

LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

UN ANÁLISIS SOBRE EL COMPROMISO Y
LA SATISFACCIÓN LABORAL

GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO
HUGO HENRY RUIZ VÁSQUEZ
STEVES RAYGADA PAREDES
DAVID EDUARDO BURGA PÉREZ



LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

UN ANÁLISIS SOBRE EL COMPROMISO Y
LA SATISFACCIÓN LABORAL

**GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO
HUGO HENRY RUIZ VÁSQUEZ
STEVES RAYGADA PAREDES
DAVID EDUARDO BURGA PÉREZ**



Editor Chefe

Ivanio Folmer

Bibliotecária

Aline Graziele Benitez

Revisora Técnica

Gabriella Eldereti Machado

Diagramação

Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa

www.canva.com

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI

Prof. Dr. Astor João Schönnell Júnior - IFFAR

Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR

Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR

Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC

Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS

Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS

Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID

Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS

Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP

Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN

Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA

Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN

Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE

Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT

Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB

Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM

Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM

Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM

Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS

Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO

Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA

Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB

Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC

Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS

Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS

Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB

Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Liderazgo y gestión del talento humano [livro eletrônico] : un análisis sobre el compromiso y la satisfacción laboral / Gilbert Roland Alvarado Arbildo... [et al.]. -- 1. ed. -- Santa Maria, RS : Arco Editores, 2024.
PDF

Outros autores: Hugo Henry Ruiz Vásquez, Stevs Raygada Paredes, David Eduardo Burga Pérez.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5417-386-5

1. Gerenciamento de pessoas 2. Liderança
3. Recursos humanos - Administração 4. Satisfação no trabalho 5. Talentos (Pessoas) I. Arbildo, Gilbert Roland Alvarado. II. Vásquez, Hugo Henry Ruiz. III. Paredes, Stevs Raygada. IV. Pérez, David Eduardo Burga.

24-239628

CDD-658.4092

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança : Administração 658.4092

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

 **10.48209/978-65-5417-386-5**

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica
em atividades de ciência e tecnologia.

O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo
antes de ser publicado.



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
LIDERAZGO EMPRESARIAL.....	13
1.1. ¿Qué es el liderazgo?.....	14
1.2. Características y habilidades básicas de un líder.....	16
1.3. Clasificación del liderazgo en las empresas.....	19
1.4. Funciones esenciales de un líder.....	21
1.5. Beneficios empresariales de un buen liderazgo.....	24
1.6. Gestión del liderazgo.....	27
CAPÍTULO II.....	29
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	29
2.1. Comportamiento organizacional: una aproximación conceptual.....	30
2.2. Objetivos del comportamiento organizacional.....	31
2.3. Elementos del comportamiento organizacional.....	33
2.4. Comportamiento organizacional: principios, niveles y sus características..	35
2.5. Indicadores del comportamiento organizacional.....	39
2.5.1. Desempeño y satisfacción laboral.....	40
2.5.2. Crecimiento y desarrollo personal.....	43
CAPÍTULO III.....	45
COMPROMISO Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	45
3.1. Aspectos fundamentales sobre el compromiso organizacional.....	46

3.2. Dimensiones del compromiso organizacional.....	47
3.2.1. Compromiso afectivo.....	49
3.2.2. Compromiso de continuidad.....	50
3.2.3. Compromiso normativo.....	51
3.3. Enfoques del compromiso organizacional.....	52
3.4. Conceptualización de la satisfacción laboral.....	53
3.5. Factores determinantes para la satisfacción del trabajador.....	55
3.6. Tipos de satisfacción laboral y sus características.....	57
3.7. Medición de la satisfacción laboral.....	59
CAPÍTULO IV.....	61
ANÁLISIS SOBRE EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL COMPROMISO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	61
CAPÍTULO V.....	73
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL.....	73
5.1. Tarea del recurso humano en la gestión del liderazgo.....	74
5.2. Gestión del talento humano y su influencia en la satisfacción laboral...	76
5.3. Estrategias para la mejora y fortalecimiento del compromiso organizacional.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
SOBRE LOS AUTORES.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los enfoques de las teorías sobre el liderazgo.....	15
Tabla 2. Características de un líder resiliente.....	17
Tabla 3. Funciones de un líder.....	23
Tabla 4. Gestión empresarial con enfoque en el liderazgo.....	27
Tabla 5. Evolución histórica del comportamiento organizacional.....	34
Tabla 6. Características del comportamiento organizacional.....	37
Tabla 7. Respuesta ante la insatisfacción laboral.....	42
Tabla 8. Conceptos de satisfacción laboral.....	54
Tabla 9. Satisfacción intrínseca y extrínseca.....	58
Tabla 10. Tipos y características de satisfacción laboral.....	58
Tabla 11. Ecuaciones de búsqueda por base de datos.....	64
Tabla 12. Resultados cualitativos.....	66
Tabla 13. Tareas claves de los recursos humanos y gestión del liderazgo....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipología del líder según su modo de liderazgo.....	18
Figura 2. Clasificación del liderazgo empresarial.....	20
Figura 3. Diferencias entre jefe y líder.....	22
Figura 4. Principios del comportamiento organizacional.....	36
Figura 5. Niveles en el comportamiento organizacional.....	38
Figura 6. Roles del comportamiento organizacional.....	41
Figura 7. Relación líder-miembro con los tipos de compromiso organizacional	48
Figura 8. Modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen.....	53
Figura 9. Diagrama Prisma.....	65
Figura 10. Direccionamiento del recurso humano.....	76

RESUMEN

El liderazgo es un elemento fundamental en las organizaciones porque asegura la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Un buen líder es capaz de guiar a los trabajadores, comprender sus necesidades y acompañarlos durante sus actividades, además de brindarles un ambiente apto para asegurar el compromiso y la satisfacción del personal. Esta investigación tiene como objetivo explorar el impacto del liderazgo en el compromiso y la satisfacción laboral. Para ello, se realizó una revisión sistemática de diversos artículos publicados desde el 2020 hasta el 2024 en los buscadores académicos Scopus, SciELO y Google Scholar, con el fin de identificar, seleccionar y analizar las investigaciones vinculadas con el tema propuesto. Para la selección de los artículos, se aplicaron criterios de elegibilidad mediante el método Prisma, a partir del cual se obtuvieron 15 artículos. En los resultados se observó que el liderazgo es un elemento significativo en el compromiso y la satisfacción laboral porque depende del líder que se establezcan las condiciones necesarias para que los trabajadores se sientan motivados y valorados en su centro de trabajo. Como conclusión, se determina que el liderazgo impacta significativamente en el compromiso y la satisfacción laborales, dado que es el líder quien tiene las habilidades y los recursos necesarios para incentivar y brindar un espacio laboral apto para que se garantice el compromiso y la satisfacción del personal.

Palabras clave: liderazgo, compromiso laboral, satisfacción laboral, gestión, talento humano.

ABSTRACT

Leadership is a fundamental element in organizations because it ensures sustainability and long-term success. A good leader is capable of guiding workers, understanding their needs and accompanying them during their activities, in addition to providing them with a suitable environment to ensure staff commitment and satisfaction. This research aims to explore the impact of leadership on commitment and job satisfaction. For this purpose, a systematic review of various articles published from 2020 to 2024 in the academic search engines Scopus, SciELO and Google Scholar was carried out in order to identify, select and analyze research related to the proposed topic. For the selection of the articles, eligibility criteria were applied using the Prisma method, from which 15 articles were obtained. In the results it was observed that leadership is a significant element in commitment and job satisfaction because it depends on the leader to establish the necessary conditions for workers to feel motivated and valued in their workplace. In conclusion, it was determined that leadership has a significant impact on job commitment and satisfaction, since it is the leader who has the necessary skills and resources to encourage and provide a work environment that is suitable for guaranteeing the commitment and satisfaction of the personnel.

Keywords: leadership, job commitment, job satisfaction, management, human talent.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo y la gestión del talento humano se han convertido en pilares fundamentales para el éxito organizacional en un mundo laboral y empresarial, un mundo cada vez más dinámico y competitivo, por lo que la finalidad del presente libro de investigación es abordar la interrelación entre estos conceptos, así como destacar la importancia del compromiso y la satisfacción laboral como factores determinantes en el rendimiento y la retención del personal. A medida que las organizaciones enfrentan desafíos complejos y buscan adaptarse a nuevas realidades, se hace evidente que un liderazgo efectivo y una gestión adecuada del talento humano son esenciales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

El presente libro consta de cinco capítulos, y cada uno aborda la teoría y lleva a cabo análisis acerca del liderazgo y su relación con la gestión del talento humano, de la siguiente manera:

- En el capítulo I se desarrolla el concepto de liderazgo en el ámbito empresarial, se analiza su relevancia en el ambiente laboral y se lleva a cabo una exploración de las características y habilidades que debe poseer un líder, además de las funciones esenciales que desempeña para guiar a sus equipos hacia el éxito. También se discuten los beneficios que un buen liderazgo puede aportar a cualquier organización.
- El capítulo II es una aproximación conceptual al denominado “comportamiento organizacional”, por lo que se estudiarán sus objetivos y elementos, los principios y niveles que lo caracterizan, así como los indicadores que permiten medir el desempeño y la satisfacción laboral, con el objetivo de establecer un vínculo entre el comportamiento de los empleados y el ambiente de trabajo.

- El capítulo III se enfoca en el compromiso organizacional, emocional y psicológico que los empleados desarrollan hacia su lugar de trabajo. Se estudiará su influencia en la eficacia del trabajo, la retención de habilidades y el logro de los objetivos organizacionales, haciendo énfasis en la necesidad de establecer un clima o ambiente laboral que incentive que los empleados se sientan satisfechos, lo cual es crucial para el rendimiento óptimo de los equipos.
- En el capítulo IV se realiza una revisión sistemática sobre el liderazgo en el compromiso y la satisfacción laborales, aplicando el método Prisma.
- Para concluir, en el capítulo V se exponen diversas estrategias destinadas a fortalecer el compromiso organizacional mediante la gestión del factor o talento humano, para luego discutir cómo este puede influir en la satisfacción laboral con el propósito de mantener a los empleados motivados y alineados con la visión de la empresa, asegurando así un ambiente laboral saludable y productivo.

En suma, el presente libro busca ofrecer y nutrir de herramientas y conocimientos a los líderes y gestores de recursos humanos bajo un enfoque integral hacia la gestión del talento humano, y así promover un entorno de trabajo que no solo valore el rendimiento, sino que también priorice que los empleados se sientan satisfechos y comprometidos con la filosofía empresarial.

CAPÍTULO I

LIDERAZGO EMPRESARIAL

El liderazgo en el ámbito empresarial es fundamental, especialmente en entornos laborales en constante cambio, ya que, en la medida en que las empresas enfrentan desafíos complejos y buscan adaptarse a nuevas realidades, la función del líder se vuelve crucial para guiar a los equipos hacia el éxito. Es así que ser un líder implica no solo tomar decisiones, sino también inspirar, motivar y fomentar un ambiente colaborativo que mejore el rendimiento colectivo.

El liderazgo, como se estudiará en el presente capítulo, trasciende la simple toma de decisiones administrativas, ya que se trata de la interacción significativa entre un líder y sus colaboradores dentro de un entorno de comportamiento organizacional, por lo que esta perspectiva permite que todo líder pueda adaptar un ambiente en el que se motive al máximo la colaboración y la resiliencia, elementos que son cruciales en momentos de adversidad y cambio. Es gracias a ello que no solo mejoraría la productividad, sino que, con el tiempo, se podrán establecer normas y valores que fortalezcan la cohesión y el sentido de pertenencia, y de esta manera se convierta en la base para afrontar los retos estratégicos y lograr un éxito sostenible.

En este primer capítulo se abordará todo lo relacionado con el liderazgo empresarial, comenzando con la definición de qué se entiende por liderazgo, para luego explorar las principales características y habilidades que un líder efectivo debe poseer. A continuación, se presenta una clasificación del liderazgo en las empresas, seguido de un análisis de las funciones clave que los líderes

desempeñan en sus organizaciones. También se discuten los beneficios que un liderazgo efectivo puede aportar a la empresa, junto con pautas sobre la gestión del liderazgo, resaltando su importancia en la creación de un entorno laboral positivo y productivo.

1.1. ¿Qué es el liderazgo?

Es bastante lógico, como mencionan Riquelme-Castañeda *et al.* (2020), concebir el liderazgo como la habilidad de solucionar diversos problemas, sin importar su complejidad, a través de la orientación y la colaboración con equipos humanos; es decir, este proceso implica que un líder interactúe en sintonía con sus colaboradores y la situación que requiere atención.

Bajo la premisa arriba expuesta, según Geraldo *et al.* (2020), el liderazgo es un modo o forma de ejercer cierta influencia social, en el que un líder busca que sus subordinados colaboren con este de manera voluntaria para lograr objetivos diversos que dependen del tipo de organización. Esto implica que liderar es la capacidad para ayudar a otras personas a influenciar y orientar sus inquietudes para alcanzar ciertos logros definidos. La definición de los autores mencionados implica, por lo tanto, que liderar es simplemente tratar de influir y generar sentido direccionado en los empleados.

Ahora bien, el liderazgo no solo implica la gestión administrativa, sino que debe ser comprendido en el contexto de lo que se entiende por “comportamiento organizacional”, lo que supone una interacción más amplia y significativa entre el líder y sus seguidores (Riquelme-Castañeda *et al.*, 2020). Este comportamiento es el ambiente y las pautas que guían cómo se trabaja y se interactúa en un grupo, lo cual es muy importante dado que mediante este se toman decisiones y obtienen resultados, lo cual ayuda a aprender lecciones a partir de los éxitos y de fracasos; ahora bien, con el tiempo, estas creencias y valores se institucionalizan, estableciendo normas y comportamientos que son considerados adecuados dentro de la organización.

El liderazgo es un proceso activo que va más allá de simplemente dirigir, ya que implica establecer vínculos, promover la capacidad de recuperación y ajustarse a los cambios para liderar a otros hacia el éxito. Villa (2020) sostiene que el liderazgo también debe considerarse desde el punto de vista de la resiliencia, debido al entorno en constante cambio y desafiante en el que se desenvuelve. Este tipo de liderazgo requiere poder enfrentar desafíos, adaptarse a nuevas situaciones y aprender de experiencias difíciles.

Hay que tener en cuenta que el fenómeno del liderazgo se presenta como un concepto complejo y multifacético que ha sido un tema de interés recurrente durante décadas; es así que a lo largo de este tiempo se han originado diversas teorías y enfoques para entender qué hace a un líder efectivo y cómo se puede medir esa efectividad.

Ahora bien, existen múltiples teorías sobre liderazgo, que se pueden clasificar según diferentes enfoques (Arjomandi, 2022).

Tabla 1. *Clasificación de los enfoques de las teorías sobre el liderazgo*

Teoría	Descripción
Por variables clave	Agrupar las teorías según las variables que se consideran más relevantes para el liderazgo, como rasgos, comportamientos o contexto.
Por enfoque	Clasifica las teorías según su perspectiva, como el enfoque de rasgos, conductual, situacional, entre otros.
Por nivel de conceptualización	Distingue entre teorías que ofrecen un marco general y aquellas que son más específicas y detalladas en su análisis del liderazgo.
Centrada en el líder o en el seguidor	Se refiere a si la teoría pone énfasis en las características y acciones del líder o en las necesidades y comportamientos de los seguidores.
Descriptiva o prescriptiva	Diferencia entre teorías que describen cómo es el liderazgo en la práctica y aquellas que prescriben cómo debería ser el liderazgo ideal.

Universal o de contingencia	Separa las teorías que proponen principios aplicables en todas las situaciones (universales), de aquellas que sugieren que la efectividad del liderazgo depende del contexto específico (contingencia).
-----------------------------	---

Nota. Adaptado de Arjomandi (2022)

Hasta este punto, se observa que el liderazgo es visto como una herramienta que agiliza la resolución de problemas complejos, y su eficacia depende de los estilos de liderazgo adoptados, que pueden influir en la eficiencia y eficacia de los procesos estratégicos. Tal como menciona Hunter (2018), el liderazgo es accesible para todos, esto exige una demanda individual significativa y la disposición para tomar decisiones que reflejen estos principios. En resumen, el liderazgo es un proceso de influencia que se basa en el servicio y el compromiso con el crecimiento y las necesidades de los demás.

1.2. Características y habilidades básicas de un líder

La literatura empresarial define el liderazgo como la capacidad de productividad en los líderes, al examinar en estos las cualidades y comportamientos necesarios para la obtención de mejores resultados (Arjomandi, 2022). Sin embargo, es complicado medir la efectividad debido a la variedad de indicadores disponibles.

Villa (2020) sostiene que un líder es quien no solo guía, sino que inspira confianza, fomenta la colaboración y crea un ambiente en el que todos se sienten incluidos y valorados. Tal como afirma Hunter (2018), el verdadero liderazgo no solo se limita a la autoridad, sino a la disposición de reconocer y satisfacer las necesidades de los demás, porque un líder debe dar lo mejor de sí y estar dispuesto a servir y dar todo por su equipo. De esta manera, el liderazgo se convierte en un acto de amor, mediante el cual el líder se preocupa verdaderamente por el bienestar de aquellos a quienes lidera.

Un líder resiliente no solo se sobrepone a las dificultades, sino que también utiliza esas experiencias para fortalecer su equipo y fomentar un ambiente de crecimiento y desarrollo (Villa, 2020). Al respecto, mediante este enfoque se puede determinar las siguientes características:

Tabla 2. *Características de un líder resiliente*

Característica	Descripción
Dominio	Capacidad de asumir el liderazgo y la responsabilidad de guiar a un equipo, enfrentando las dificultades con resiliencia.
Gran energía	Habilidad de mantener una motivación interna constante y no dejarse vencer por los desafíos.
Confianza personal	Desarrollo de una alta autoestima que permita una valoración positiva de sí mismo.
Locus de control interno	Actitud de hacerse cargo de las propias decisiones y no buscar excusas frente a situaciones adversas.
Estabilidad	Capacidad de reconocer tanto fortalezas como debilidades, logrando un estado de equilibrio interno.
Integridad	Practicar valores sólidos y afrontar las dificultades de manera ética y respetuosa hacia los demás.
Inteligencia	Habilidad para abordar problemas nuevos mediante soluciones creativas e innovadoras.
Inteligencia emocional	Capacidad de manejar las propias emociones y entender las de los demás para responder de manera adecuada.
Flexibilidad	Disposición a adaptarse a nuevas situaciones y aprender de los desafíos, sin rendirse fácilmente.
Sensibilidad hacia los demás	Capacidad de ser empático y comunicarse de manera asertiva, reconociendo y respetando las emociones de los demás.

Nota. Adaptado de Villa Sánchez (2020)

Ahora bien, se puede establecer una clasificación de los líderes con base en la forma como este ejerce el liderazgo, según se aprecia en la Figura 1:

Figura 1. *Tipología del líder según su modo de liderazgo*



Nota. Adaptado de Hernández-Gómez (2021)

Además, es necesario enfatizar la importancia de la inteligencia emocional, la empatía y la comunicación abierta como competencias clave para un liderazgo efectivo en tiempos de incertidumbre. La influencia del líder no solo se limita a las tareas, sino que también abarca las relaciones interpersonales; es decir, el liderazgo se relaciona con el poder y cómo este se ejerce en la interacción con los seguidores (Arjomandi, 2022).

Por último, los hallazgos de Bohrt & Díaz (2018) sugieren que los líderes deben esforzarse por desarrollar relaciones de alta calidad con todos sus subordinados. Esto no solo mejoraría el compromiso y la satisfacción laboral, sino que a su vez reduciría la rotación de personal y mejoraría el rendimiento general del equipo.

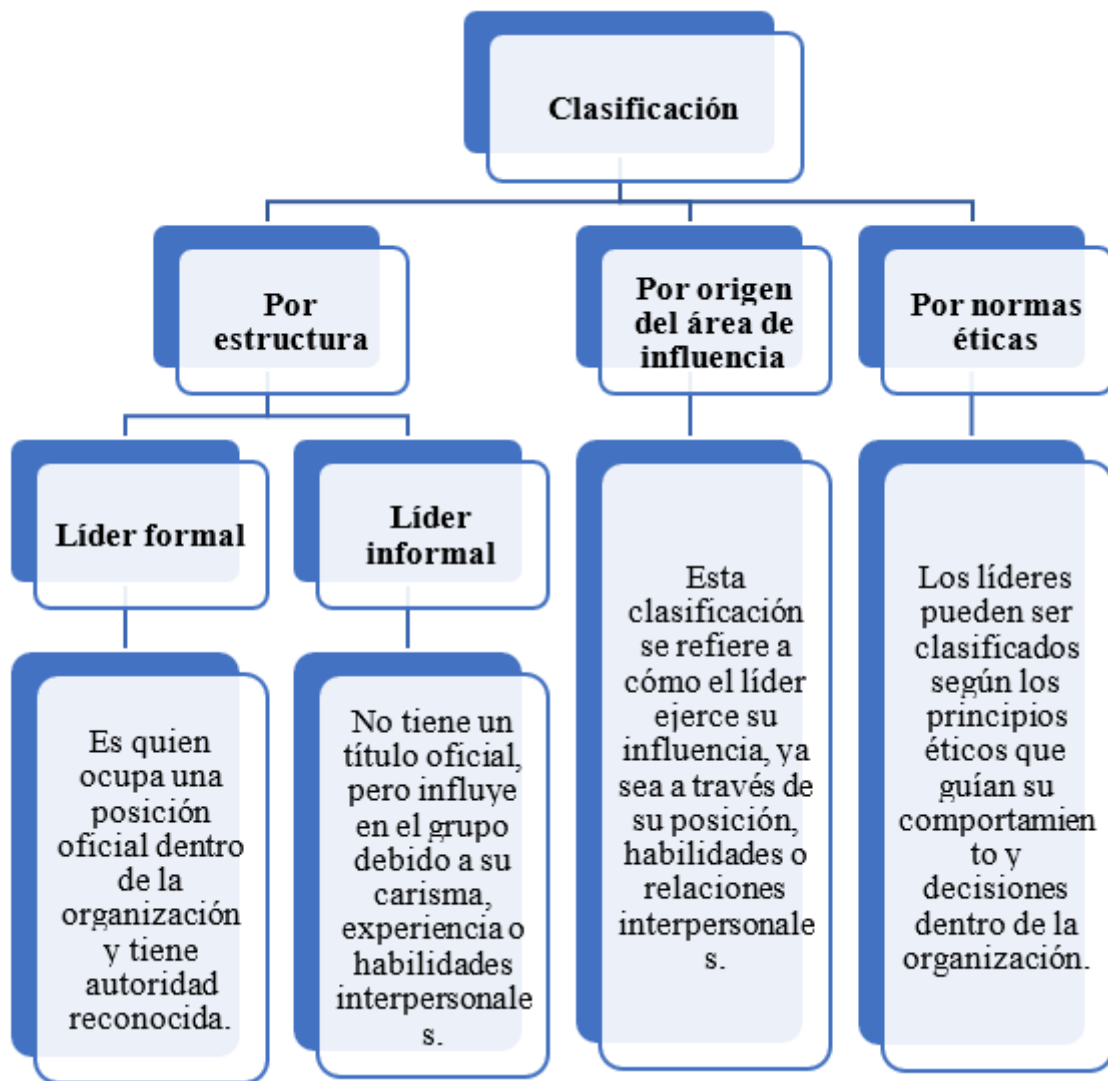
1.3. Clasificación del liderazgo en las empresas

Se debe tener en cuenta que el liderazgo empresarial es un factor crucial para el desarrollo y el éxito de toda empresa, sea pequeña, mediana o grande. Un buen líder es fundamental para maximizar la producción y el rendimiento de los miembros del grupo. Esta abarca desde la creación de un ambiente adecuado hasta la gestión efectiva de equipos y procesos.

El liderazgo, en el contexto empresarial, se concibe como un proceso constructivo que busca aumentar la energía, la eficiencia y la entrega del grupo, promoviendo un ambiente de colaboración y empoderamiento (Carrillo-Rosero *et al.*, 2019). Bajo este tipo de liderazgo es preciso lograr la interactividad y el trabajo en equipo como estrategias clave para generar una correcta sinergia dentro de la organización.

Es importante, a la hora de estudiar el liderazgo dentro de cualquier tipo de empresa, considerar cómo se establecen las formas de liderar. Para ello, Sumba-Bustamante *et al.* (2022) proponen una taxonomía muy relevante:

Figura 2. *Clasificación del liderazgo empresarial*



Nota. Adaptado de Sumba-Bustamante *et al.* (2022)

De igual manera, hay que tomar en cuenta algunos factores del liderazgo en el desarrollo empresarial, ya que son necesarios para configurar e implementar un liderazgo efectivo en el entorno organizacional, tales como los siguientes:

- **Consideración individual.** Señala el camino y la visión que el líder transmite y otorga a cada uno de sus seguidores, reconociendo sus necesidades y diferencias individuales.
- **Estimulación intelectual.** Significa construir un entorno donde los seguidores se sientan motivados a cuestionar sus propias ideas y a desarrollar nuevas soluciones creativas ante los problemas organizacionales.

- **Motivación e inspiración.** El líder es capaz de inspirar a sus seguidores y debe motivarlos a lograr sus metas, así como a comprometerse con la misión de la organización.
- **Influencia idealizada.** Alude a la habilidad del líder para ser un modelo a seguir, generando confianza y respeto entre sus seguidores.
- **Tolerancia psicológica.** Se relaciona con la capacidad del líder para manejar las diferencias y crear un ambiente de apoyo y aceptación dentro del equipo.

De esta manera, cuando se habla de liderazgo a nivel empresarial no solo se está haciendo referencia a los objetivos organizacionales alcanzables, sino a incentivar el fortalecimiento de las relaciones y el compromiso del equipo al proponer una cultura en la que prevalezcan el respeto, la cooperación y la innovación, por lo que un líder efectivo es quien logra un equilibrio entre orientar a sus seguidores, motivarlos y respetar su individualidad, todo esto mientras se adapta a los desafíos de un entorno cambiante. Como se ha podido observar en la clasificación presentada, cada tipo de liderazgo ofrece una vía distinta para potenciar el desarrollo organizacional y humano, lo que se traduce en el éxito y crecimiento de la empresa en su conjunto.

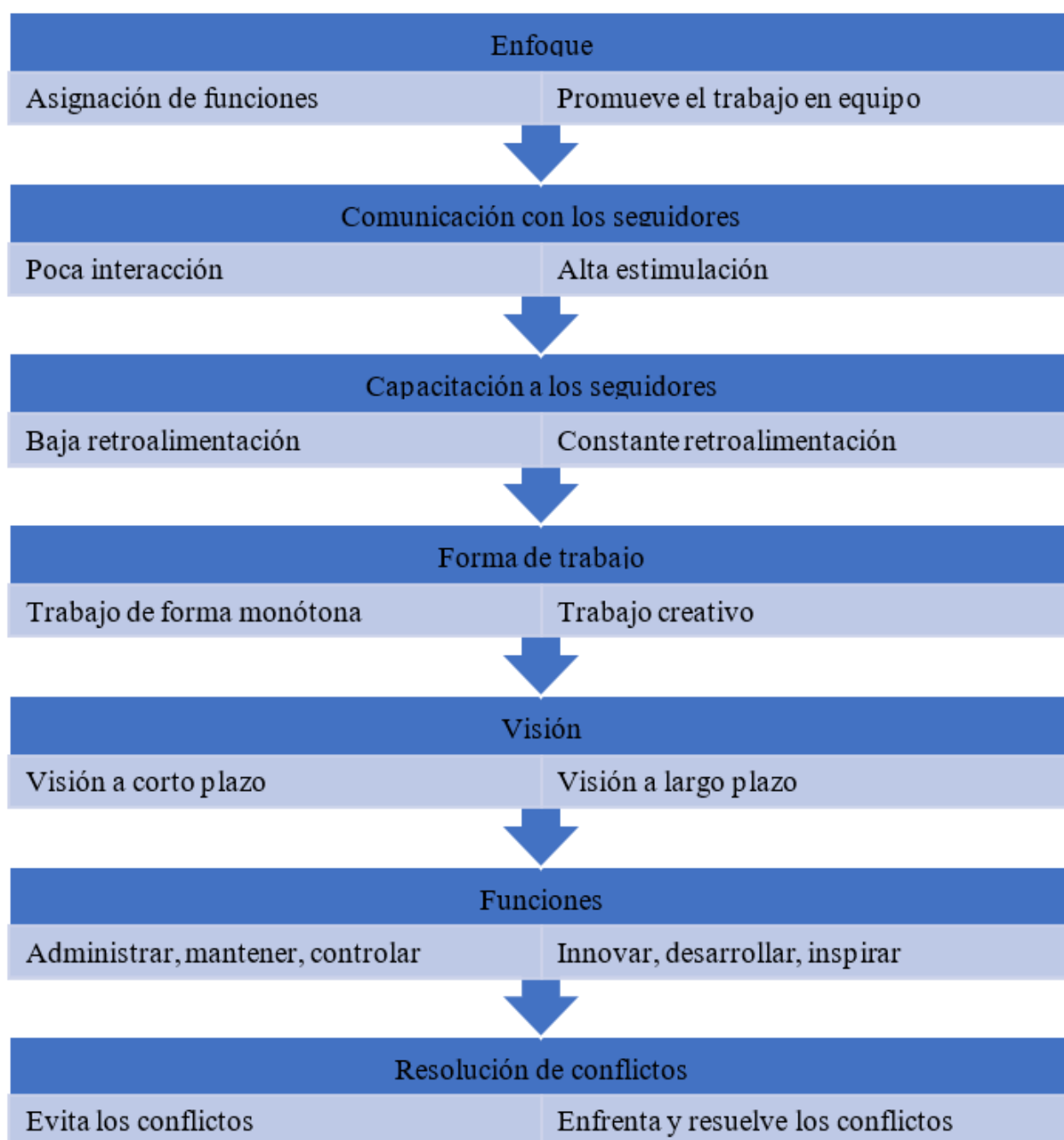
1.4. Funciones esenciales de un líder

En el entorno empresarial es clave la diferencia entre un líder y un jefe, dado que ambos roles impactan de manera significativa en la dinámica del equipo y en el logro de los objetivos organizacionales. Para Camizan (2020), un jefe es alguien que tiene autoridad para asignar tareas y supervisar su cumplimiento. Lógicamente, ello desde un enfoque donde se ve al líder como directivo (basado en la jerarquía) esperando obediencia sin cuestionamientos.

Por otro lado, un líder va más allá de la gestión pura; este se convierte en un motivador que inspira a su equipo fomentando una colaboración sólida. Los líderes logran movilizar a las personas hacia metas comunes, fomentando así la

participación activa y el desarrollo de habilidades dentro del grupo; a diferencia de un jefe, un líder se interesa por la superación personal y profesional de sus colaboradores, creando un clima organizacional positivo que potencia la efectividad y la productividad laboral.

Figura 3. *Diferencias entre jefe y líder*



Nota. Adaptado de Camizan (2020)

Por otro lado, entre las funciones más importantes que debe cumplir todo líder están las siguientes:

Tabla 3. *Funciones de un líder*

Funciones	Descripción
Influencia sobre los seguidores	Motivar y guiar a los miembros del equipo hacia el logro de objetivos comunes.
Orientación y emprendimiento	Proporcionar dirección y apoyo, buscando nuevas oportunidades y formas de mejorar la organización.
Cultivar valores	Promover valores éticos como la honestidad, lealtad y transparencia para construir confianza.
Defender la posición de la organización	Asegurar que los intereses y principios de la organización sean respetados y promovidos.
Fomentar el orgullo y la satisfacción laboral	Crear un ambiente de trabajo positivo y reconocer los logros individuales y colectivos.
Adaptación a la tecnología	Estar dispuesto a utilizar nuevas tecnologías para transformar la manera de hacer negocios.

Nota. Adaptado de Gómez & Peñaranda (2020)

Como se puede apreciar, las funciones de un líder se basan en la motivación, inspiración y promoción de un clima laboral óptimo que permita un desarrollo excelente, tanto en el plano personal como en el profesional, de cada miembro del equipo. Asimismo, a través de la influencia, la orientación, el cultivo de valores éticos y la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías, el líder se convierte en una figura esencial para el éxito organizacional, estableciendo así un modelo de trabajo colaborativo que se centre en el bienestar y progreso de todo colaborador.

1.5. Beneficios empresariales de un buen liderazgo

El liderazgo efectivo en las organizaciones no solo influye en la motivación y satisfacción de los empleados, sino también en el rendimiento general de la empresa. Según los estudios realizados por Nguyen *et al.* (2023) y Bernal González *et al.* (2018), los beneficios empresariales más destacados del buen liderazgo son los siguientes:

Con respecto a la mejora del rendimiento organizacional

A nivel del aumento de la productividad, por ejemplo, el liderazgo de tipo transformacional, que se centra en impulsar e incentivar a los empleados, ha demostrado tener una relación positiva con el rendimiento organizacional. Los líderes que fomentan un ambiente de aprendizaje y colaboración pueden impulsar la innovación y la eficiencia dentro de sus equipos, lo que optimiza los recursos y maximiza los beneficios. A nivel de compromiso y lealtad del empleado, un buen liderazgo fomenta un sentimiento de comunidad laboral. Cuando los líderes son accesibles y apoyan a sus equipos, esto se traduce en una mayor lealtad hacia la organización, lo que reduce la rotación de personal y los costos asociados.

Con respecto al bienestar psicológico

Cuando existe un verdadero liderazgo en una empresa, los resultados se reflejarán en la mejora del bienestar emocional. Por ejemplo, los líderes transformacionales contribuyen al bienestar psicológico de los empleados al elevar su confianza y satisfacción laboral. Esto no solo mejora el ambiente laboral, sino que también puede llevar a una disminución del estrés y un aumento en el bienestar psicológico laboral. Los resultados del buen liderazgo también se reflejarán en el desarrollo personal y profesional: un buen líder no solo se preocupa por los resultados inmediatos, sino también por el crecimiento personal de sus empleados. Esto incluye proporcionar oportunidades en favor de la formación integral, lo que beneficia también a la organización, ya que esta podrá contar con un equipo más capacitado y motivado.

Con respecto a la innovación y adaptación

Acerca del fomento de la innovación, un liderazgo efectivo estimula la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. Al crear un entorno donde se valora la experimentación y se aceptan los fallos como parte de la cura de aprendizaje, las empresas pueden adaptarse mejor a los cambios del mercado y desarrollar nuevas soluciones. Además, es crucial evaluar cómo se ajusta a entornos cambiantes. De esta manera, en entornos empresariales que varían constantemente, los líderes que demuestran flexibilidad y adaptabilidad permiten que sus organizaciones respondan rápidamente a las nuevas circunstancias. Ello es vital para mantener la competitividad en un mundo empresarial dinámico.

Para Ortiz Gómez (2008), las nuevas fuentes de poder de un líder en el ámbito empresarial giran en torno a lo siguiente:

Uso eficiente de la información

Bajo esta arista, el líder debe basarse en datos recientes y pertinentes para elegir con conocimiento de causa, lo que implica desarrollar fuentes de información propias y utilizar sistemas que le permitan integrar la planificación estratégica con la gestión operativa; es decir, la capacidad de manejar, procesar y organizar la información obtenida de diversas fuentes es crucial. Al tener un buen conocimiento de los datos actuales y las tendencias futuras, el líder puede hacer predicciones y visiones que inspiren a su equipo, lo que a su vez fortalece su poder y autoridad dentro de la organización.

Conexiones sociales y las comunicaciones

El poder del líder también reside en su habilidad para establecer y mantener conexiones dentro de las redes sociales, lo que incluye alinear los intereses de todos los involucrados que pueden influir en las decisiones de la organización. Así, un líder efectivo busca relaciones de ganar-ganar y mantiene una comunicación armónica con las fuerzas que impactan su entorno, porque al conocer diversas opiniones y perspectivas antes de tomar decisiones, el líder no

solo se fortalece, sino que también fomenta un ambiente colaborativo y participativo, lo que aumenta su influencia y poder.

Habilidades del líder para una organización inteligente

Las organizaciones modernas demandan líderes con un alto coeficiente de influencia que les permitan inspirar a sus seguidores y ayudar a la organización a enfrentar desafíos futuros. Esto incluye la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes, alinear el estilo de liderazgo con las necesidades del momento y establecer relaciones efectivas con subordinados y otros actores, ya que alguien que posee estas habilidades no solo es visto como un líder natural, sino que también puede guiar a su equipo hacia la innovación y el éxito organizacional.

Ahora bien, la visión que tenga un líder también será determinante (Ortiz, 2008), ya que bajo el contexto actual, los líderes deben poseer habilidades que les permitan no solo influir en sus seguidores, sino también conceptualizar y articular una visión clara y atractiva para el porvenir de la empresa.

La visión representa una imagen consciente del futuro deseado, que debe ser creíble y factible. Un líder que puede visualizar este futuro tiene el poder de convocatoria y motivar a su equipo, lo que aumenta su poder y autoridad. Cuando los miembros del equipo comprenden y apoyan esta visión, se sienten más comprometidos y motivados a trabajar hacia ella.

Una visión clara ofrece un modelo estructurado para la resolución de problemas, ya que los líderes pueden determinar si las nuevas situaciones están acordes con su visión estratégica, lo que les permite actuar de manera más estratégica y efectiva. Al tener una visión amplia y comprensiva, el líder puede identificar oportunidades que otros podrían pasar por alto, lo que lo ayuda a fortalecer su posición y a impulsar la innovación dentro de la organización.

1.6. Gestión del liderazgo

Un liderazgo efectivo puede potenciar la gestión, promover un entorno laboral positivo y facilitar la adaptación al cambio (Peña-Acuña, 2021). Además, el liderazgo y la gestión empresarial guardan las siguientes relaciones en común:

Tabla 4. Gestión empresarial con enfoque en el liderazgo

Estilo de liderazgo	Esta relación impacta en la cultura organizacional y la comunicación interna. Un líder participativo fomenta el reconocimiento y la apreciación, lo que facilita una comunicación abierta y efectiva, además de que un líder que expresa su visión con claridad puede alinear a los empleados con los objetivos de la empresa, motivarlos y comprometerlos, porque la forma en que un líder se relaciona con su equipo puede dar forma a la cultura empresarial, mejorando la moral y la satisfacción laboral, lo que a su vez mejora los indicadores de rendimiento de la organización.
Integración del factor humano y la tecnología	En esta relación es crucial que los líderes reconozcan y valoren las habilidades y emociones de los empleados, creando un entorno que los motive y empodere, y que a su vez incorporen la tecnología de manera que complemente y potencie su talento. En la era digital, es muy importante capacitar al equipo de trabajo para adaptarse a los cambios tecnológicos, promover las habilidades socioemocionales como la empatía y la colaboración para que con ello se pueda hallar un equilibrio entre estos aspectos. Hacerlo generaría una sinergia que impulsa tanto la productividad como la innovación en la organización.
Formación en la capacidad de adaptación	Su importancia radica en que ayuda a los empleados a abordar de forma proactiva los desafíos de un entorno empresarial en constante cambio, debido a que un liderazgo eficaz fomenta la dignidad, la participación y la toma de decisiones, lo que capacita a los empleados para contribuir activamente en los procesos de transformación. Cuando se impulsa la creatividad y hay una visión global, los líderes preparan a sus equipos para innovar y anticipar las tendencias del mercado; de esta manera, este enfoque en la adaptación inteligente y el bienestar de los empleados no solo mejora su capacidad de adaptación, sino también el éxito general de la organización.

Modelo de liderazgo basado en factores humanos	Enfatiza la importancia de fomentar la dignidad, participación, creatividad y visión global entre los trabajadores, lo que crea un entorno laboral motivador y productivo. Este enfoque facilita una adaptación efectiva al cambio, preparando a los empleados para hacer frente a desafíos con flexibilidad. Al promover la sociabilidad y la colaboración, los líderes establecen un espacio propicio para la fluidez de ideas y el fortalecimiento de equipos. Como tal, este modelo impulsa prácticas de liderazgo avanzadas, que combinen tecnología y desarrollo personal, y ponen énfasis en el bienestar corporativo, lo que mejora tanto el desempeño organizacional como la calidad de vida de los empleados.
--	---

Nota. Adaptado de Peña-Acuña (2021)

Finalmente, se debe tomar en cuenta que en un liderazgo efectivo es crucial enfocarse en la ética y el diálogo, lo que implica que el liderazgo debe priorizar a las personas y fomentar la sinergia dentro de los equipos. Por ejemplo, Silva (2022), quien aboga por reemplazar los modelos tradicionales de gestión, que son jerárquicos y burocráticos, por modelos que integren competencias, talento humano y conocimiento de manera integral, argumenta que la gestión del liderazgo ético debe ser implementada en todos los niveles de la organización, fomentando una comunicación abierta que reconozca y valore el trabajo de los empleados. Esto no solo mejoraría la productividad, sino que también fomentaría un ambiente de confianza y respeto, donde se cultive el trabajo positivo.

Por todo ello, la gestión del liderazgo debe ser coherente entre el discurso y las acciones, además de que los líderes deben poseer habilidades para resolver conflictos y saber manejar una comunicación de manera asertiva. La gestión del liderazgo debe estar orientada a invertir en el crecimiento profesional y crear una organización donde el conocimiento compartido sea la base de la innovación.

CAPÍTULO II

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional ha evolucionado significativamente como constructo teórico desde mediados del siglo XX. Inicialmente, estuvo centrado en el ámbito empresarial, pero luego se extendió a diversas áreas laborales, por lo que en la actualidad se lo emplea para hacer referencia a las interacciones y el impacto que se produce entre los trabajadores, los grupos y la estructura a nivel organizacional, lo cual influye en la eficacia y el rendimiento de las organizaciones. A través de la comprensión de cómo las actitudes y comportamientos de los empleados afectan su involucramiento y desarrollo profesional, se busca mejorar la gestión y efectividad en el trabajo.

Para estudiar los conceptos anteriores, hay que comprender el papel de la cultura organizacional dentro de una empresa, ya que influye directamente en la conducta de los empleados, además de que representa un conjunto de valores, creencias y normas compartidas que definen el comportamiento aceptado dentro de una organización. Esta cultura ayuda a conseguir el grado de identidad necesario para los trabajadores, estableciendo con ello expectativas sobre cómo deben interactuar y desempeñarse en sus roles. Un comportamiento organizacional eficiente puede ayudar a la cultura organizacional mediante el fomento de comportamientos alineados con los objetivos organizacionales, mientras que una cultura inadecuada podría traer como consecuencias actitudes y acciones que socavan el rendimiento colectivo.

Bajo la contextualización arriba expuesta, en este capítulo se tratarán varios aspectos fundamentales del comportamiento organizacional, así como una

aproximación conceptual que definirá el campo y su relevancia para, seguidamente, explorar los objetivos que persigue el comportamiento organizacional, así como los elementos que lo componen. A continuación, también se discutirán los principios, niveles y características que rigen este comportamiento para luego identificar los indicadores que permiten medir su impacto en las organizaciones. Todo ello con la finalidad de proporcionar una visión integral sobre cómo el comportamiento organizacional puede ser entendido y aplicado para mejorar la dinámica laboral y el rendimiento organizacional.

2.1. Comportamiento organizacional: una aproximación conceptual

En primer lugar, se tiene que abordar el concepto de “comportamiento organizacional” desde la historia. Este concepto ha evolucionado desde mediados del siglo XX (Franco-Arizaga & Alvarado-Pico, 2020), ya que inicialmente estuvo enfocado en el ámbito empresarial, pero con el tiempo se ha expandido a diversos ámbitos laborales, y tiene en común, a nivel de definición, las actitudes y comportamientos de las personas en relación con su organización, así como su involucramiento en el crecimiento profesional y personal.

Cuando se trata el concepto de “comportamiento organizacional”, es preciso referirnos a este como la interacción y el impacto que se produce entre las personas, la colectividad y su propia estructura de organización. Tal como afirma Morejón (2018), se trata de observar cómo estas interacciones afectan la eficacia de la organización y se relacionan con aspectos como la *turnover* de puestos, el rendimiento de los empleados, la productividad y la gerencia. Así, este comportamiento se considera fundamental para la Administración pública, ya que permite mejorar la gestión y la efectividad en el servicio.

El comportamiento organizacional también implica un proceso de selección de acciones que los individuos toman dentro de una organización, en la que se consideran tanto las decisiones conscientes como las inconscientes, y se busca una acción orientada hacia una finalidad. Hasta este punto, por tanto,

se aprecia que el comportamiento organizacional es el estudio del impacto que tienen los individuos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de una empresa u organización (Bravo *et al.*, 2020).

Ahora bien, un concepto estrechamente relacionado con el comportamiento organizacional es la “cultura organizacional”. Para Aguilar-Hernández *et al.* (2023), la relación entre esta con el comportamiento organizacional es fundamental, ya que la cultura organizacional actúa como un marco que influye en la conducta de las personas pertenecientes a una organización. La cultura, según los autores expuestos, se refiere a los valores, perspectivas, preceptos y actividades conjuntas que definen la identidad de una organización, mientras que el comportamiento organizacional se centra en cómo los individuos y grupos dentro de esa organización actúan y se relacionan entre sí.

La cultura organizacional establece las expectativas sobre cómo deben comportarse los empleados. Por ejemplo, una cultura que valora la innovación fomentará comportamientos creativos y proactivos, mientras que una cultura que prioriza la jerarquía puede llevar a un comportamiento más conservador y a la conformidad.

A su vez, tal como señalan Aguilar-Hernández *et al.* (2023), el comportamiento de los empleados puede reforzar o modificar la cultura organizacional. Si los empleados actúan de acuerdo con los valores culturales, esto puede fortalecer esos valores. Por el contrario, si los comportamientos son inconsistentes con la cultura, puede haber un cambio en la cultura organizacional a lo largo del tiempo.

2.2. Objetivos del comportamiento organizacional

El principal objetivo del comportamiento organizacional es que los individuos y las estructuras generen un impacto en la organización para mejorar su eficiencia (Bravo *et al.*, 2020). De este objetivo general nacen otros particulares que conviene precisar siguiendo a Suárez Guevara *et al.* (2020):

- **Mejora del servicio al cliente.** Asegura que los empleados brinden un servicio excepcional, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente.
 - **Mejora de las habilidades de las personas.** Mediante el desarrollo y potenciación de las habilidades de los empleados, se facilitará el desempeño y contribución a la organización.
 - **Innovación y cambio.** Fomentar un entorno que estimule la creatividad y la innovación, lo que permitirá que la organización se adapte a nuevas circunstancias.
 - **Equilibrio trabajo-vida.** Ayudar a los empleados a lograr un balance entre su quehacer laboral y la esfera personal, lo que es crucial para su bienestar y retención.
 - **Gestión de la diversidad de la fuerza laboral.** Fomentar prácticas inclusivas considerando la disparidad en el lugar de trabajo, lo que enriquece la cultura organizacional y mejora la colaboración.
 - **Mejora de la calidad y la productividad.** Implementar estrategias que aumenten la excelencia de los productos y servicios, así como la eficiencia operativa.
 - **Globalización.** Adaptar las prácticas organizacionales a un entorno global, gestionando la diversidad cultural y las dinámicas internacionales.
- Sin embargo, también es pertinente acotar aquellos objetivos que, en su momento, investigadores como Robbins & Judge (2017) remarcaron:
- **Entender el comportamiento humano.** Uno de los objetivos fundamentales es investigar cómo los individuos y los grupos se comportan en un entorno organizacional. Esto incluye el estudio de la motivación, la comunicación, el liderazgo y otros aspectos que condicionan la conducta laboral.

- **Desarrollar habilidades interpersonales.** Enfatizar la trascendencia de las habilidades sociales en la gestión. Los gerentes y líderes deben desarrollar estas habilidades para interactuar de manera efectiva con sus equipos y fomentar un ambiente de trabajo positivo.
- **Facilitar el cambio organizacional.** Potenciar la capacidad de las organizaciones en sus procesos de cambio de manera efectiva, lo que implica comprender cómo los individuos y grupos responden al cambio y cómo se pueden implementar estrategias para facilitar la transición.
- **Promover el bienestar de los empleados.** Enfocarse en el bienestar de los empleados, reconociendo que una adecuada atmósfera laboral repercute en los trabajadores y favorece el logro de los objetivos organizacionales.

Así, el comportamiento organizacional busca mejorar la eficiencia y efectividad de las empresas mediante el entendimiento y la optimización del comportamiento humano en el entorno laboral. A través de los objetivos hasta aquí estudiados, se fomenta una cultura organizacional auténtica, que se adapta a las demandas actuales tanto internamente a nivel de colaboradores como a las mismas organizaciones para que estas sean más ágiles y competitivas.

2.3. Elementos del comportamiento organizacional

A lo largo del tiempo, los elementos de este tipo de comportamiento a nivel de organización han evolucionado desde las teorías clásicas hasta los enfoques contemporáneos que consideran la diversidad, la tecnología y la ética en el entorno laboral (Portuondo, 2005), tal como se expone en la siguiente tabla:

Tabla 5. Evolución histórica del comportamiento organizacional

Periodo/teoría	Contribuciones clave
Siglo XIX-inicios del siglo XX	División del trabajo (Adam Smith)
	Dirección científica (Frederick Taylor)
	Teoría de organización (Luther Gulick)
	Investigaciones de Western Electric (George Homans)
	Enfoque humano en la empresa (Douglas McGregor)
A mediados del siglo XX	Teoría de la jungla del <i>management</i> (Harold Koontz)
	Teoría de la autoridad (Chester I. Barnard)
	Burocracia ideal (Max Weber)
Desarrollo de la psicología organizacional	Manejo de la conducta del individuo y del grupo (John R. P. French, Jr. y Betray Raven)
	Conflicto y ambigüedad en las organizaciones (Robert Kahn)
	Resistencia al cambio (Lester Coch y John R.P. French Jr.)
Finales del siglo XX-actualidad	Enfoque en la diversidad y multiculturalismo en el lugar de trabajo
	Importancia de la tecnología y su impacto en el comportamiento organizacional
	Énfasis en la inteligencia emocional, ética y responsabilidad social
	Nuevas competencias en la gestión (liderazgo, motivación, flexibilidad)

Nota. Adaptado de Portuondo (2005)

Guajardo (2023) establece los elementos siguientes:

- **Comunicación organizacional.** La comunicación organizacional consiste en un intercambio mutuo de ideas y datos que ocurre entre los miembros de una organización, por lo que es necesario para el funcionamiento efectivo de la misma, ya que influye en cómo se desarrollan las interacciones y se comparten los objetivos organizacionales. Ante ello, la buena

comunicación es vista como un catalizador para la innovación y el desarrollo de ideas novedosas. Ahora bien, aunque es un factor importante, no es el único que contribuye a la fortaleza de una organización para superar desafíos y prosperar en un entorno cambiante.

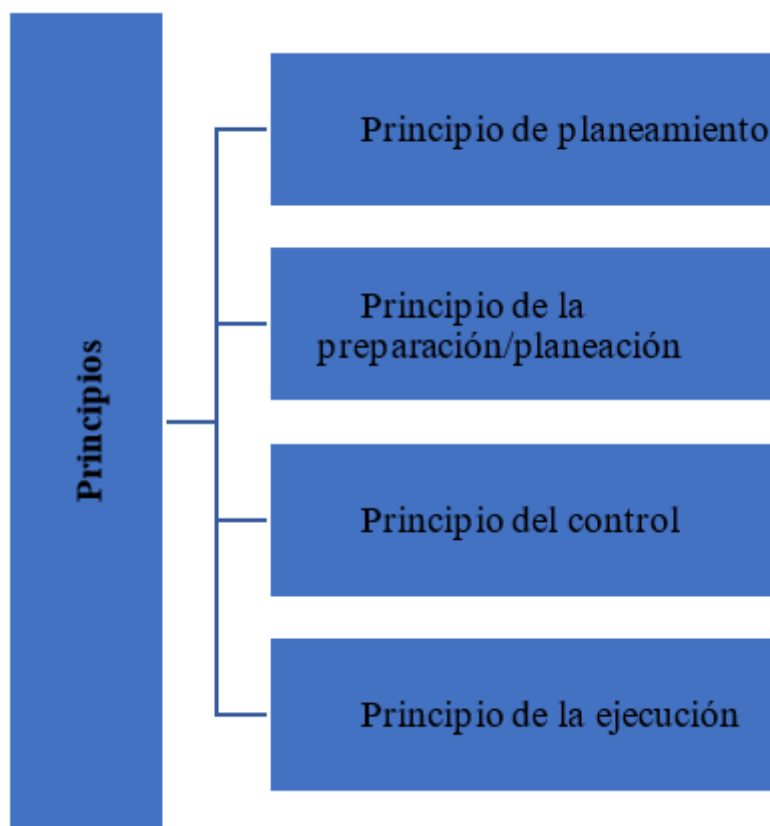
- **Liderazgo organizacional.** Es la capacidad de los líderes dentro de una organización para guiar y motivar a sus equipos hacia el logro de objetivos comunes, y se ha constituido en uno de los pilares más significativos que afectan la creatividad e innovación, por lo que los líderes que adoptan estrategias adecuadas y fomentan un entorno creativo tienen más probabilidades de generar creatividad organizacional, lo que a su vez puede llevar a niveles más altos de innovación; de esta manera, un liderazgo efectivo puede fomentar un ambiente que promueva la innovación y la adaptabilidad, lo que es crucial para el éxito en un entorno competitivo.

- **Creatividad organizacional.** La creatividad organizacional consiste en la aptitud de una empresa para generar ideas nuevas y útiles, así como la materialización de estas ideas en productos, servicios, procesos o procedimientos que aporten valor. Hay que tener en cuenta que este concepto es un pilar de la innovación y el cambio organizacional, por lo que se debe tomar en cuenta que la creatividad no es solo un esfuerzo individual, sino que se produce en un contexto colaborativo donde los miembros de la organización interactúan y comparten ideas.

2.4. Comportamiento organizacional: principios, niveles y sus características

Los principios que rigen o norman el comportamiento organizacional pueden graficarse de la siguiente manera (Hernández, 2024):

Figura 4. *Principios del comportamiento organizacional*



Nota. Adaptado de Hernández (2024)

El primer principio acerca del planeamiento sugiere que se debe sustituir la improvisación por un enfoque científico en la planificación de métodos de trabajo; ello implica que las organizaciones deben establecer procedimientos claros y sistemáticos para llevar a cabo sus operaciones, lo que ayudaría a mejorar la eficiencia y a reducir la incertidumbre en la ejecución de tareas.

Con respecto al segundo principio, la preparación/planeación establece y centra su atención en la selección rigurosa y objetiva del personal, por lo que se debe identificar y capacitar a aquellos empleados que tienen el potencial adecuado para desempeñarse en las áreas específicas de la organización. En ese sentido, la preparación adecuada de los empleados es fundamental para asegurar que estén equipados con las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.

El tercer principio del control enfatiza la importancia de supervisar la gestión del cumplimiento normativo. Implica llevar un control adecuado del desempeño laboral, lo que posibilita la identificación de errores y la adopción de medidas para solucionarlas cuando, lógicamente, sea necesario. Este principio es esencial para mantener la calidad y la eficiencia en las operaciones organizacionales.

Por último, el principio de la ejecución alude a la distribución clara de responsabilidades y a la descomposición de las tareas en operaciones específicas que deben ser analizadas en relación con las máquinas y los métodos de trabajo; por lo tanto, la ejecución efectiva implica que cada empleado entienda su rol y cómo contribuye al objetivo general de la organización, lo que facilita una mayor coordinación y efectividad en el trabajo.

Con respecto a las características del comportamiento organizacional, para Morejón (2018) este tipo de comportamiento posee las siguientes características:

Tabla 6. *Características del comportamiento organizacional*

Características	Descripción
Interacción entre individuos y grupos	Un comportamiento organizacional óptimo muestra cómo las interacciones sociales organizacionales impactan en su funcionamiento y eficacia.
Selección de acciones	El comportamiento organizacional implica un proceso de selección consciente o inconsciente de diversas acciones que los individuos pueden realizar, lo que refleja la influencia de la autoridad y la estructura organizativa.
Impacto en la eficacia organizacional	Se centra en cómo el comportamiento de los empleados, la rotación de puestos, el rendimiento y la productividad afectan la eficacia general de la organización.
Adaptación a situaciones	Se encarga de detectar y adaptarse a diferentes situaciones que pueden presentarse en la organización, buscando maximizar los beneficios y direccionar adecuadamente a las personas y grupos.

Influencia de valores y percepciones	Los individuos dentro de una organización tienen percepciones y valores que influyen en su comportamiento, determinando lo que consideran correcto o incorrecto en su entorno laboral.
Complejidad del comportamiento humano	Se reconoce que el comportamiento humano es complicado y que las personas ejercen un mínimo de libertad al interactuar con el sistema organizativo en el que se desenvuelven.

Nota. Adaptado de Morejón (2018)

Ahora bien, con relación a los niveles en el comportamiento organizacional, se puede establecer la siguiente estructura de Chenet *et al.* (2022):

Figura 5. Niveles en el comportamiento organizacional



Nota. Adaptado de Chenet *et al.* (2022)

A nivel individual, la disciplina psicológica aporta teorías para explicar la conducta de los trabajadores con base en diferentes perspectivas, y permite plantear alternativas de solución a los conflictos que se presentan.

Bajo la óptica del nivel de grupo, se puede analizar la dinámica de los grupos sociales en el ámbito laboral, debido a los cambios de comportamiento que tienen cuando las personas están en grupos. Este fenómeno es estudiado por la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política.

Finalmente, a nivel organizacional, se refiere a la manera en que se distribuyen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de cada puesto. El objetivo es analizar cómo esta división del trabajo influye en el comportamiento individual y de equipo.

2.5. Indicadores del comportamiento organizacional

Existen variables o indicadores que pueden determinar el comportamiento organizacional. Consuelo-Bravo *et al.* (2018) argumentan que el estudio del comportamiento organizacional se realiza a través de un amplio número de variables y subvariables. Estas variables suelen agruparse en tres niveles: individual, grupal y organizativo. Los autores recalcan que muchos investigadores no realizan un análisis integral de estas variables ni su adecuación a objetos de estudio específicos, lo que es muy importante a la hora de abordar estos estudios.

Asimismo, Consuelo-Bravo *et al.* (2018) también identifican variables esenciales del comportamiento organizacional, que incluyen el liderazgo, la motivación, la comunicación, la estructura, las características de grupo, los valores, la tecnología y los procesos. Se destaca que la variable de liderazgo presenta una mayor vinculación con otras variables, y abarca aspectos tanto del nivel individual como del grupal.

Es necesario enfatizar que cada factor o condicionante que influye en el comportamiento organizacional están estrechamente relacionados, debido a que se influyen mutuamente entre los tres grupos esenciales de variables. La importancia de cada subvariable en la gestión empresarial está sujeta a factores endógenos y externos a la organización.

Bajo las consideraciones arriba expuestas a la hora de delimitar las variables, se proponen las siguientes (Bravo *et al.*, 2020):

- **Satisfacción laboral.** Se refiere al nivel de grado de satisfacción que los empleados sienten en su trabajo.

- **Motivación.** Constituye la fuerza psicológica que influye en la dirección de las conductas, niveles de esfuerzo y persistencia de los individuos.
- **Calidad de vida laboral.** Factor influyente en el bienestar de los empleados.
- **Compromiso organizacional.** Es la dedicación y fidelidad de los empleados hacia la organización.

Es necesario destacar el último punto, dado que constituye el modo o grado en que los trabajadores se sienten identificados con sus organizaciones, están involucrados en ellas y están dispuestos a continuar trabajando en ellas. Esta definición se considera fundamental y se ha estudiado con mayor detalle en la literatura reciente (Treviño-Reyes & López-Pérez, 2022). Se menciona que el compromiso organizacional es un constructo que ha sido desarrollado en los últimos años y se adapta bien a los objetivos de la investigación, utilizando un instrumento específico para la recolección de datos.

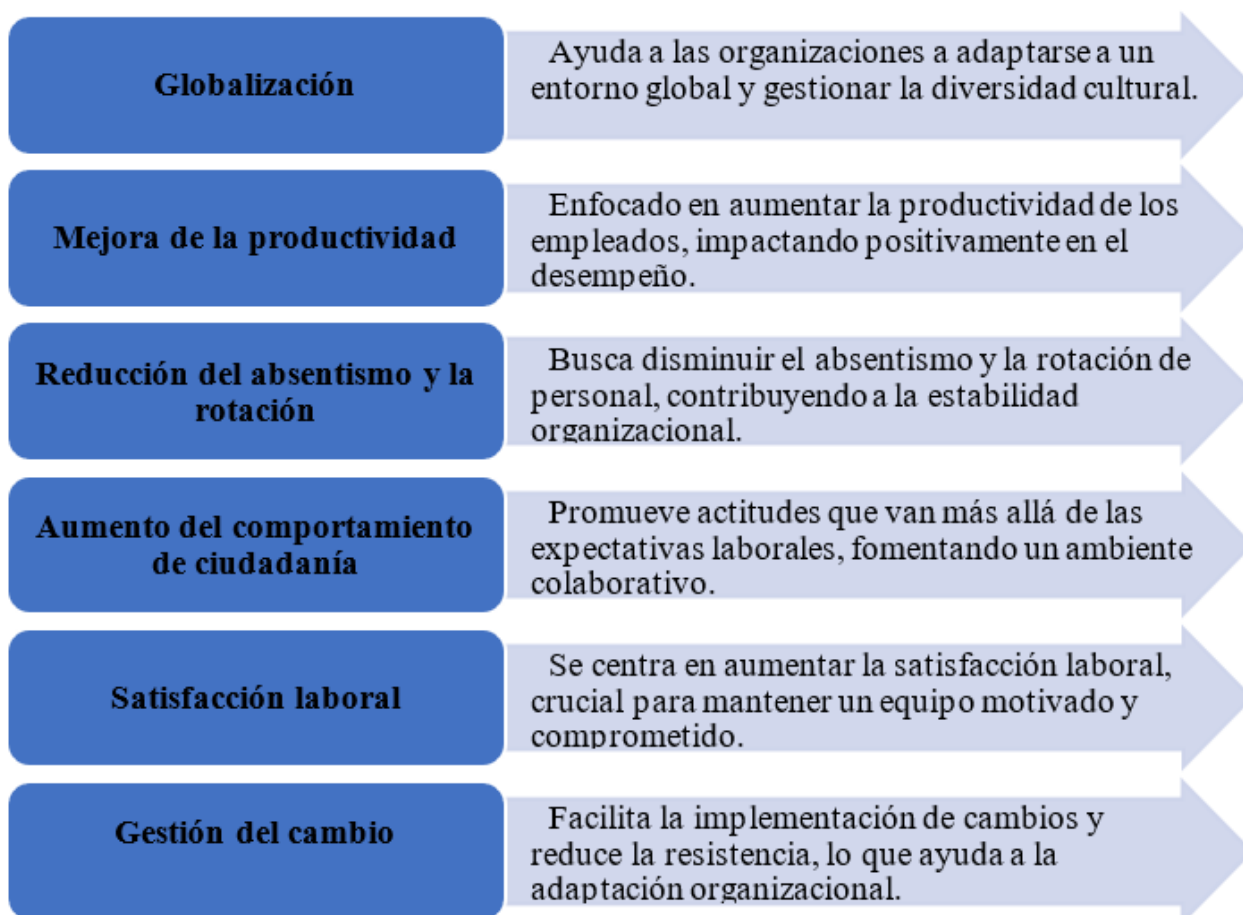
2.5.1. Desempeño y satisfacción laboral

La satisfacción laboral es estudiada como un constructo fundamental dentro de la psicología organizacional. Bajo este enfoque, en palabras de Treviño-Reyes & López-Pérez (2022), constituye el nivel de satisfacción que una persona siente respecto a su trabajo y la sensación de logro que obtiene al realizarlo. La satisfacción laboral es considerada uno de los fenómenos más fructíferos y controvertidos en este campo, ya que puede variar desde un sentimiento positivo por realizar un trabajo que interesa, hasta un juicio mensurable sobre el propio trabajo.

Al ser el grado de satisfacción que experimentan los trabajadores en su entorno laboral, considerando diversas vertientes y modelos de factores incidentes, la satisfacción laboral requiere focalizar la atención en las características del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas (Bravo Macías *et al.*, 2020).

Ahora bien, para estudiosos como Suárez Guevara *et al.* (2020), hay roles que determinan el desempeño laboral si es que se utiliza bien el comportamiento organizacional, tal y como se aprecia en el gráfico siguiente:

Figura 6. *Roles del comportamiento organizacional*



Nota. Adaptado de Guevara *et al.* (2020)

De esta manera, la relación entre el desempeño laboral y el comportamiento organizacional se centra en cómo las actitudes y conductas de los empleados impactan directamente en la satisfacción del cliente y, en consecuencia, por ejemplo, en los ingresos de la empresa. Un ejemplo mencionado es el caso de Sears (Barrientos, 2024), donde se documentó que mejorar las actitudes de los empleados puede tener un efecto óptimo en estos si efectivamente se sienten satisfechos en su empresa y, a su vez, si se expresa en ingresos adicionales.

La congruente relación entre desempeño laboral y el comportamiento organizacional se puede observar al gestionar la diversidad de manera efec-

tiva en la empresa, de esta manera se refuerza la creatividad, la innovación y la calidad en la toma de decisiones, lo que también contribuye al desempeño laboral. Por otro lado, una gestión deficiente puede resultar en alta rotación, dificultades de comunicación y conflictos internos, lo que afectará negativamente el desempeño.

Sin embargo, también hay que ver las consecuencias negativas o cómo se manifiesta lo contrario: la insatisfacción laboral. Para Robbins & Judge (2017), la insatisfacción laboral puede tener varios efectos negativos en los empleados y en la organización, y predecir una conducta laboral contraproducente, ya que los empleados insatisfechos tienden a sentirse frustrados, lo que disminuye su desempeño y aumenta el riesgo de presentar conductas negativas que resultan dañinas para la organización, como el robo, la agresión hacia colegas, la impuntualidad o el ausentismo.

Resulta interesante también presentar cómo Robbins & Judge (2017) han propuesto un modelo teórico para ilustrar las respuestas de los trabajadores ante la insatisfacción laboral, las cuales dividen en cuatro categorías:

Tabla 7. *Respuesta ante la insatisfacción laboral*

Respuesta	Tipo de comportamiento
Voz	Activa y constructiva
Salida	Activa y destructiva
Lealtad	Pasiva y constructiva
Negligencia	Pasiva y destructiva

Nota. Adaptado de Robbins & Judge (2017)

Los empleados que eligen la “voz” son aquellos que, a pesar de su insatisfacción, deciden expresar sus preocupaciones y proponer soluciones. Esta respuesta es constructiva porque busca mejorar la situación en lugar de sim-

plemente abandonarla. Fomenta un diálogo abierto y puede llevar a cambios positivos en la organización.

“Salida” se dirige hacia la acción de dejar la organización. Los empleados que optan por la salida suelen estar tan insatisfechos y consideran que la mejor opción es buscar un nuevo empleo. Esta circunstancia puede llevar a una fuga de talentos, lo que perjudica la estabilidad de los trabajadores.

Con respecto a “lealtad”, esta respuesta implica una actitud de espera pasiva. Los empleados leales pueden estar insatisfechos, pero eligen permanecer en la organización con la esperanza de que las condiciones mejoren. Aunque no actúan de manera destructiva, su falta de acción puede llevar a un estancamiento en la mejora de la cultura laboral.

Los empleados que muestran “negligencia” permiten que las condiciones laborales empeoren sin tomar medidas. Esta respuesta es destructiva, ya que no solo afecta su propio desempeño, sino que también puede influir negativamente en el ambiente de trabajo y en la moral del equipo.

2.5.2. Crecimiento y desarrollo personal

Dentro del desarrollo personal, el componente más importante, sin duda y en palabras de Franco-Arizaga & Alvarado-Pico (2020), es la motivación, la cual se puede definir como aquella fuerza psicológica que opera en el interior de toda persona y determina sus niveles de esfuerzo y persistencia. Es un aspecto crucial para que los colaboradores puedan explotar todo su potencial y evitar el riesgo de ser reemplazados. Esta es también considerada como el aspecto más valioso dentro un equipo de trabajo, ya que promueve una cultura organizacional en la que los individuos se sienten empoderados y sus relaciones interpersonales son sanas e íntegras.

Por lo tanto, la importancia de la motivación para el crecimiento personal radica en que impulsa a los individuos a alcanzar sus metas, mejorar su desempeño y mantener un bienestar emocional. Un colaborador motivado tiende a ser más eficiente y estable dentro de la organización, lo que contribuye a su autorrealización.

Indudablemente, la relación de la motivación laboral con el comportamiento organizacional está estrechamente vinculada, ya que influye en cómo los colaboradores se comunican, interactúan y se relacionan dentro de la organización. Un comportamiento organizacional positivo, que se manifiesta a través de la colaboración y la comunicación efectiva, es condicionado por la buena motivación de los empleados (Franco-Arizaga & Alvarado-Pico, 2020), lo que contribuye significativamente al cumplimiento de la visión, organización y la adaptación a cambios, como la implementación de metodologías ágiles.

Ahora bien, el desarrollo personal puede influir en la satisfacción laboral. Así, los empleados que sienten que están aprendiendo y creciendo en sus roles tienden a estar más satisfechos con su trabajo (Robbins & Judge, 2017), lo que puede reducir la insatisfacción y las respuestas negativas, como la salida o la negligencia.

El crecimiento personal y profesional también puede mejorar el desempeño de los empleados. De esta manera, a medida que los individuos adquieren nuevas habilidades y conocimientos, pueden contribuir de manera más efectiva a la organización, logrando una situación beneficiosa para todos.

Por último, las organizaciones que fomentan el crecimiento y desarrollo personal suelen tener una cultura organizacional mucho más positiva (Aguilar-Hernández *et al.*, 2023), que generalmente se da mediante programas de capacitación, mentoría y oportunidades de desarrollo profesional que no solo benefician a los empleados, sino que también mejoran el clima laboral y la retención de talento.

Como se ha podido apreciar, tanto el crecimiento como el desarrollo personal son componentes determinantes del comportamiento organizacional, ya que afectan la motivación, la satisfacción laboral, el desempeño y la cultura organizacional en su conjunto. Estos elementos son esenciales para construir un clima de trabajo en el que los empleados se sientan parte integral del equipo y estén comprometidos con los objetivos comunes de la empresa.

CAPÍTULO III

COMPROMISO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Un aspecto importante que toda organización debe considerar para lograr el éxito es el compromiso que los colaboradores o empleados tengan con esta. El mundo laboral es dinámico y cambiante, ya que va a la par con las transformaciones del mundo. Por eso el compromiso se explica como la conexión emocional y psicológica que los empleados llegan a tener con su lugar de trabajo, el cual constituye un papel fundamental en los logros del equipo, la eficacia del trabajo y la retención de habilidades.

En un mundo organizacional dinámico, tanto el compromiso como la satisfacción laboral de los empleados son esenciales para crear un ambiente laboral productivo y armonioso. Tal como se apreciará en este capítulo, las investigaciones sugieren que la calidad de vida laboral, junto con un liderazgo eficaz y políticas inclusivas, incentiva un mayor compromiso entre los trabajadores y la organización, ya que cuando aquellos perciben que sus necesidades y expectativas son valoradas, su deseo de contribuir activamente a los objetivos de la organización y su satisfacción con el entorno laboral aumenta considerablemente, lo que fortifica su disposición para permanecer y crecer dentro de la organización.

En este contexto, las actitudes de los empleados hacia su trabajo adquieren una relevancia fundamental. Si bien cada individuo posee una amplia gama de actitudes, el compromiso organizacional se centra en aquellas que están directamente relacionadas con el entorno laboral. La satisfacción laboral, el sentirse parte del trabajo y la capacidad psicológica son algunas de las actitudes

más estudiadas en este ámbito, ya que repercuten en la forma como un trabajador se siente parte de su organización. A lo largo de este capítulo, se explorará cómo se conceptualiza el compromiso organizacional, sus componentes y lo concerniente a la satisfacción laboral.

3.1. Aspectos fundamentales sobre el compromiso organizacional

Comprometerse con la organización donde se trabaja no solo es trabajar en ella, sino sentirse parte de esta, así como estar en concordancia con sus metas y la aspiración de seguir siendo miembro de ella. Como se estudiará a continuación, y tal como sostienen Robbins & Judge (2017), este concepto es fundamental para entender cómo los empleados se relacionan con su lugar de trabajo y cómo esto afecta su desempeño y satisfacción laboral.

Desde un punto de vista mental, Meyer & Allen (1991) argumentan que este tipo de compromiso constituye un estado psicológico que repercute en el empleado y su relación con la organización, respecto a su decisión de permanecer o no en la mencionada organización (Puma & Estrada, 2020).

Para Salvador (2019), el compromiso organizacional se establece mediante la empatía hacia la organización y el afecto que los empleados sienten por ella. De igual forma, se la relaciona con la “vitalidad competitiva” y guarda relación con el clima organizacional al buscar fortalecer los niveles de compromiso y generar una sinergia positiva en el entorno laboral.

Sin embargo, para Ríos & Loli (2020), el compromiso organizacional no es posible si es que los trabajadores no perciben lo que se conoce o denomina como “justicia organizacional”. Es decir, si los empleados sienten que no son tratados de manera justa, esto puede generar tensiones, insatisfacción y desmotivación, lo que a su vez afecta su productividad y su deseo de permanecer en la organización. Así, la percepción de una justicia organizacional es fundamental para que todo trabajador se sienta y pueda desarrollar actitudes adecuadas y po-

sitivas hacia su organización, lo que es esencial para fomentar un compromiso efectivo.

Por lo tanto, se puede resumir que el compromiso organizacional constituye la afinidad o apego que los trabajadores desarrollan hacia los objetivos de una institución.

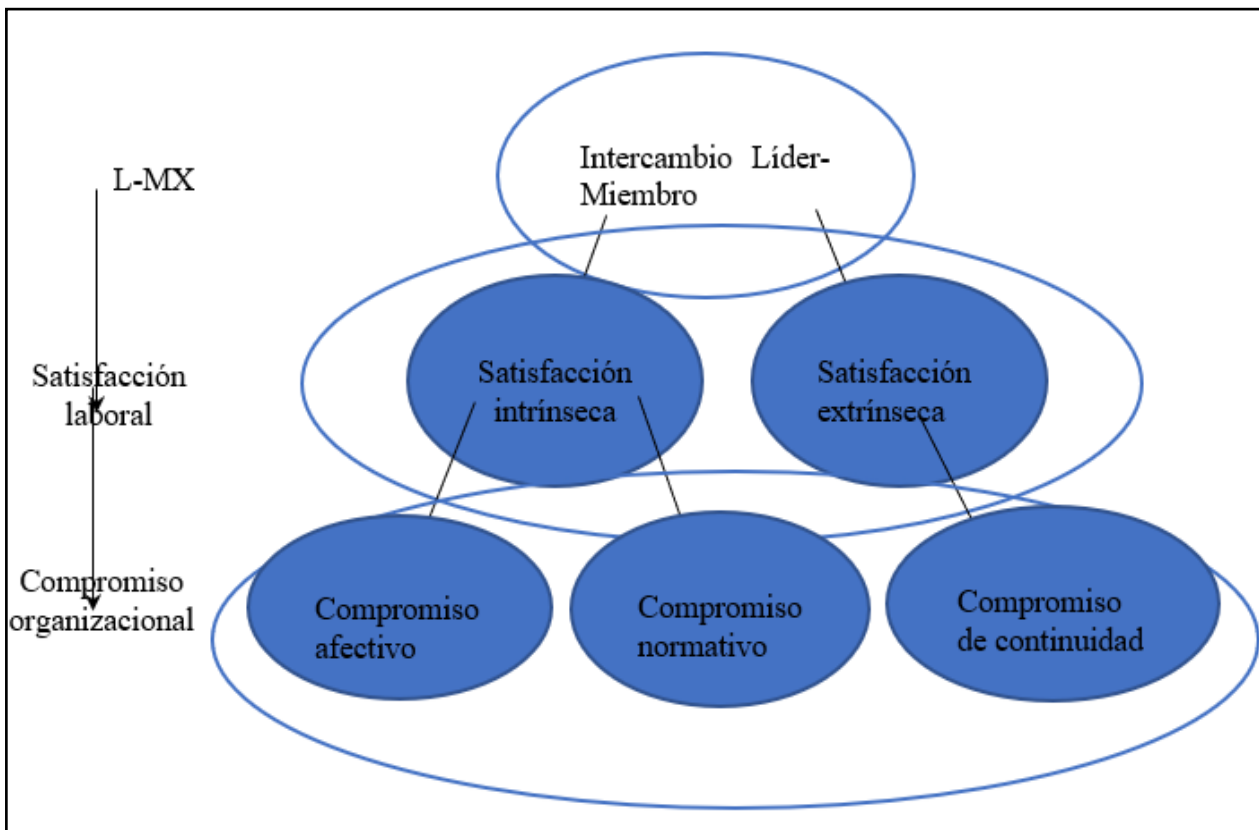
3.2. Dimensiones del compromiso organizacional

Es notoria la estrecha y significativa relación positiva que guarda tanto la satisfacción o calidad laboral y el compromiso de tipo organizacional en el ambiente laboral. Pinela & Donawa (2019) destacan que la calidad de vida laboral consta de partes importantes y condicionantes entre sí, y que como tales pueden llegar a afectar el nivel de compromiso con la organización.

Una buena calidad de vida laboral lleva consigo un mayor compromiso organizacional, lo que se traduce en una mayor disposición de los trabajadores para permanecer en el lugar de trabajo y laborar con más esfuerzo. Como bien se ha venido comentando en el capítulo anterior, factores como la insatisfacción laboral y el desequilibrio entre la vida personal y profesional pueden tener un impacto negativo en el compromiso organizacional.

La relación entre la satisfacción, el compromiso en el trabajo y el líder con sus miembros (L-MX) se puede observar en la siguiente figura propuesta por Bohrt & Díaz (2018):

Figura 7. *Relación líder-miembro con los tipos de compromiso organizacional*



Nota. Tomado de Bohrt & Díaz (2018)

El modelo expuesto en la figura es muy clásico e ideal para ver la relación entre líder-miembro (L-MX); es un constructo teórico que sirve para visualizar la relación entre un líder y sus subordinados. Los líderes no tratan a sus colaboradores o subordinados de igual forma, sino que establecen relaciones diferentes con cada miembro, lo que influye en la satisfacción de estos, así como en su compromiso con la organización.

Bajo el contexto del L-MX, la relación entre líder y miembro se considera diádica, lo que significa que cada interacción es única y su entendimiento se halla en la calidad dicha relación. Un líder puede tener relaciones de alta calidad con algunos subordinados, caracterizadas por confianza, respeto y apoyo, mientras que con otros puede tener relaciones de baja calidad, que son más transaccionales y menos satisfactorias. Los trabajadores con relaciones de alta calidad con sus líderes tienden a mostrar mayores niveles de compromiso organizacional.

La satisfacción laboral posee el rol de ser un mediador en la relación entre el L-MX y el compromiso, tal como se estudiará en los siguientes apartados. Un ambiente laboral óptimo, donde los trabajadores se sientan apoyados por sus supervisores, puede aumentar la satisfacción intrínseca y extrínseca, lo que a su vez refuerza el compromiso.

Ahora bien, diversos estudios han dividido el compromiso organizacional en dimensiones, cada una de las cuales se ocupa de un aspecto de la relación emocional y racional que un empleado puede tener con su lugar de trabajo. Meyer & Allen (1991) mencionan la existencia de los siguientes componentes del compromiso: afectivo (querer), de continuidad (deber) y normativo (necesidad) (Puma & Estrada, 2020), los cuales se pasarán a comentar brevemente a continuación. Se debe tener en cuenta que estas dimensiones son importantes, ya que prácticamente solo con la ayuda de estas el ambiente de trabajo será agradable y, en consecuencia, los trabajadores estarán más comprometidos con su labor.

3.2.1. Compromiso afectivo

El compromiso afectivo (querer) es la dimensión más importante del compromiso organizacional, y se caracteriza por un vínculo emocional o afectivo que un empleado establece con su organización. Los trabajadores que experimentan un alto nivel de compromiso afectivo llegan a motivarse a tal punto de querer ayudar contribuyendo al éxito de la organización porque realmente desean hacerlo, no solo por razones externas o por obligación (Pinela & Donawa, 2019).

El compromiso afectivo se fundamenta en la teoría del intercambio social. Este surge como reacción a las vivencias positivas que el trabajador tiene con su entidad, y se caracteriza por los vínculos emocionales que vinculan al trabajador con la organización (Meyer & Allen, como se citó en Gabini, 2018). Los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque así lo desean, lo que refleja un sentimiento de pertenencia. Esto

contrasta con aquellos que se quedan por necesidad económica o por una obligación moral.

Ahora bien, el proceso de formación de estos lazos afectivos está influenciado por la valoración que el empleado hace del apoyo y los beneficios recibidos de la empresa. Si estas evaluaciones son positivas, el trabajador adopta los objetivos de la organización como propios y siente el deseo de seguir formando parte de ella (Omar & Urteaga, como se citó en Gabini, 2018).

Diversas investigaciones empíricas han encontrado relaciones entre el compromiso afectivo y factores como el enriquecimiento trabajo-familia, el trabajo flexible y la cultura organizacional, lo que lo convierte en un predictor del rendimiento laboral.

3.2.2. Compromiso de continuidad

Esta clase de compromiso, también conocido como de permanencia o calculativo (Hernández, 2020), es el grado en que un empleado siente que está involucrado en una organización debido a los costos asociados con dejarla. Según Gabini (2018), se fundamenta en un estudio tipo costo-beneficio donde el trabajador evalúa los costos (ya sean económicos o sociales) que conlleva dejar la compañía y la escasez de opciones de trabajo que sean parecidas o superiores.

Para Gabini (2018), este tipo de compromiso de continuidad se caracteriza por una permanencia en la organización que no se basa en un deseo genuino de estar allí, sino en la necesidad de evitar los costos que conlleva dejarla. Esto significa que el vínculo del empleado con la organización es más bien una decisión calculada, lo que puede llevar a una falta de motivación y compromiso emocional.

Gabini (2018) también menciona que, aunque Meyer & Allen (1991) consideraron que el compromiso de continuidad incluye tanto los sacrificios asociados a dejar la empresa como la falta de alternativas laborales, la literatura

no ha proporcionado evidencia concluyente sobre la dimensionalidad de este tipo de compromiso. Esto sugiere que el compromiso de continuidad puede ser un factor menos positivo en comparación con el compromiso afectivo, ya que puede no fomentar un comportamiento organizacional proactivo y entusiasta.

Algunas frases que reflejan esta noción incluyen: “Uno de los principales motivos por los que sigo trabajando en mi empresa es que, de lo contrario, me resultaría complicado encontrar un trabajo similar” o “si decidiera dejar la empresa ahora, muchas áreas de mi vida se verían afectadas”, entre otras.

3.2.3. Compromiso normativo

Este tipo de compromiso se basa en la obligación moral de permanecer en la organización. Las relaciones positivas con los líderes pueden fomentar un sentido de lealtad y responsabilidad hacia la organización.

El último componente es el compromiso normativo u obligatorio, que en palabras de Gabini (2018), es la obligación que siente un empleado de permanecer en la organización, no solo porque está contratado, sino porque cree que es correcto hacerlo. Este tipo de compromiso se basa en la internalización de los valores, metas y objetivos de la organización, lo que lleva al empleado a sentir una responsabilidad hacia esta y hacia sus compañeros. Hay que tener en cuenta que este compromiso puede estar influenciado por las costumbres familiares y las formas de crianza del individuo (Justiniano, 2020).

Justiniano (2020) señala que el compromiso normativo implica un sentido de deber y lealtad por parte del trabajador hacia la organización. Este tipo de compromiso se expresa en un sentimiento de deuda y agradecimiento por las oportunidades laborales y beneficios significativos que ha recibido. La permanencia en la organización está impulsada por la obligación moral de hacer lo correcto, y abandonar la organización podría generar en el trabajador un sentimiento de culpabilidad.

Como bien puede inferirse con lo expuesto, este tipo de compromiso puede tener efectos positivos en el rendimiento porque los empleados que sienten esta obligación moral pueden estar más dispuestos a contribuir al éxito de la organización, ya que tienden a enfocarse en cumplir con las metas organizacionales y a sentir que tienen una responsabilidad hacia los demás, lo que puede motivarlos a esforzarse por alcanzar los objetivos de la empresa. La literatura también sugiere que las organizaciones que fomentan una cultura de compromiso normativo pueden experimentar beneficios en términos de lealtad y esfuerzo, así como un mayor enfoque en el trabajo.

3.3. Enfoques del compromiso organizacional

Ávila (2020) menciona que el compromiso organizacional se puede entender a través de varios enfoques, entre los cuales se destacan los siguientes:

- **Compromiso de cálculo o intencionado.** Este enfoque, propuesto por Becker en 1960, se centra en la evaluación racional que hace un empleado sobre los costos y beneficios de permanecer en la organización. Los trabajadores que muestran esta clase de compromiso evalúan las implicaciones económicas y laborales de su elección de permanecer o marcharse, lo cual los motiva a quedarse en la empresa por motivos prácticos.
- **Compromiso actitudinal.** La conexión emocional y psicológica que un empleado siente hacia la organización se refiere al compromiso organizacional. Este compromiso implica un sincero deseo de contribuir a los objetivos empresariales e identificarse con los valores y la misión de la empresa. Este tipo de compromiso está relacionado con una mayor satisfacción en el trabajo y un rendimiento superior.
- **Modelo tridimensional de Meyer y Allen.** Como ya se ha mencionado en el punto anterior y que se ha considerado como fuente para este libro, este modelo, desarrollado inicialmente en 1984 y ampliado en 1990, propone tres dimensiones del compromiso organizacional, como se expone en la siguiente figura:

Figura 8. *Modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen*

Compromiso afectivo

Se refiere al apego emocional del empleado hacia la organización, lo que lo lleva a querer permanecer en ella.

Compromiso de continuidad

La retención de los empleados está estrechamente ligada a cómo los trabajadores perciben los costos de abandonar la empresa. Esto abarca la posible pérdida de beneficios, conexiones laborales y la inversión de tiempo y recursos en la compañía.

Compromiso normativo

Este componente se basa en la obligación moral que siente el empleado de permanecer en la organización, influenciado por valores personales y normas sociales.

Nota. Adaptado de Ávila (2020)

El modelo tridimensional de Meyer y Allen ha sido ampliamente aceptado y utilizado en la investigación sobre el compromiso organizacional, aunque también ha sido objeto de críticas y revisiones en función de su aplicabilidad y la interpretación de sus dimensiones.

3.4. Conceptualización de la satisfacción laboral

El interés por la satisfacción laboral no es un fenómeno o hecho reciente, sino que se remonta a décadas atrás. Para explicar brevemente los antecedentes o pilares base de este concepto, a continuación se detalla un cuadro resumen de la introducción que presenta de Gabini (2018):

Tabla 8. *Conceptos de satisfacción laboral*

Año	Investigador(es)	Descripción
1930	Robert Hoppock	Realizó un estudio pionero que examinó los antecedentes de la satisfacción laboral, vinculándola con el rendimiento. Identificó factores como la fatiga, la monotonía, las condiciones de trabajo y la supervisión como determinantes.
1959	Frederick Herzberg	La teoría de los dos factores propone que la satisfacción laboral se alcanza mediante factores motivacionales, como el reconocimiento y el crecimiento, así como por factores higiénicos, por ejemplo, las condiciones laborales y la remuneración.
1962	Víctor Vroom	Identificó siete aspectos relacionados con la satisfacción laboral: compensación, supervisión, colegas, ambiente laboral, contenido del trabajo, promoción e identidad de la organización.
1974	Churchill, Ford & Walker	Propusieron que la satisfacción laboral está relacionada con cinco aspectos: trabajo, promoción, remuneración, supervisión y colegas.
1969	Smith, Kendall & Hulin	Desarrollaron un modelo que también se centró en las dimensiones de la satisfacción laboral, contribuyendo a la comprensión de sus factores determinantes.
1976	Edwin A. Locke	Sostuvo que las dimensiones de la satisfacción laboral pueden dividirse en acontecimientos (trabajo, salario, promoción, reconocimiento, ventajas, condiciones laborales) y agentes (supervisión).

Nota. Adaptado de Gabini (2018)

Ahora bien, cuando se trata de definir la satisfacción laboral, es necesario considerar a esta como el sentimiento de placer o dolor que puede diferir de

las intenciones de comportamiento y pensamientos objetivos. Tal como afirma Díaz (2023), este sentimiento permite a los directores y gerentes entender cómo reaccionan los empleados ante sus tareas y predecir el impacto de estas reacciones en su compromiso futuro.

Para autores como Atalaya (2018), la satisfacción laboral se refiere a un conjunto de actitudes y sentimientos favorables y desfavorables que un empleado tiene hacia su trabajo. Esta satisfacción surge de la realidad del trabajo, las particularidades y el tipo de trabajo, las condiciones laborales y las particularidades individuales del empleado. De acuerdo con la autora, es posible distinguir tanto la satisfacción global como la satisfacción por elementos o aspectos particulares del trabajo, como el salario, la supervisión, las relaciones sociales, entre otros.

Como se podrá inferir, la satisfacción laboral tiene consecuencias positivas tanto para los trabajadores a nivel personal como para la organización en su conjunto. Se ha demostrado que contar con personal satisfecho mejora la eficiencia organizacional y también, por lo tanto, la productividad (Gabini, 2018).

3.5. Factores determinantes para la satisfacción del trabajador

Entre los factores que condicionan la satisfacción en el trabajo, se encuentran los siguientes (Atalaya, 2018):

- **Condiciones físicas y materiales.** La infraestructura, mobiliario, tecnología y equipos en el lugar de trabajo son cruciales para el bienestar y la facilidad de los trabajadores en su día a día.
- **Beneficios laborales y pecuniarios.** Tanto el salario y los incentivos de tipo económico son necesarios para motivar los requerimientos materiales del empleado y su familia.
- **Relaciones interpersonales.** Las relaciones entre un empleado y sus compañeros y supervisores son un factor crucial que puede afectar su satisfacción en el trabajo.

- **Desarrollo personal.** Este tema se vincula con las posibilidades de progreso y mejora laboral que brinda la empresa, lo cual puede influir en la incentivación y felicidad del trabajador.
- **Desempeño de tareas.** Este aspecto hace referencia a lo bien que se siente el empleado al llevar a cabo sus labores y deberes, así como a la idea de que su trabajo es apreciado.
- **Relación con la autoridad.** La interacción y comunicación entre el empleado y sus superiores pueden influir en cómo percibe el apoyo y reconocimiento en su trabajo.
- **Políticas administrativas.** La satisfacción laboral se ve afectada por las políticas y prácticas de una organización, tales como la claridad en las expectativas y la equidad en el trato.

Los elementos clave que determinan la calidad de un contenido son de vital importancia por múltiples motivos. En primer lugar, contar con condiciones físicas y materiales adecuadas resulta fundamental para el rendimiento óptimo de los empleados. Un entorno laboral confortable y bien provisto facilita la ejecución de las labores, lo cual puede incrementar la productividad y hacer que el trabajo resulte más placentero.

Los beneficios en el trabajo y el salario son muy importantes para satisfacer las necesidades materiales de los empleados y sus familias. Sentirse compensado justamente por el trabajo realizado es crucial para sentirse satisfecho en el centro de labores, ya que afecta directamente la economía de los trabajadores.

Por otro lado, las relaciones entre colegas y superiores también son fundamentales para la satisfacción laboral. Tener interacciones positivas favorece un óptimo clima laboral, lo que también ayuda a la cooperación y el bienestar de tipo emocional de cada trabajador. Valorar las relaciones sociales puede mejorar la cohesión del equipo y la comunicación dentro de la empresa.

Asimismo, las oportunidades de crecimiento personal son necesarias para que todo trabajador logre la valoración que espera. Poder aprender y progresar en la organización no solo aumenta la satisfacción, sino que también fortalece el compromiso de los trabajadores con su labor. A su vez, la satisfacción con las tareas realizadas está relacionada con sentir que el trabajo es significativo y valorado. Cuando los empleados ven que su labor tiene un impacto positivo, se sienten más motivados y parte importante de la empresa.

Una buena relación con la autoridad y el apoyo por parte de los superiores son vitales para incentivar y llegar a la satisfacción laboral. Los colaboradores que se sienten respaldados por sus jefes tienden a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en un ambiente laboral más positivo.

Para concluir, las políticas administrativas que regulan la relación laboral son cruciales, ya que pueden facilitar o dificultar el trabajo del personal. Un marco normativo claro y justo contribuye a un clima organizacional favorable, lo que a su vez impacta en la satisfacción general de los empleados.

3.6. Tipos de satisfacción laboral y sus características

Como se ha señalado, la satisfacción laboral es un constructo fundamental, ya que refleja el grado en que los empleados valoran positivamente su experiencia laboral. Este concepto se puede desglosar en diferentes tipos. Por ejemplo, Bohrt & Díaz (2018) exponen dos tipos de satisfacción laboral:

Tabla 9. *Satisfacción intrínseca y extrínseca*

Tipo	Descripción
Satisfacción intrínseca	Este tipo de satisfacción se refiere a la valoración positiva que un empleado tiene sobre su trabajo en sí mismo. Está relacionada con aspectos como el sentido de logro, la variedad de tareas, la responsabilidad y el reconocimiento que recibe por su desempeño. La satisfacción intrínseca se deriva de la experiencia emocional y cognitiva que el empleado tiene respecto a su rol y las tareas que realiza.
Satisfacción extrínseca	Este tipo de satisfacción está relacionada con factores externos al trabajo en sí, como el salario, los beneficios, las condiciones laborales y el ambiente de trabajo. La satisfacción extrínseca se refiere a cómo los empleados perciben y valoran estos elementos externos que influyen en su experiencia laboral.

Nota. Adaptado de Bohrt & Díaz (2018)

Ambos tipos de satisfacción desempeñan un papel crucial en la formación del compromiso organizacional, e influyen en la conexión emocional de los empleados con la empresa y su disposición a permanecer en ella. Otro modelo interesante es el propuesto por Pujol & Dabos (2018), quienes refieren los siguientes tres tipos:

Tabla 10. *Tipos y características de satisfacción laboral*

Tipo	Descripción
Satisfacción general	Es un nivel promedio de satisfacción que un trabajador siente por su labor.
Satisfacción por facetas	Satisfacción que un trabajador experimenta ante elementos particulares de su labor, tales como reconocimiento, ventajas, condiciones de trabajo, supervisión, políticas de la organización y vínculos con sus colegas.
Satisfacción profesional	Este modelo se basa en la concordancia de los valores individuales, nivel de responsabilidad, percepción del éxito laboral, niveles de ambición y niveles de libertad que ofrece el empleo.

Nota. Adaptado de Pujol & Dabos (2018)

El compromiso afectivo se refiere a la conexión emocional que un empleado siente hacia la organización. La satisfacción laboral —con especial énfasis en la satisfacción intrínseca— está muy vinculada con el compromiso afectivo. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo y encuentran significado a sus tareas, es más probable que desarrollen un fuerte apego emocional hacia la organización. Esto se traduce en una mayor lealtad y disposición a contribuir al éxito de la empresa.

De igual forma, el compromiso normativo, que se refiere a la necesidad percibida de continuar en la organización, se da mediante la satisfacción laboral extrínseca, como el salario y las condiciones laborales, los cuales pueden ser condicionantes para este tipo de compromiso. Los empleados que reciben recompensas adecuadas y condiciones de trabajo favorables pueden sentir que tienen la responsabilidad de permanecer en la organización, ya que perciben que la empresa les proporciona lo que necesitan.

Por último, el compromiso de continuación se basa en la percepción de costos asociados con dejar la organización; así, la satisfacción laboral puede tener un efecto más limitado en el compromiso de continuación en comparación con los otros tipos de compromiso. Si bien la insatisfacción laboral puede aumentar la intención de abandonar la organización, los empleados que se sienten atrapados por razones externas (como beneficios económicos o falta de alternativas) pueden permanecer en la organización a pesar de su insatisfacción.

3.7. Medición de la satisfacción laboral

Gabini (2018) menciona que la medición se puede llevar a cabo mediante varios tipos de instrumentos, que se pueden clasificar en al menos cuatro categorías principales:

- **Instrumentos de medición de la satisfacción laboral general.** Estos mecanismos permiten obtener una valoración exhaustiva de la satisfacción o descontento del individuo con su trabajo, combinando las respuestas

en un puntaje integrado. Algunos ejemplos son la escala de satisfacción laboral genérica y la escala general de trabajo, que utilizan escalas Likert para la evaluación.

- **Escalas generales compuestas.** Estas escalas adoptan un enfoque que asume que la satisfacción general es igual a la suma de las partes, incluyendo una lista extensa de dimensiones relacionadas con el trabajo. Ejemplos de estas escalas son la encuesta de satisfacción laboral de Spector y el cuestionario de satisfacción de Minnesota.
- **Instrumentos mediante una faceta específica de la satisfacción laboral.** Estos recursos se enfocan en evaluar la satisfacción respecto a elementos específicos del trabajo, como el sueldo o la supervisión. Por ejemplo, el cuestionario de satisfacción con el salario y la escala de satisfacción con el supervisor.
- **Instrumentos desarrollados para medir la satisfacción laboral en trabajos específicos.** Estos son instrumentos adaptados a contextos laborales particulares, que permiten evaluar la satisfacción en áreas específicas de trabajo.

Es importante tomar en cuenta que la medición de la satisfacción laboral es un área de estudio activa, por lo que se han propuesto diferentes modelos y teorías para entender mejor este constructo, como la teoría bifactorial de Herzberg, que distingue entre factores intrínsecos y extrínsecos que afectan la satisfacción laboral.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS SOBRE EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL COMPROMISO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

El liderazgo es un elemento fundamental en las organizaciones públicas y privadas porque actúa como un componente que brinda ventajas frente a un entorno cambiante y dinámico como consecuencia de la globalización. Dicho entorno no implica únicamente lo político, económico y social, sino también los cambios comerciales y tecnológicos, que cada vez más las organizaciones deben enfrentar para evitar sufrir crisis administrativas, financieras, externas e internas. Para lograr hacer frente a esta problemática, es importante que cada entidad disponga de líderes capaces que puedan adaptarse al cambio y busquen hacer frente a los obstáculos que impiden el desarrollo de la empresa. Así también, los líderes deben tener las competencias necesarias para comprender las situaciones y los estados de cada integrante de la organización, puesto que son pilares para el éxito empresarial (Fuentes *et al.*, 2021).

En este aspecto, el líder desempeña un rol significativo en las compañías, pues es quien influye en la toma de decisiones y en los miembros del equipo para que lleven a cabo correctamente las tareas asignadas y se alcancen los objetivos propuestos (Riquelme-Castañeda *et al.*, 2020). Por tanto, es importante que los líderes también tengan una comunicación eficaz, sean empáticos y reconozcan los logros de cada trabajador, para motivarlos o brindarles recompensas que incentiven su compromiso con la empresa.

Al respecto, se observa que el liderazgo y el compromiso laboral están estrechamente relacionados, puesto que las decisiones y el comportamiento de los líderes incide en el sentimiento de pertenencia, responsabilidad y motivación de los empleados. Un liderazgo equívoco conduce a la reducción del compromiso del personal, principalmente causado por las siguientes razones: a) la falta de oportunidades de desarrollo profesional, que impide a los colaboradores aprender nuevas habilidades y continuar avanzando en su carrera; b) la falta de reconocimiento y apoyo de los líderes, que genera que los trabajadores sientan que sus contribuciones no son reconocidas; c) la flexibilidad, la cual también impacta significativamente en el compromiso porque depende de esta el equilibrio entre la vida laboral y personal (Komunika Latam, 2023).

El liderazgo también ejerce un papel fundamental en la satisfacción laboral de los trabajadores. En este caso, depende de los líderes brindar un ambiente laboral positivo para que el personal pueda realizar sus labores con eficacia y se sienta satisfecho con la empresa. Para garantizar la satisfacción de los colaboradores, el líder debe velar por una serie de aspectos, ya sean intrínsecos o extrínsecos, entre los que se encuentran los siguientes: la necesidad de reconocimiento, el salario, las oportunidades de crecimiento, el sistema de compensaciones, el significado que el trabajo tiene para la persona y las condiciones favorables del trabajo (instalaciones e infraestructura) (Anaya *et al.*, 2020).

Considerando lo expuesto, el liderazgo es un componente muy importante en las organizaciones porque influye directamente en el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, que son quienes sostienen el crecimiento de una empresa. Por tanto, el líder debe ser una persona capaz de fomentar la alineación, el compromiso y el equilibrio entre la autonomía y la responsabilidad, con el propósito de que todo el personal alcance la satisfacción y se evite su renuncia.

En este sentido, se aprecia la relevancia del liderazgo en las organizaciones, dado que de un buen líder depende el crecimiento del compromiso y la satisfacción del personal. Por esto, es importante que aquella persona que asuma dicha posición posea ciertas competencias para asegurar que los colaboradores

se sientan valorados, motivados y muestran una actitud positiva hacia sus labores. Con base en esto, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el impacto del liderazgo en el compromiso y satisfacción laborales? Considerando esta pregunta, se formula el objetivo de este trabajo: explorar el impacto del liderazgo en el compromiso y satisfacción laborales.

La relevancia de esta investigación se fundamenta en brindar información relevante y actualizada sobre el liderazgo en el compromiso y la satisfacción laborales, lo cual es importante porque las empresas deben conocer la importancia de un líder en la entidad, dado que de él depende el éxito y el esfuerzo por parte de los trabajadores para la realización sus tareas. Desde una perspectiva académica, se amplía la biblioteca sobre el tema propuesto para que futuros investigadores puedan ampliar sus conocimientos o utilizarlos como un antecedente para estudios similares.

4.1. Metodología

La metodología de la presente investigación es cualitativa y de alcance descriptivo. El desarrollo de este estudio es llevado a cabo mediante una revisión sistemática de la literatura considerando los principios metodológicos y el tema que se aborda, es decir, el liderazgo y el compromiso y la satisfacción laborales. Dicho tipo de revisión va a permitir buscar información relacionada con el tema y responder la pregunta y objetivo de la investigación. Para esto, se siguen las pautas establecidas en el método Prisma (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page *et al.*, 2021).

Estrategia de búsqueda

Las estrategias de búsqueda incluyen las bases de datos, los operadores booleanos y las palabras claves utilizadas en los buscadores académicos elegidos. En el presente estudio, las bases de datos académicas seleccionadas son Scopus, SciELO y Google Scholar; los operadores booleanos, AND, OR; las palabras claves se relacionan con los términos liderazgo, compromiso y satisfacción laborales (Tabla 11).

Tabla 11. Ecuaciones de búsqueda por base de datos

Base de datos	Ecuación de búsqueda
Scopus	“leadership” “job satisfaction”
SciELO	“Liderazgo” “compromiso organizacional” “satisfacción laboral”
Google Scholar	“Liderazgo” “compromiso organizacional” “compromiso laboral”

Nota. Elaboración propia

Criterios de elegibilidad

Engloban los criterios de inclusión y exclusión, los cuales permiten elegir entre la literatura encontrada durante todo el proceso de búsqueda, con el fin de obtener los documentos potenciales y vinculados con el objeto de investigación (Pineda *et al.*, 2023).

Los criterios de inclusión son los siguientes:

- Investigaciones que aborden el liderazgo y su impacto en el compromiso y satisfacción laborales
- Artículos publicados en revistas académicas
- Artículos publicados desde el año 2020 hasta el 2024
- Investigaciones publicadas en idioma español o inglés

En cuanto a los criterios de exclusión, estos se enlistan a continuación:

- Investigaciones que no traten sobre el impacto del liderazgo en el compromiso y la satisfacción laborales
- Libros, capítulos de libros, tesis de titulación o posgrado, monografías y trabajo de suficiencia
- Artículos que no presentaron acceso abierto
- Investigaciones publicadas en un idioma diferente al español o inglés

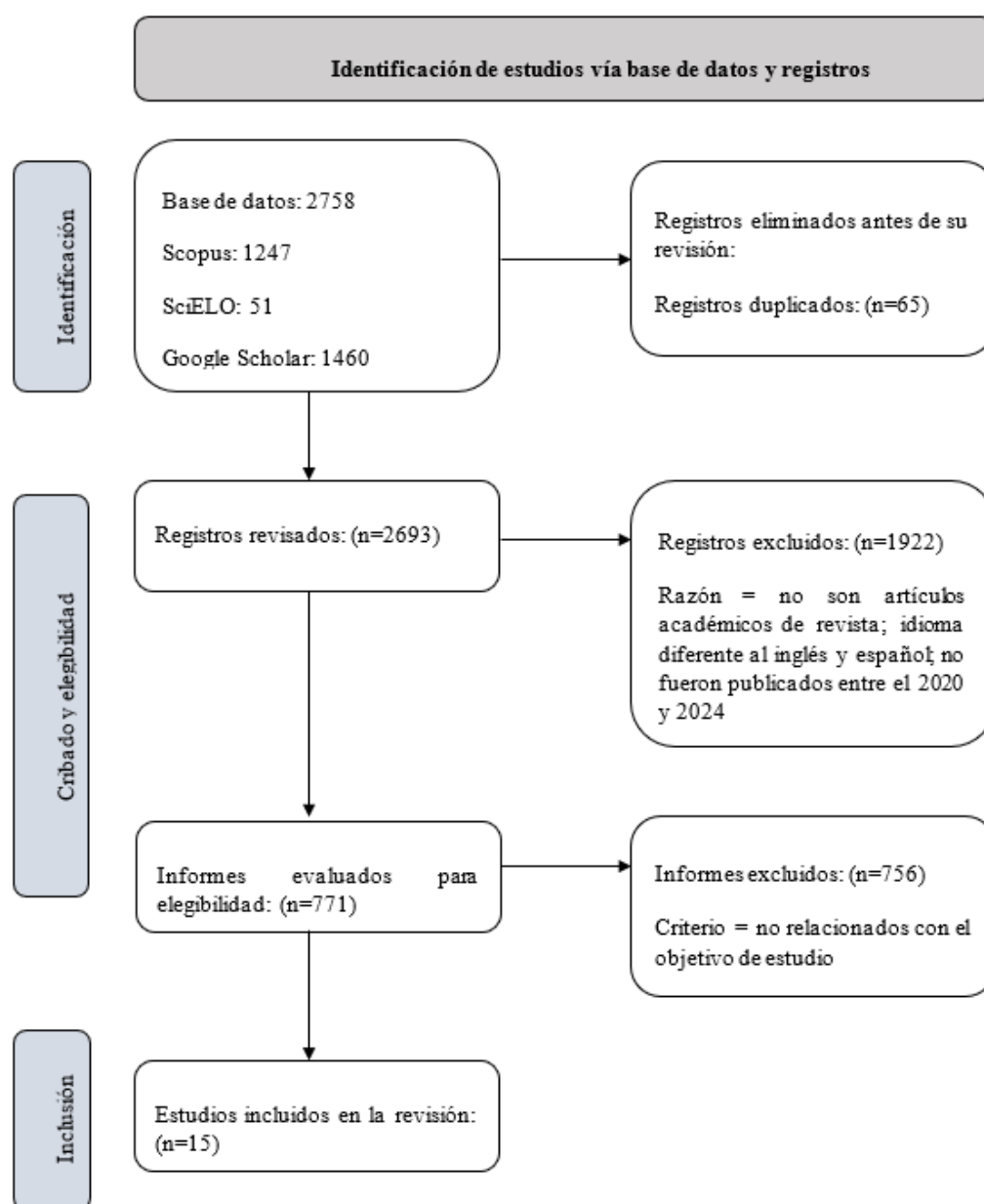
Selección de estudios

Se describen los resultados del proceso de búsqueda y selección, que abarca desde la cantidad de registros identificados hasta la cantidad de estudios

que se incluyen en la revisión sistemática. En este proceso se emplea el diagrama Prisma, el cual es una herramienta de gran importancia porque mejora la integridad y la claridad durante el proceso de revisión. Además, permite la documentación de archivos de modo transparente en cada proceso de selección documental, desde su identificación hasta inclusión en el estudio (León *et al.*, 2024).

El método Prisma desarrollado en el presente estudio se muestra en la Figura 9.

Figura 9. *Diagrama Prisma*



Nota. Elaboración propia

La Figura 9 muestra los pasos seguidos para la selección de los documentos. Como primer paso, se aplicaron las ecuaciones de búsqueda y los operadores booleanos en las bases de datos elegidas (Scopus, SciELO y Google Scholar); se obtuvo un total de 2758 investigaciones relacionadas con el tema; además, se eliminaron los documentos duplicados, que fueron un total de 65, de manera que se obtuvieron 2693 resultados. En el segundo paso se aplicaron los criterios de elegibilidad, con los cuales se excluyeron 1922 documentos por no ser artículos de revista, estar en idioma diferente al español o inglés, y no haber sido publicados entre los años 2020 y 2024. Con este procedimiento, se obtuvieron 771 artículos. Por último, se realizó una evaluación general para excluir los artículos no relacionados con el objetivo de estudio, a partir de la cual 756 archivos fueron eliminados, incluyendo un total de 15 artículos en la revisión.

4.2. Resultados

En el proceso de búsqueda en las bases de datos Scopus, SciELO y Google Scholar se registraron 2758 investigaciones, de las cuales solo quedaron 15 artículos, debido a que sí cumplían con los criterios de inclusión. En la Tabla 12 se presentan los 15 documentos elegidos mediante el método Prisma, detallando su autor, año de publicación, título, metodología y principales hallazgos.

Tabla 12. Resultados cualitativos

Autor(es) y año	Título	Metodología	Principales hallazgos
Morais <i>et al.</i> (2024)	Explaining organizational commitment and job satisfaction: the role of leadership and seniority	Cuantitativa	Analizaron la influencia del liderazgo en la satisfacción y el compromiso laborales.

Zhao <i>et al.</i> (2024)	Leadership support and satisfaction of healthcare professionals in China's leading hospitals: a cross-sectional study	Cuantitativa	Estudiaron el impacto de los líderes en el entorno de trabajo y su contribución en la mejora de la satisfacción laboral.
Qin (2024)	Ethical leadership, internal job satisfaction and OCB: the moderating role of leader empathy in emerging industries	Cuantitativa	Exploró la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral.
Abu <i>et al.</i> (2024)	Mapping Leadership and Organizational Commitment Trends: A Bibliometric Review.	Cuantitativa	Investigaron sobre la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional de los empleados.
Rueda-López <i>et al.</i> (2024)	La influencia del liderazgo inclusivo sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras	Cuantitativa	Analizaron el liderazgo inclusivo y su incidencia en el bienestar y la satisfacción laborales.
Mo <i>et al.</i> (2024)	Employee satisfaction, engagement and financial performance in stock brokerage companies	Cuantitativa	Aclararon la relación entre el liderazgo en la satisfacción de los trabajadores y su desempeño.
Mustofa & Tjahjono (2024)	Improving organizational agility through ethical leadership, employee job satisfaction and Islamic OCB	Cuantitativa	Exploraron la incidencia del liderazgo ético en la satisfacción del trabajador y la cultura organizativa.
Rodrigues <i>et al.</i> (2024)	Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employees' Commitment: Mediation Effects Chain in the Textile Industry	Cuantitativa	Analizaron la influencia del liderazgo transformacional y la motivación en el compromiso de los trabajadores de una industria textil.
Beraún & Castillo (2024)	Compromiso laboral y estilos de liderazgo de los trabajadores de una empresa de prestación de salud.	Cuantitativa	Examinaron el efecto directo del liderazgo transformacional en el compromiso de los trabajadores de una empresa de salud.

Santiago-Torner (2023)	Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca	Cuantitativo	Analizó la repercusión del liderazgo ético sobre el compromiso organizacional, considerando la motivación como un factor mediador.
Sánchez <i>et al.</i> (2022)	Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la dirección regional de comercio exterior, turismo y artesanía	Descriptiva	Investigaron cómo el liderazgo democrático se relaciona con el compromiso organizacional en una entidad determinada.
Delgado-Bello & Gahona (2022)	Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo	Cuantitativa	Analizaron la relación del liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en el contexto educativo.
Alcázar (2020)	Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional	Cualitativa	Expuso la manera en que el liderazgo transformacional impacta en el compromiso organizacional.
Varela & Balcázar (2021)	El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional	Cualitativa	Analizaron el liderazgo transformacional y su relación con el sentido de pertenencia o compromiso de los trabajadores en los escenarios empresariales.
Nurjanah <i>et al.</i> (2020)	The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture	Cuantitativa	Exploraron la influencia del liderazgo transformador en la satisfacción laboral en funcionarios de una entidad de Indonesia.

Nota. Elaboración propia

A partir de la revisión de los estudios presentados en la Tabla 12, se identificó que el liderazgo y su impacto en el compromiso y satisfacción laborales es un tema ampliamente abordado, debido a su grado de importancia en la comunidad académica y empresarial. Algunos de los autores analizaron el liderazgo y su influencia en el compromiso laboral (Abu *et al.*, 2024; Rodrigues *et al.*, 2024; Beraún & Castillo, 2024; Santiago-Torner, 2023; Sánchez *et al.*, 2022; Alcázar, 2020; Varela & Balcázar, 2021), mientras que otros se enfocaron en su impacto en la satisfacción organizacional (Morais *et al.*, 2024; Zhao *et al.*, 2024; Qin, 2024; Rueda-López *et al.*, 2024; Mo *et al.*, 2024; Mustofa & Tjahjono, 2024; Delgado-Bello & Gahona, 2022; Nurjanah *et al.*, 2020).

4.3. Discusión

Respecto al impacto del liderazgo en el compromiso organizacional, Abu *et al.* (2024) indican que este puede inspirar a los trabajadores a actuar en conjunto para cumplir el objetivo en común, además de que un líder eficaz motiva a los empleados a que se dediquen más a la empresa, puesto que se sienten apoyados y vinculados por sus líderes. Los autores también destacan que un liderazgo basado en valores, como la constancia, la apertura y la honestidad son esenciales para dar buen ejemplo al personal y este asuma un sentido de cumplimiento y propósito en su trabajo.

Rodrigues *et al.* (2024) señalan que la eficacia y el compromiso potencial de los trabajadores de una empresa se deriva de un liderazgo eficiente y la empatía mostrada por el líder hacia sus empleados. Esto se debe a que un líder dispuesto a entender los deseos de sus subordinados, les inspira a realizar un mejor trabajo al tener la capacidad de contribuir con la satisfacción de las necesidades. Además, si se trata de un líder transformador, tendrá las habilidades para contribuir con la creación de un mejor sistema laboral y ayudará a comprender la misión y los objetivos de la entidad para que los empleados se sientan satisfechos en su espacio laboral y adopten un mejor comportamiento y compromiso con la entidad.

Beraún & Castillo (2024) afirman que el liderazgo tiene los recursos necesarios para generar confianza, motivar en la ejecución de las tareas y lograr los objetivos organizacionales. Un liderazgo se basa en guiar el desempeño laboral e incrementar el compromiso del personal, lo cual puede ser logrado por medio de la implementación de recompensas o sanciones.

Santiago-Torner (2023) manifiesta que depende del liderazgo que los trabajadores se sientan comprometidos con su empresa, porque si el líder promueve un trato justo e integra a los empleados a los valores y objetivos institucionales, el personal asume una percepción positiva y se sentirá más autorrealizado al conocer el valor social de su trabajo. Un líder basado en la ética diseña un hábitat seguro y de confianza, donde el subordinado podrá liberar todo su potencial, tener una comunicación abierta e incrementar su compromiso al asumir una responsabilidad compartida.

Sánchez *et al.* (2022) sostienen que por medio del liderazgo se puede integrar a los trabajadores a las metas y objetivos organizacionales, así como gestionar correctamente los intereses laborales de los colaboradores. Una falta de liderazgo de las autoridades dificulta el cumplimiento de los objetivos y la adaptación a los cambios, lo que ocasionará un bajo compromiso con la entidad al no lograr desarrollar un sentimiento de permanencia por la falta de capacidad del líder para dirigir su equipo de trabajo.

Alcázar (2020) expresa que el liderazgo tiene un impacto significativo en el compromiso organizacional, puesto que depende de la eficiencia del líder para alcanzar las metas y lograr el desarrollo personal de los colaboradores. Cabe precisar que un líder que evita tomar decisiones, no hace seguimiento ni considera los problemas de los empleados ni de la empresa, genera que los miembros de la compañía no muestren una actitud positiva con sus labores y, por tanto, no se comprometan con la empresa.

Varela & Balcázar (2021) indican que un buen liderazgo promueve una cultura y prácticas que motivan a los trabajadores para que se involucren en el desarrollo organizacional, además de alentar a que se cumplan los requisitos mínimos muy por encima de las propias expectativas. Esto conduce al empo-

deramiento de los colaboradores y a la posterior mejora de su compromiso con su institución.

En correspondencia con el impacto del liderazgo en la satisfacción laboral, Morais *et al.* (2024) señalan que la actitud que los trabajadores asumen en el centro de trabajo depende del comportamiento de los líderes. Un líder comprometido con su labor hace que los colaboradores se sientan más satisfechos al brindarles apoyo en su desarrollo profesional e involucrándose en las decisiones empresariales, lo que se refleja en un menor ausentismo y renunciadas.

Zhao *et al.* (2024) afirman que los líderes han adquirido un gran significado en las empresas al cultivar el crecimiento personal y profesional de los empleados. Así también, son capaces de reducir el agotamiento de los colaboradores y optimizar la asignación de tareas para motivar a sus subordinados a realizarlas. Un líder que garantiza una carga laboral equilibrada, oportunidades de carrera y un entorno grato, puede incrementar la satisfacción laboral, dado que el personal siente que sus necesidades son escuchadas y atendidas.

Qin (2024) sostiene que el liderazgo tiene un gran impacto en la satisfacción de los colaboradores, ya que un líder que muestra preocupación por sus empleados, además de valores morales consistentes y métodos que recompensen una buena labor, muestra que vela por la entidad y por todo aquel que la integra, lo que se refleja en una mayor confianza y satisfacción por parte de los trabajadores al ser premiados y satisfacerse sus necesidades.

Por otro lado, Rueda-López *et al.* (2024) indican que depende del liderazgo fomentar un entorno laboral adecuado en el que se implementen equipos de trabajo diversificados, para conducir a una mayor satisfacción y mejorar el desempeño individual.

Mo *et al.* (2024) sostienen que el liderazgo desempeña un rol significativo en la organización porque un buen líder influye en los trabajadores para cumplir los objetivos empresariales. Depende del líder crear un entorno de trabajo creativo y dinámico, donde se fomente la capacidad profesional y se logre que los colaboradores se sientan más satisfechos.

Mustofa & Tjahjono (2024) expresan que un liderazgo basado en la ética fomenta una cultura transparente, justa y orientada a los valores. Si los trabajadores se sienten tratados con justicia y apoyados para lograr los objetivos, su satisfacción laboral incrementará. Conjuntamente, al ser escuchados, se sienten más valorados y satisfechos.

Delgado-Bello & Gahona (2022) indican que el liderazgo influye en la satisfacción de los trabajadores, pues un líder que se preocupa por el bienestar del personal y el logro de las metas organizacionales, además de comprometerse y motivar a sus subordinados, garantiza que estos puedan realizar sus labores de mejor manera y se sientan más satisfechos con la empresa, al tener un buen ambiente laboral y un líder que vele por sus necesidades.

Nurjanah *et al.* (2020) afirman que el liderazgo tiene un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral. Esto se debe a que el líder es quien brinda recompensas o sanciones según el desempeño a los subordinados; conjuntamente, por medio del liderazgo, se elevan los intereses de los subordinados.

4.4. Conclusiones

Los líderes tienen una gran influencia en el compromiso laboral porque de ellos depende que los trabajadores se sientan motivados para tener un mejor desempeño en la compañía. Si el líder ayuda a mejorar el sistema laboral, integra a los colaboradores en la toma de decisiones empresariales, distribuye equitativamente el trabajo y ayuda al personal a comprender los objetivos de la entidad, entonces, los colaboradores se sentirán más autorrealizados y sentirán que su trabajo es considerado y, por tanto, asumirán un mayor compromiso al tener una relación positiva con el líder y la organización. Así también, el liderazgo incide en la satisfacción laboral porque un líder que se preocupa por fomentar un entorno laboral adecuado, no sobrecargar de tareas, trata a todos por igual y reconoce los logros de cada integrante, a la vez que brinda mayor confianza, lo que se refleja en un mejor desempeño y en la satisfacción del personal gracias a un buen ambiente de trabajo.

CAPÍTULO V

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

La gestión de los recursos humanos es un pilar necesario para el éxito organizacional en un mundo empresarial muy competitivo y dinámico, ya que desempeñan un papel crucial al identificar y desarrollar líderes que puedan guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos estratégicos. La administración efectiva de los recursos humanos no solo se centra en la selección y formación de personal, sino que también busca crear un ambiente laboral que fomente que los empleados estén satisfechos y compartan el compromiso y visión de la organización, factor esencial debido a que un equipo motivado y comprometido es clave para alcanzar un rendimiento óptimo y sostenible en el tiempo.

Otros de los aspectos esenciales en la gestión de talento humano es asegurar que los empleados encuentren un balance entre el crecimiento personal y la satisfacción en el lugar de trabajo, es así que el éxito organizacional no solo está centrado en la adquisición de talento, sino en establecer relaciones de formación y desarrollo que alienten a cada trabajador a alinearse con los valores y metas de la organización. Dicha administración, que se centra en una visión integral de los trabajadores como individuos, estimula el sentido de pertenencia y un mayor desarrollo en el compromiso genuino con su labor y con la organización.

En capítulo se explorará la tarea del recurso o factor humano en la gestión del liderazgo, destacando la importancia de formar líderes competentes dentro de la organización, para luego observar cómo la gestión del talento humano influye en el ámbito laboral donen el que un trabajador se desenvuelve, poniendo especial énfasis en cómo una buena administración puede mejorar el bienestar de los empleados. Para concluir, se presentarán estrategias para la mejora y fortalecimiento del compromiso organizacional, las cuales son necesarias para mantener un equipo motivado y alineado con la visión de la empresa.

5.1. Tarea del recurso humano en la gestión del liderazgo

Los empleados de recursos humanos tienen la importante tarea de descubrir y formar líderes dentro de la empresa y para ello, tal como sostienen Vallejo & Calderón (2023), se deben poner en marcha programas que preparen a los empleados para asumir roles de liderazgo, garantizando que cuenten con las habilidades necesarias para dirigir a sus equipos.

Es importante tomar en cuenta diversos aspectos que sustentan la tarea de los recursos humanos dentro de lo concerniente al liderazgo, como se expone a continuación:

Tabla 13. Tareas claves de los recursos humanos y gestión del liderazgo

Aspecto	Descripción
Selección de personal	El Área de Recursos Humanos elige a los candidatos idóneos para roles de liderazgo, lo que implica emplear procedimientos de selección que valoren tanto las habilidades de tipo técnico como lo concerniente a las aptitudes sociales, interpersonales y de liderazgo.
Cultura organizacional	Los recursos humanos desempeñan un rol esencial en la formación y conservación de una cultura empresarial que promueva un liderazgo eficaz, fomentando así principios como la cooperación, la comunicación franca y la innovación, que resultan fundamentales para un liderazgo próspero.

Evaluación del desempeño	La administración de los recursos humanos implementa métodos de valoración del rendimiento que facilitan la medición de la eficacia de los dirigentes en la entidad, lo que ayuda a observar puntos a perfeccionar y ofrecer una retroalimentación positiva.
Planificación de sucesión	Esta planificación asegura que haya un plan en marcha para identificar y preparar a futuros líderes, para así garantizar la continuidad y estabilidad de la organización en caso de cambios en el liderazgo.
Motivación y compromiso	Los recursos humanos implementan estrategias para motivar y comprometer a los empleados, lo que es necesario para un liderazgo efectivo. Un líder motivado puede inspirar a su equipo y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Nota. Adaptado de Vallejo & Calderón (2023)

Los recursos humanos son clave en la gestión del liderazgo, ya que ayudan a desarrollar líderes, seleccionar el personal adecuado, fomentar una cultura organizacional positiva, evaluar el desempeño, planificar la sucesión y motivar a los empleados. Esto contribuye a una gestión más efectiva y a la competitividad de la organización en su conjunto.

Con relación a los líderes de una organización, estos tienen que saber direccionar a sus seguidores o empleados para que la gestión se realice de manera adecuada.

Figura 10. *Direccionamiento del recurso humano*

Valor de los recursos	El incremento en la administración es beneficioso cuando se implementan más estrategias y se toman medidas para reducir los gastos. Esto permite destacarse en la prestación de servicios y en la producción.
Lo humano como elemento único	Gracias al talento y experticia de su equipo, la compañía se vuelve una ventaja competitiva frente a otras empresas, otorgándole un recurso exclusivo y complicado de imitar.
Un recurso difícil de imitar	Cada trabajador mejora sus habilidades y obtiene conocimientos que lo distinguen y son complicados de imitar. Esto lo convierte en un individuo altamente competitivo y de gran valor para la compañía, debido a su compromiso e iniciativa para proponer ideas que impulsen la competitividad de la empresa.
Organización de los recursos	El progreso de las labores hechas por los empleados es importante para crear formas efectivas de trabajar en la empresa, lo que se refleja en los servicios que los clientes reciben.
Eficacia en la gestión de los recursos	Las tareas de cada empleado deben ser claras y efectivas para que no se pierda tiempo ni esfuerzo, y así lograr buenos resultados para la empresa y los empleados.
Fortalecimiento o desarrollo de los recursos	Las empresas necesitan tener empleados excelentes para mejorar constantemente. Esto se logra al fortalecer, desarrollar y potenciar las habilidades de los trabajadores.

Nota. Adaptado de Montoya & Boyero (2020)

5.2. Gestión del talento humano y su influencia en la satisfacción laboral

La administración de recursos humanos es un enfoque sistemático y organizado para gestionar el talento humano en una organización, mediante la armonización de los objetivos de los recursos humanos con las metas estratégicas del organismo. Para Santamaria *et al.* (2020), este tipo de gestión implica no solo la administración del personal, sino también la puesta en práctica de estrategias que ayuden a incentivar el progreso y la satisfacción de cada traba-

jador. Ello con la finalidad de mejorar la productividad y alcanzar los objetivos organizacionales.

Según Santamaría *et al.* (2020), es importante que las compañías se enfoquen en la formación y desarrollo de su personal para crear un ambiente donde los empleados puedan integrarse y comprometerse con la filosofía de la organización; de esta manera, se podrá alcanzar un rendimiento laboral eficaz y productivo.

La gestión del talento humano, según Castro & Delgado (2020), está conformada por procesos de planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de los recursos humanos en una empresa, cuyo propósito es mejorar el rendimiento de los colaboradores y facilitar el logro de metas individuales y de equipo. En el contexto actual, aspectos como la globalización, los entornos cambiantes y la valoración del conocimiento son fundamentales para el éxito organizacional. Los autores enfatizan que retener empleados resulta más rentable que contratar nuevos, lo que demuestra lo necesario de una correcta gestión.

Tanto la satisfacción laboral como la administración del talento humano guardan una relación crucial. Una buena gestión del talento humano, que involucra acciones como la formación, el reconocimiento y la motivación de los empleados, ayuda a incrementar la satisfacción laboral. Lógicamente, cuando los empleados se sienten apreciados y tienen oportunidades de crecimiento, su compromiso y entusiasmo por el trabajo se fortalecen y de esta manera se potencia su performance laboral.

Ahora bien, además de una óptima gestión del talento, se requiere contar con un entorno laboral positivo para promover así la satisfacción y el bienestar de todo empleado (Castro & Delgado, 2020). Esto es vital, ya que una mayor satisfacción en el trabajo puede reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño organizacional.

También se considera oportuno acotar la reflexión de Macías-Quiroz *et al.* (2020), quienes sostienen que la gestión del talento humano debe ir más

allá de considerar a los empleados simplemente como recursos. Es conveniente destacar a las personas como individuos con capacidades y potenciales, en lugar de verlas solo como recursos. Esto implica comprender el comportamiento humano en las organizaciones y reconocer que los colaboradores son componentes clave que necesitan un entorno social para evolucionar en sus conocimientos y experiencias.

Como ya se ha mencionado, la persona o el trabajador es el recurso más importante de toda organización, por lo que una buena gestión del talento humano debe incluir planes de motivación y claridad en las expectativas laborales, lo que contribuye al compromiso y buen desempeño. Por lo tanto, la gestión del talento humano debe adoptar un enfoque más humano y social, reconociendo las características personales, expectativas y objetivos individuales de los empleados.

5.3. Estrategias para la mejora y fortalecimiento del compromiso organizacional

Existen diversas estrategias para la mejora y fortalecimiento del compromiso organizacional, que son fundamentales para aumentar la lealtad y el vínculo de los empleados con la organización. Tal como señala Gabini (2018), algunas de estas estrategias incluyen:

- **Desarrollo de un óptimo ambiente laboral.** Promover un ambiente laboral basado en la satisfacción y el bienestar de los empleados, puede aumentar su compromiso con la organización.
- **Valoración y recompensas.** Todo sistema que se implemente debe reconocer y valorar el esfuerzo y los logros de los empleados. Esto puede incluir recompensas tanto monetarias como no monetarias, que refuercen el sentido de pertenencia y aprecio.
- **Oportunidades de crecimiento profesional.** Se debe brindar capacitaciones y programas de desarrollo para que los trabajadores puedan crecer

en sus carreras. Esto no solo tiene influencia positiva en sus habilidades, sino que también repercute en su compromiso al mostrar que la organización invierte en su futuro.

- **Comunicación clara y transparente.** Incentivar una cultura de comunicación en la que los empleados se sientan a gusto para intercambiar tanto sus ideas como sus preocupaciones. Para fomentar el compromiso y la confianza se debe prestar mucha atención a la toma de decisiones y a la dirección de la organización.
- **Participación en la toma de decisiones.** Incorporar a los empleados en el proceso de toma de decisiones que impactan en su trabajo y en el entorno laboral. Esto puede influir en que se sientan parte de la organización y tengan un mayor sentido de responsabilidad.
- **Fomento de la identidad organizacional.** Trabajar en la construcción de una identidad organizacional fuerte que los empleados puedan adoptar. Esto incluye buscar la forma de incentivar los valores y la misión de la empresa, lo que puede ayudar a los empleados a sentirse más conectados con su trabajo y la organización.

Estas tácticas están concebidas para generar un ambiente en el que los trabajadores se sientan apreciados y comprometidos, lo que puede conducir a un rendimiento organizacional superior y a la consecución de los objetivos de la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abu, T., Almasarweh, M., Qteishat, M., Qudah, H., & AlQudah, M. (2024). Mapping Leadership and Organizational Commitment Trends: A Bibliometric Review. *Administrative Sciences*, 14(8), 1-26. <https://doi.org/10.3390/adms-ci14080171>

Aguilar-Hernández, P. A., Acosta-Tzin, J. V., Raudales-García, E. V., Andino-González, P., & Sarmiento-Matute, R. E. (2023). Factores de influencia en la calidad de vida laboral según la teoría del comportamiento organizacional: análisis bibliométrico. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 638-656. <http://www.doi.org/10.36390/telos253.06>

Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural, Revista de Temas de Coyuntura y Perspectivas*, 5(4), 89-121. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lang=es

Anaya, J., Valdez, J., & Ramírez, B. (2020). Análisis del liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(13), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7851258>

Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 13(1), 100-139. <https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139>

Atalaya, M. C. (2018). *Satisfacción laboral y síndrome Burnout en trabajadores administrativos de una universidad estatal* [tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional UNMSM. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9456/Atalaya_pm.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ávila, S., & Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales*, 1(1), 201-226. <https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>

Barrientos, N. (2024). Comportamiento organizacional, productividad, cambio y resistencia relación y causalidades. *Observatorio Económico*, 1(187), 2-5. <https://doi.org/10.11565/oe.v1i187.544>

Beraún, H., & Castillo, R. (2024). Compromiso laboral y estilos de liderazgo de los trabajadores de una empresa de prestación de salud. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 12(1), 1-14. <https://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/867>

Bernal, I., Lucio, D. M., & Pedraza, N. A. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>

Bohrt, R., & Díaz, F. (2018). El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción laboral. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 419, 187-212. <https://doi.org/10.51302/rtss.2018.1662>

Bravo, C. C., Hernández, A., Negrin, E., & Palacios, A. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 900-919. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890305>

Camizan, J. (2020). *El liderazgo de las empresas*. Instituto Idema. https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/2020_06_05_02_11_02_juanacamizan24gmail.com_EL_LIDERAZGO_EN_LAS_EMPRESAS.pdf

Carrillo-Rosero, D. A., Paredes-Núñez, Á. V., Paredes-Núñez, I. I., & Núñez-López, C. del R. (2019). Reflexiones teóricas sobre el liderazgo en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(2), 105-124. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/126>

Castro, K. O., & Delgado, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.

Chenet, M., Salazar, G., Garcés, N., Lagos, G., & Bastidas, J. (2022). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Colección Cátedra.

Consuelo-Bravo, C., Sarmentero-Bon, I., Gómez-Figueroa, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del comportamiento organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000100010&script=sci_arttext&tlng=pt

Delgado-Bello, C., & Gahona, O. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica*, 33(6), 11-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>

Díaz, J. R., Ledesma, M. J., Tito, J. V., & Carranza, L. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>

Flores-Valencia, Raúl Alexander Bravo-Giler, M. A. (2024). Salario emocional y satisfacción laboral en la empresa eléctrica unidad de negocios. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 650-663. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557>

Franco-Arizaga, I. A., & Alvarado-Pico, J. C. (2020). El liderazgo asociado al comportamiento organizacional de los docentes en un centro educativo. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 74-84. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.418>

Fuentes, Y., Barrientos, E., & Pabón, J. (2021). Liderazgo organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, 19(35), 307-325. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8293161>

Gabini, S. (2018). Potenciales predictores del rendimiento laboral. Una exploración empírica. En *Sustainability (Switzerland)* (Número 1). UAI Editorial.

Geraldo, L. A., Mera, A. R., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe>

Gómez, J., & Peñaranda, E. (2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), 217-235. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.9.2020.8113>

Guajardo, L. T. (2023). *Elementos del comportamiento organizacional para fomentar la ambidestreza organizativa en las grandes empresas multinacionales de la industria automotriz del estado de nuevo león, México* [tesis de doctorado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio institucional USMP. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/12427/guajardo_mlt.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, E. (2024). Comportamiento organizacional evolución histórica, modelos explicativos y aportes de otras ciencias en la concepción del hombre para futuras oportunidades en las organizaciones. *Consensus. Revista Científica*, 8(3), 107-126. <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/170/187>

Hernández, H. (2020). Valores y compromiso organizacional del personal empleado en la ciudad de Durango. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 13(13), 17-33. <https://doi.org/10.36791/tcg.v13i0.77>

Hernández-Gómez, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitas*, 2(1), 1-10. https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/31

Hunter, J. C. (2018). *La paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Empresa Activa.

Justiniano, M. G. (2020). Diversidad generacional y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. *Balance's Tingo María*, 8(12), 4-15. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/226>

Komunika Latam. (2023, 10 de mayo). ¿Cómo el liderazgo impacta en el compromiso del colaborador? <https://komunikalatam.com/liderazgo-impacta-compromiso-del-colaborador/>

León, D., Rosales, J., Pacheco, J., & Rodríguez, G. (2024). Efectos del juego y el movimiento libre en el desarrollo de habilidades motoras en niños preescolares. *Ciencia y Educación*, 5(7), 86-105. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12721410>

Limaymanta-Álvarez, C. H. (2019). Tendencias de diseños metodológicos en las publicaciones indexadas sobre la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Revista Electrónica Educare*, 23(3), 1-23. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.23-3.6>

Macías-Quiroz, M. M., Ruiz-Cedeño, S. del M., & Valdivieso-Guerra, P. del A. (2020). Talento humano y satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial*, 41(2), 1-9. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200006

Mo, N. T., Binh, N. T., Nhung, L. T., Hung, P. H., Cu, H. M., Linh, N. T., & Hai, T. V. (2024). Employee satisfaction, engagement and financial performance in stock brokerage companies. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 8(1), 284-299. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v8i1.32199>

Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2020). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90

Morais, C., Queirós, F., Couto, S., Gomes, A., & Simões, C. (2024). Explaining organizational commitment and job satisfaction: the role of leadership and seniority. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1363. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03855-z>

Morejón, M. (2018). Comportamiento organizacional. Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(29), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7428977>

Mustofa, A., & Tjahjono, H. (2024). Improving organizational agility through ethical leadership, employee job satisfaction and Islamic OCB. *Asian Journal of Business Research*, 14(2), 129-150. 10.14707/ajbr.240176

Nguyen, N. P., Thuy, N. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organizational culture and organizational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35, 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>

Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Congent. Negocios y Gestión*, 7(1), 1793521. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>

Ortiz, A. R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 24, 157-194. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>

Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Moher, D. (2021). Updating guidance for reporting systematic reviews: development of the PRISMA 2020 statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 103-112. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.02.003>

Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>

Pineda, F., Téllez, C., & Gutiérrez, R. (2023). Metodología Aplicada en la Redacción de Trabajos Monográficos de Tipo Revisión Sistemática. *Revista Ciencia y Tecnología El Higo*, 13(1), 2-19. <https://doi.org/10.5377/elhigo.v13i1.16371>

Pinela, N. A., & Donawa, Z. A. (2019). Calidad de vida laboral y el compromiso organizacional: una perspectiva desde las universidades. *Res Non Verba*, 9(2), 1-12. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/217/176>

Portuondo, Á. L. (2005). Elementos del comportamiento organizacional contemporáneo. *Folletos Gerenciales*, 9(10), 50-62. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=25591137&lang=es&site=ehost-live>

Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 1-9. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>

Qin, L. (2024). Ethical leadership, internal job satisfaction and OCB: the moderating role of leader empathy in emerging industries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03367-w>

Ríos, J., & Loli, A. E. (2020). Justicia organizacional y compromiso organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 22, 127-138. <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v22i1.16586>

Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.

Rodrigues, J., Correia, R., Campos, S., & Teixeira, M. (2024). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employees' Commitment: Mediation Effects Chain in the Textile Industry. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(4), 28-47. 10.47297/wspchrmWSP2040-800502.20241504

Rueda-López, R., Aja-Valle, J., García-García, L., & Vázquez-García, M. (2024). La influencia del liderazgo inclusivo sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras. *Revista Galega de Economía*, 33(1), 1-25. <https://doi.org/10.15304/rge.33.1.9412>

Salvador, J. E. (2019). Compromiso organizacional y riesgos psicosociales. *Revista San Gregorio*, 35, 157-173. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1107>

Sánchez, J., Rivas, R., Echaiz, C., & Hidalgo, I. (2022). Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la dirección regional de comercio exterior, turismo y artesanía. *Journal of the Academy*, (6), 66-88. <https://doi.org/10.47058/joa6.5>

Santamaria, Á., Hernández, H. G., & Niebles, W. A. (2020). Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. *Revista Espacios*, 41(38), 146-161. <http://asesoresvirtualesalala.revistaespacios.com/a20v41n38/a20v41n38p15.pdf>

Santiago-Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), e6. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187277414006/>

Silva, C. A., Naranjo, A. O., & Salazar, J. E. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de Filosofía*, 39, 440-454. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6456680>

Suárez, I. M., Tinajero, M. R., & Jácome, I. M. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *Revista Publicando*, 7(24), 1-8. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2072>

Sumba-Bustamante, R. Y., Chóez-Reyes, S. I., & Pico-Delgado, Y. M. (2022). Liderazgo empresarial como factor de desarrollo de las pymes. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 262-279. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>

Treviño-Reyes, R., & López-Pérez, J. F. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información Tecnológica*, 33(2), 259-268. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200259>

Vallejo, J. B., & Calderón, A. A. (2023). El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 4199-4213. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.901>

Varela, N., & Balcázar, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. *NovaRua*, 13(22), 86-101. <https://doi.org/10.20983/nova-rua.2021.22.5>

Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro Educativo*, 34, 77-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7517000>

Zhao, J., Liu, T. & Liu, Y. (2024). Leadership support and satisfaction of healthcare professionals in China's leading hospitals: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 24, 1016. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11449-3>

SOBRE LOS AUTORES

Gilbert Roland Alvarado Arbildo

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
<https://orcid.org/0000-0001-8593-9022>

Hugo Henry Ruiz Vásquez

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
<https://orcid.org/0000-0003-0603-5354>

Stevs Raygada Paredes

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
<https://orcid.org/0000-0001-7531-7510>

David Eduardo Burga Pérez

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
<https://orcid.org/0000-0002-7488-6225>

LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

UN ANÁLISIS SOBRE EL COMPROMISO Y
LA SATISFACCIÓN LABORAL

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

