <p>- Analizar que pasa si yo no hago esto.</p> <p>- Como mejorar yo mi proceso.</p>	<p>- La empresa espera que los trabajadores analicen conscientemente sus acciones.</p>

<p>F18</p> <p>F19</p> <p>F20</p>	<p>- Como podemos hacer un mayor análisis de la tarea operativa.</p> <p>- Lo importante es que esta persona sea recursiva para enfrentarse a lo que encuentra.</p> <p>- Todo el mundo dentro de su comportamiento y funciones mínimas tiene que mantener un comportamiento.</p>	<p>- La empresa espera que los trabajadores aporten en el análisis de la tarea operativa.</p> <p>- La empresa espera recursividad de parte de sus empleados.</p> <p>- La empresa espera que sus empleados mantengan un comportamiento.</p>
<p>Valores organizacionales</p>		
<p>F21</p> <p>F22</p> <p>F23</p> <p>F24</p> <p>F25</p> <p>F26</p> <p>F27</p>	<p>- La honestidad es un termino que abarca muchísimo, no solamente es no robarse las cosas, sino trabajar concientemente, con los objetivos de la compañía, que realmente los sientan y vivan por esos objetivos.</p> <p>- Total; para mí la lealtad y la ética es básica; sin eso puede ser el empleado súper estrella; aunque sin eso no se como lo podría hacer, pero pues ni habría nada.</p> <p>- Sí. Para la compañía es de gran importancia la lealtad de los empleados frente a la empresa.</p> <p>- Los valores que nos hemos propuestos son la lealtad, el logro, el coraje, el humanismo, estar siempre muy frente al servicio de los clientes y de nuestros mismos compañeros.</p> <p>- En el fondo cada uno los tiene como tal.</p> <p>- A las personas no se les enseñan sino que se va empezando a sentir y en la manera en que los empleados se comiencen a identificar mas con la compañía.</p> <p>- Organizacionalmente existen unas variables con las cuales uno motiva esos principios. Para mi lo primero es castigar lo que no es, lo que está mal hecho; lamentablemente hay que hacerlo, porque hay errores de errores.</p>	<p>- La honestidad es un termino amplio, no solo en no robar; también es identificarse y trabajar con los objetivos de la empresa.</p> <p>- La lealtad y la ética es b mas importante en un trabajador. No puede existir un buen empleado sin estos valores.</p> <p>- La empresa considera importante contar con empleados leales.</p> <p>- Los valores de la empresa son la lealtad, el logro, el coraje, el humanismo, estar siempre al servicio de los clientes y de los compañeros.</p> <p>- Los valores no se enseñan se sienten y a través de estos los empleados se van familiarizando cada vez mas con la empresa.</p> <p>- Existen variable para motivar los principios de los empleados. Lo mas importante es castigar lo negativo.</p>

<p>F28</p> <p>F29</p>	<p>- Por ejemplo un error de operación es manejable, pero un error en lealtad, honestidad o que yo como empleado por perezoso no hice o saque información y la suministre a otra parte; esas cosas son imperdonables.</p> <p>- Uno debe incentivar a que haya un ambiente de confianza, lealtad, que se motive a entregarse integralmente.</p>	<p>- La empresa considera que un error de operación es fácil de manejar; pero la deslealtad es imperdonable.</p> <p>- La empresa debe estimular un ambiente de confianza, lealtad e integridad.</p>
<p>Identificación</p>		
<p>F30</p> <p>F31</p> <p>F32</p> <p>F33</p> <p>F34</p> <p>F35</p>	<p>- Trabajar concientemente, con los objetivos de la compañía, que realmente los sientan y vivan por esos objetivos.</p> <p>- Para mi la organización es muy importante porque tiene mucha proyección y la manera de hacer cosas nuevas y diferentes.</p> <p>-Entonces siempre va a haber un proyecto nuevo, nueva tecnología, el contacto con nuevos cliente, el crecimiento que uno puede obtener de eso es incalculable y yo siempre he sido una persona muy curiosa.</p> <p>- Me gusta estar siempre en todos los proyectos y mirar como se pueden organizar y mejorar.</p> <p>- Una empresa como esta que esta en formación y esta saliendo adelante es una mina de oro cuando uno tiene las ganas de aprender y de crecer profesionalmente.</p> <p>- Las personas no se les enseñan sino que se va empezando a sentir y en la manera en que los empleados se comiencen a identificar mas con la compañía, adquiriendo cariño hacia la empresa y sentirse realmente parte de esta.</p>	<p>- Los trabajadores deben ser concientes de los objetivos de la compañía y actuar siempre buscando el beneficio de estos.</p> <p>- La compañía es considerada como algo muy importante por su proyección y posibilidad de que los empleados puedan aportar a ella.</p> <p>- La empresa esta en crecimiento continuo donde los trabajadores consideran que pueden aportar.</p> <p>- Se interesa por poder apoyar y aportar ideas a diferentes proyectos de la empresa.</p> <p>- La empresa esta creciendo y por esto es una gran oportunidad para sus empleados; donde cada uno de ellos puede crecer y proyectarse.</p> <p>- Los trabajadores de la empresa cada día van queriendo e identificándose mas con la empresa, hasta sentirse parte de ella.</p>

<p>F36</p> <p>F37</p>	<p>- La compañía se ha preocupado mucho en temas como la gimnasia, yo personalmente confieso que era escéptica en el tema; pero son diez minutos dos veces a la semana en que la gente hace la gimnasia, hay un compartir y relajamiento entre todo el estrés que se maneja en las labores diarias.</p> <p>- Entonces son cosas que ayudan para que la gente se vaya acercando, integrando para que haya mas compañerismo, en ese sentido. Yo pienso que estas cosas ayudan y contribuyen a que haya un mejor ambiente.</p>	<p>- La empresa se ha preocupado por crear actividades extralaborales que integren y relajen a los trabajadores.</p> <p>- Las actividades extralaborales son consideradas por los trabajadores como actividades que permiten un acercamiento e integración entre los trabajadores; esto contribuye a un mejor ambiente laboral.</p>
<p><b>Satisfacción Laboral</b></p>		
<p>F38</p> <p>F39</p> <p>F40</p> <p>F41</p> <p>F42</p>	<p>- Yo me siento orgullosa, porque creo que hemos logrado consolidar un grupo de trabajo que ha demostrado con creces el compromiso.</p> <p>- Yo creo que yo tengo el equipo mas comprometido con la organización.</p> <p>- Ellos ven la importancia de su labor y van teniendo objetivos específicos que han visto que se han cumplidos; entonces eso les ha generado compromiso.</p> <p>- Uno como líder de grupo debe enfocar a los empleados a que la gente se sienta a gusto con su trabajo; es como cuando uno se enovia, que la gente se sienta bien, que exista una compatibilidad.</p> <p>- Yo estoy aquí porque soy así, Yo estoy aquí porque me gusta hacer mis cosas bien, porque le pongo interés a mi trabajo.</p> <p>- El mayor logro es haber consolidado el grupo</p>	<p>- el consolidar un grupo de trabajo comprometido es de gran satisfacción y orgullo.</p> <p>- Considera que posee el equipo de trabajo con mayor compromiso en la empresa.</p> <p>-Los trabajadores se van dando cuenta de lo importante que es para la empresa el desempeño de las labores que cada uno realiza; así van adquiriendo cada vez mas compromiso.</p> <p>- Los lideres de la empresa deben enfocar a su grupo a sentirse a gusto y cómodos dentro de la empresa.</p> <p>- La empresa considera que cada empleado esta en ella porque sabe que esta haciendo y porque lo esta haciendo bien.</p> <p>- Considera que su mayor logro es</p>

Significado de compromiso laboral para una organización137

F43	de trabajo que tengo.	haber consolidado su grupo de trabajo.
F44	- Es haber logrado muchos objetivos que han beneficiado enormemente a la organización en cuanto a la parte de organización y administración con el mismo grupo de gente.	- un logro muy importante es haber obtenido metas que han beneficiado a su empresa.
F45	- Nosotros no hemos crecido en numero pero se ha logrado romper con el paradigma que la gente operativa no sirve para prestar servicio al cliente.	-La empresa no ha crecido en el numero de empleado pero si han logrado romper el paradigma de que la gente operativa no puede ofrecer un buen servio al cliente.
F46	- Se han logrado definir algunos procesos vitales a través de la consolidación del equipo de trabajo. Me siento satisfecha de tener un buen equipo.	- A través de la formación de un equipo de trabajo, han logrado definir y sacar adelante procesos de gran importancia para la organización.

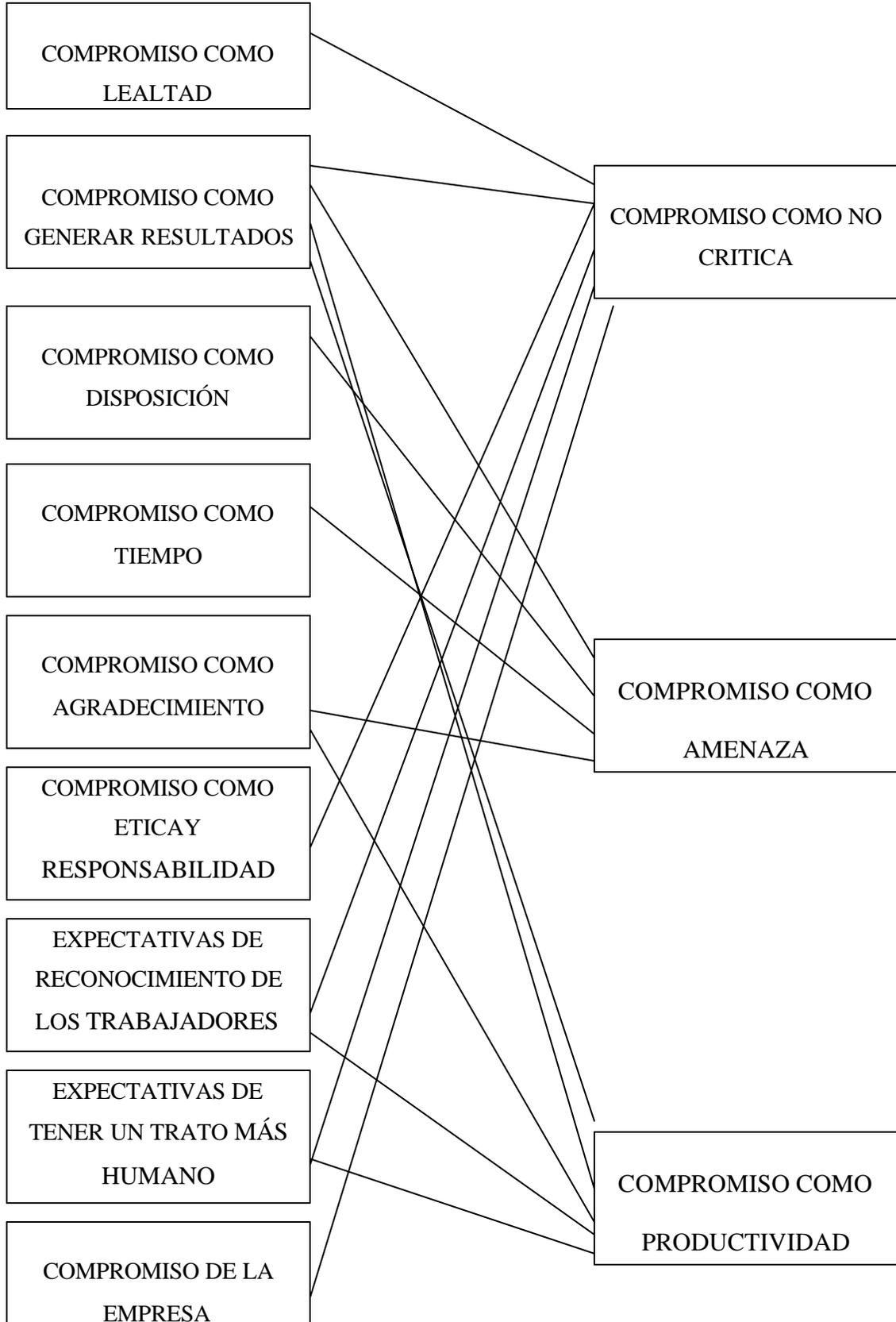
## Apéndice D

<b>REPERTORIOS INTEPRETATIVOS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
1. COMPROMISO COMO LEALTAD	C3,C28,C36,D9, D16, D30, D32, D33, D41, D43, D58, F22, F23, F24, F28, F29.
2. COMPROMISO COMO GENERAR RESULTADOS	C2, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C13, C20, C28, C40, D5, D6, D8, D24, D63, F5, F6 F38, F39, F43.
3. COMPROMISO COMO DISPOSICIÓN	C1, C20. C29, C30, C31, C32, C33, C37, D1, D2, D9, D10, D18, D19, D31, D34, D35, D50, D51, D52, D63, F1, F7, F8, F16, F17, F18, F19, F25, F30, F31, F33, F34, F35, F42.
4. COMPROMISO COMO TIEMPO	C20, D3, D4, D12, D60.
5. COMPROMISO COMO AGRADECIMIENTO	C4, C39, C41, C42, D15, D17, D19, D53.
6. COMPROMISO COMO ETICA Y RESPONSABILIDAD	C2, C25, C27, C34, C35, C38, D32, D36, D37, D38, D39, D40, D42, F2, F3, F4, F6, F21, F22.
7. EXPECTATIVAS DE RECONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES	C17, C18, C19, C21, C22, C23, C24, C40, C42, D20, D21, D23, D25, D44, D45, D54, D55, D61, D62, F9, F11, F15, F27, F32, F42, F46.
8. EXPECTATIVAS DE TENER UN TRATO MÁS HUMANO	C14, D13, D26, D28, D29, D46, D56, F13, F45.
9. COMPROMISO DE LA EMPRESA	C11, C12, C16, D20, D21, D22, F10, F11, F12, F14, F36, F37.

Matriz de Repertorios Interpretativos

Apéndice E

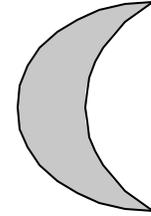
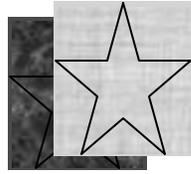
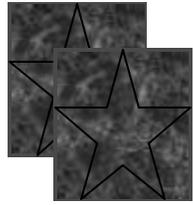
Matriz de Discusión



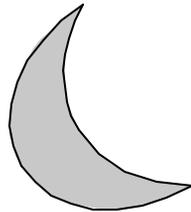
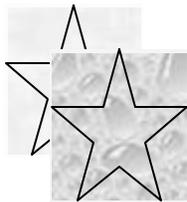
Apéndice F

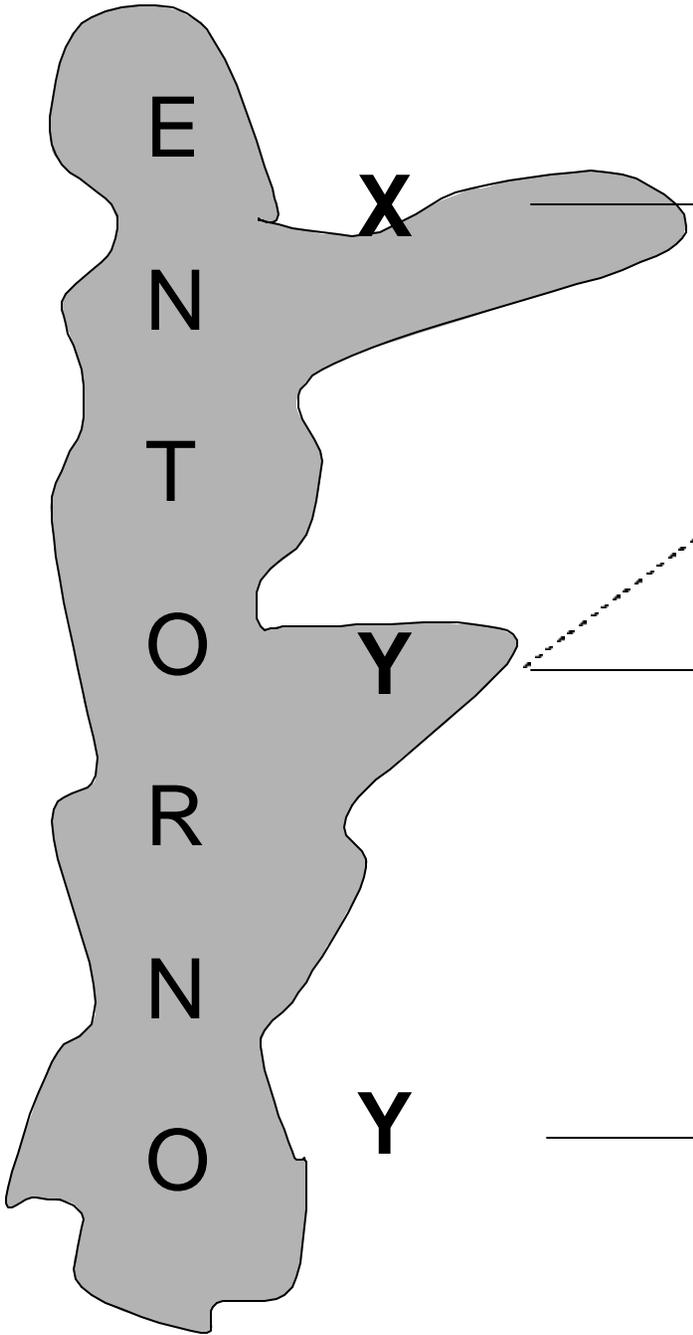
**SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p>	<p>Comprender el significado del compromiso laboral construido por los miembros de una organización de telecomunicación</p>
<p><b>CONCEPTOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socioconstruccionismo</li> <li>• Globalización</li> <li>• Neoliberalismo</li> <li>• El trabajo</li> <li>• Organización</li> <li>• Compromiso laboral</li> </ul>
<p><b>REPERTORIOS INTERPRETATIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso como: lealtad, resultados disposición, tiempo, agradecimiento, ética y responsabilidad.</li> <li>• Expectativas de reconocimiento de los trabajadores</li> <li>• Expectativas de tener un trato más humano</li> <li>• Compromiso de la empresa.</li> </ul>
<p><b>CONCLUSIONES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El no compromiso es entendido como la imposibilidad de criticar o cuestionar de los trabajadores.</li> <li>2. el no compromiso es percibido como una amenaza o riesgo de inestabilidad laboral.</li> <li>3. el compromiso hace referencia a la capacidad de productividad de los trabajadores.</li> </ol>



# CAMBIANDO AL RITMO DEL CAMBIO

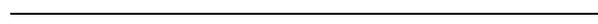




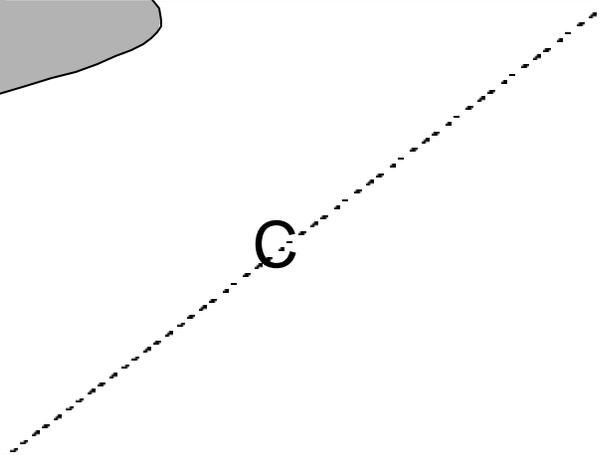
**X**

**Y**

**Y**



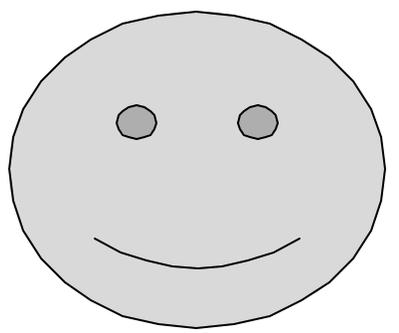
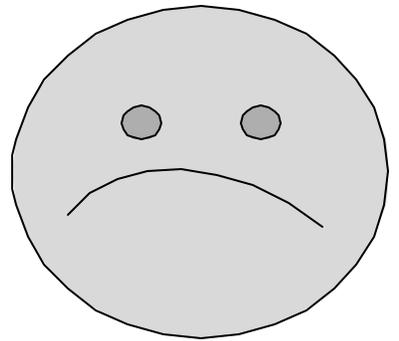
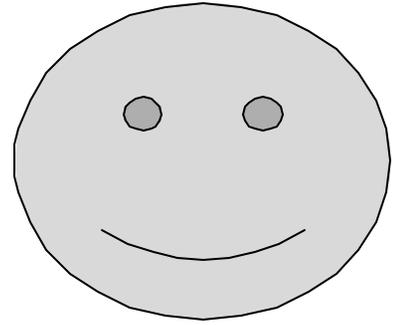
**C**



**X**

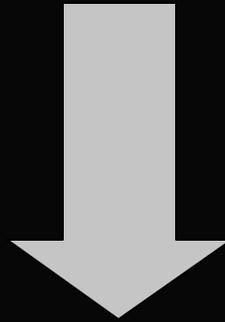
**X**

**Y**





INTERPRETAR - LEER



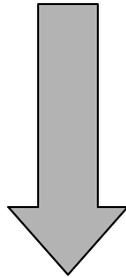
FLEXIBILIZAR -  
ADAPTAR



**AGRICULTOR  
EMPRESARIO**

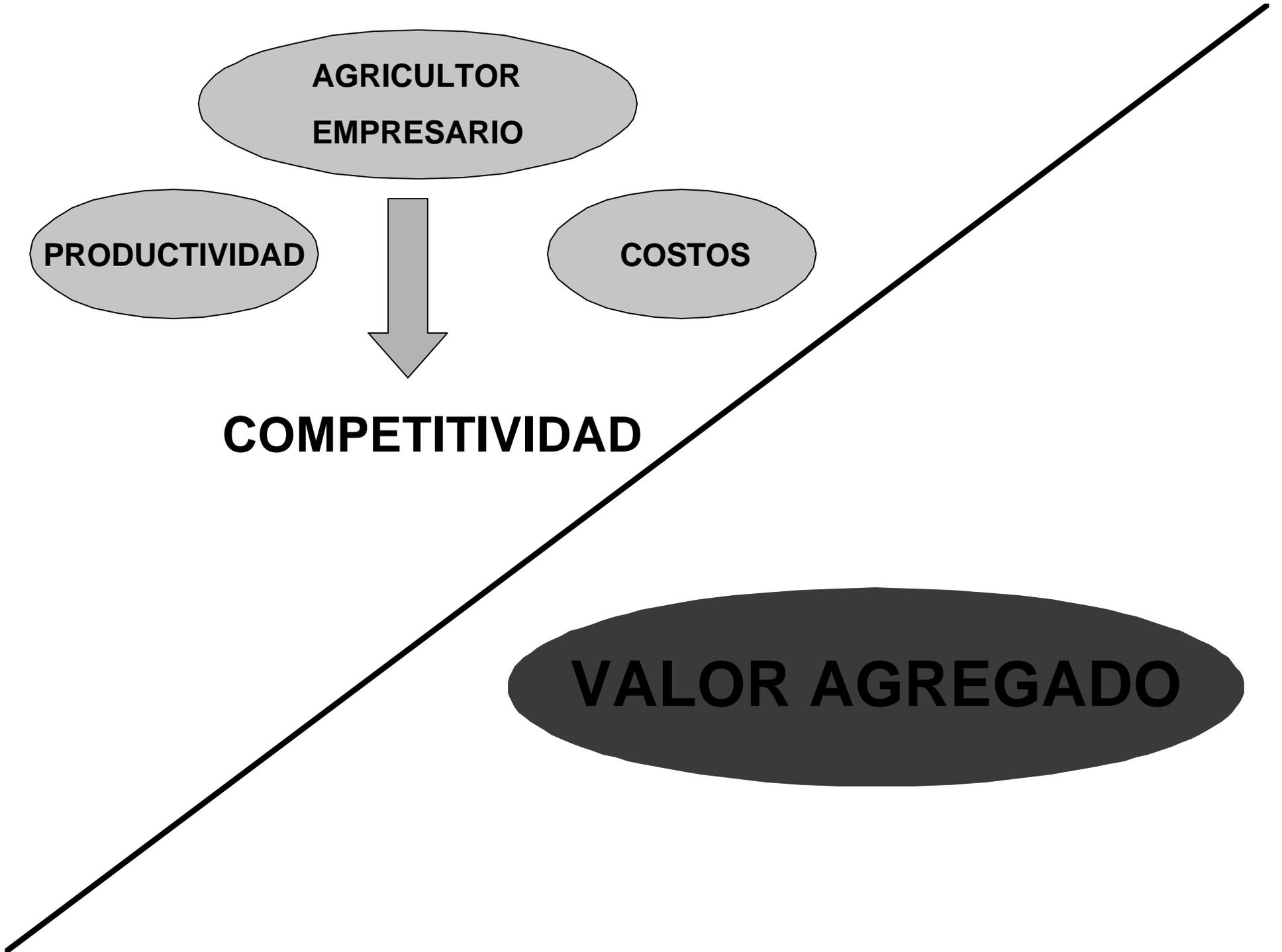
**PRODUCTIVIDAD**

**COSTOS**



**COMPETITIVIDAD**

**VALOR AGREGADO**



**PODEMOS SOBREVIVIR  
SIN ALTERAR LOS MODELOS  
PERO NO PODEMOS EVOLUCIONAR  
Y SER COMPETITIVOS SIN  
CAMBIARLOS.**