

Sinergia entre la retrospectiva y prospectiva del clima y compromiso organizacional los recursos humanos

Synergy between retrospective and prospective climate and organizational commitment human resources

Luis Alberto Amador Álvarez*

Universidad Internacional, México.

Universidad Internacional San Isidro Labrador, Costa Rica.

* Luis Alberto Amador Álvarez, Doctorado en la Universidad Internacional México, Master en gestión educativa con énfasis en liderazgo con la Universidad Nacional de Costa Rica, Licenciado en administración de empresas con énfasis en contaduría con la Universidad Internacional San Isidro Labrador y Licenciado en Orientación educativa y vocacional con la Universidad Nacional de Costa Rica.. Ha laborado como académico de la Universidad Nacional de Costa Rica, docente en la Universidad Internacional San Isidro Labrador y Universidad Católica de Costa Rica, ejerce como contador autorizado y asesor financiero de manera independiente, Orientador del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica y escritor independiente. Cuenta con 16 años de ejercer en diferentes ambientes profesionales tanto del ámbito de las ciencias de la educación como de las ciencias económicas y administrativas, dentro de sus publicaciones se encuentran los artículos científicos -Gestión visionaria de la automatización intuitiva y Panorama financiero internacional de Costa Rica en tiempos de COVID-19 desde la perspectiva económica y social.

Resumen

Se ofrece en este artículo una revisión del pasado, actual y futuro de la administración, detallando y haciendo especial énfasis en los conceptos de clima y compromiso organizacional. Se parte de la realidad de considerar el presente como producto del pasado y el futuro como predecible en alguna medida, según las tendencias actuales en materia de gestión de los recursos humanos, además se consideran las implicaciones de transitar por nuevos caminos organizacionales, dado los cambios tecnológicos, económicos y sociales. Para efectos de este artículo se considera la palabra recurso como limitada al referirse a los trabajadores de una entidad empresarial, puesto que con su singular aporte en el tiempo son copartícipes históricos del ser organizacional, en toda esta conjetaura de indicios se sitúa al ser humano como baluarte primordial que ha dado y seguirá dando alma a una entidad. Se analiza la relevancia a futuro que tendrán las organizaciones de seguir contando con el recurso humano capacitado y adaptado a los nuevos cambios tecnológicos, independientemente de los avances de la automatización y de las condiciones esperadas que permitirán promover un perfil de trabajadores híbridos, adaptativos, capaces de influir positivamente en las organizaciones más allá de cualquier disrupción, en el tanto cuenten con la motivación y satisfacción de sus necesidades. La gran inquietud es valorar el grado de adaptación a los diferentes cambios que depara el futuro, que en gran parte continúa siendo incierto.

PALABRAS CLAVE: *Retrospectiva, prospectiva, clima organizacional, compromiso organizacional, administración.*

Abstract

This article offers a review of the past, current and future of the administration, carrying out and placing special emphasis on the concepts of organizational climate and commitment. It starts from the reality of considering the present as a product of the past and the future as predictable to some extent, according to current trends in human resources management, also considering the implications of traveling through new organizational paths, given the changes technological, economic and social. For the purposes of this article, the word resource is considered as limited when referring to the workers of a business entity, since with their unique contribution over time they are historical partners of the organizational being, in all this conjecture of indications the human being is situated as primordial bulwark that has given and will continue to give soul to an entity. The future relevance that organizations will have of continuing to have human trained and adapted to new technological changes is analyzed, regardless of the advances in automation and the expected conditions that will allow promoting a profile of hybrid workers, adaptive, capable of positively influence organizations beyond any disruption, as long as they have the motivation and satisfaction of their needs. The great concern is to assess the degree of adaptation to the different changes that the future holds, which to a large extent continues to be uncertain.

Key words: *Retrospective, prospective, organizational climate, organizational commitment administration.*

La elaboración de este artículo parte de la experiencia de haber realizado un proceso investigativo de carácter científico, titulado la influencia de la dirección administrativa sobre el clima y compromiso organizacional de los recursos humanos, en una organización consolidada en todo el sur de Costa Rica, también, se parte de la perspectiva personal visionaria del autor, la experiencia recopilada en el ejercicio de la práctica administrativa y el debido soporte teórico basado en diferentes autores que dan sustento a los argumentos.

Entre otras valoraciones personales producto de mis experiencias y análisis me preguntaba en una ocasión ¿cuántas organizaciones empresariales existen en cada sitio del mundo, como estructuras estables, que propician bajo diferentes esquemas el intercambio constante de bienes y servicios? Al preguntármelo recordé que todo tiene un origen, una historia que forma un presente no exento del cambio constante, cada sitio tendrá sus diferentes organizaciones sociales, sus empresas, pero no necesariamente cada una de ellas tiene asegurada su permanencia, en esa amplia gama multifactorial de aspectos que propician el éxito de las organizaciones este artículo tiene como propósito centrarse especialmente en la administración de los recursos humanos, haciendo una revisión

pasada y presente de la administración, pero con especial énfasis en la gestión el clima y compromiso organizacional con visión futurista, pensando hacia dónde vamos como organizaciones empresariales y como debemos ir preparados en cuanto al manejo de los recursos humanos, es importante el análisis del artículo como conjunto puesto que genera datos históricos informativos, presenta una revisión actual de la gestión de los recursos humanos, genera criterios, promueve el análisis y el espacio para la generación de réplicas fundamentadas.

MATERIALES Y MÉTODOS.

El presente documento corresponde a un artículo científico, parte de la narración de resultados de observaciones empíricas, comprende una indagación bibliográfica confiable, concreta y justificada, un artículo que propicia hacer una revisión histórica general y aportar elementos que propicien reflexión a los cambios constantes del entorno.

La revisión literaria proviene de fuentes secundarias y han sido recopiladas de manera estructuralmente organizada, para posteriormente en apego a su contenido y contexto ser parte del fundamento teórico del artículo, el proceso indicativo se constituyó por cuatro etapas principales, en la primera se elaboró un

proceso investigativo aplicado al área de los recursos humanos en una empresa consolidada al sur de Costa Rica, producto del proceso se desligan e incluyen diferentes aprendizajes implícitos en el presente documento, seguidamente se definió el tema y los objetivos del artículo, mismos que fueran consecuentes con la línea de investigación aplicada, posteriormente se realizó un proceso de revisión y recopilación de información que sirva de sustento a los argumentos expuestos, finalmente se realizó la discriminación de referencias eligiendo las más confiables, según el renombre de origen y validez de la información, así como la selección de la información útil que coadyuve en servir como respuesta a las inquietudes del artículo.

El enfoque del artículo se apega a la descripción cualitativa de un fenómeno, dado que se apega a un concepto que abarca parte de una realidad, describe diferentes cualidades del tema desde una perspectiva holística, hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología, analiza y comprende a los sujetos y fenómenos desde una perspectiva libre de prejuicios y creencias, enfocándose en hechos, procesos, estructuras, personas,

demostrando fundamento objetivo en toda su estructura.

RESULTADOS

Retrospectiva histórica de la administración del clima y compromiso organizacional

Reflexionar en los eventos ocurridos es necesario para entender la historia actual de la administración de los recursos humanos, desde épocas primitivas administrar era una alternativa de organización y subsistencia, los Sumerios, Egipcios, Babilonios, Griegos, Hebreos, Fenicios, entre otros, tuvieron formas de administrar para poder construir las grandes maravillas del mundo que hoy podemos apreciar (Herrera, Barrios, 2018).

Posteriormente la administración se vio alimentada por el clero y el ámbito bélico, los cuales acotaron parte de su estructura, conceptos y procesos, como la jerarquía, obediencia, subordinación, servicio y delegación. El autor (Blandez, 2014). Reafirma que su origen histórico incluso se remonta a esquemas administrativos relacionados a organizaciones de carácter religioso, político y social. Finalmente, con el paso de los años la administración se ha desarrollado como una ciencia, en donde también intervinieron grandes filósofos.

Uno de los cambios más relevantes de la administración fue a mediados del siglo XIX donde a través de los trabajos hechos por el Francés Henri Fayol (1841- 1925) y el Estadounidense Frederick W. Taylor (1856- 1915) se realizaron aportes que serían pilares para lo que implica la administración moderna, se toman como aportación general por parte de Taylor la necesidad de desarrollar la administración como disciplina científica, tanto al seleccionar como capacitar al trabajador, por su parte Fayol se centraba en identificar funciones con carácter organizativo y aportó principios de la administración.

Los conceptos de clima y compromiso organizacional son relativamente nuevos, sin embargo como realidad han estado inmersos en la propia administración, en el caso del clima fue precedido por la misma práctica de la administración de Taylor. para (Uribe, 2015) la investigación y el estudio del clima organizacional se ha desarrollado desde mediados del siglo XIX, a pesar de que Taylor no mencionó textualmente el concepto, en su análisis del modelo tradicional administrativo hacía referencia a los gerentes, mismos que concluían cual era la forma más eficiente de realizar tareas y después motivaban a los trabajadores con incentivos salariales. La escuela clásica de las relaciones humanas también precedió

aportes al concepto de clima organizacional (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002) describen que el respaldo más sólido al planteamiento conductual provino de estudios efectuados entre 1924 y 1933 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago. Estudio que pretendió comprobar el incremento de la productividad de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental. Con lo anterior se establece que la productividad del grupo varía por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales.

En los últimos 50 años del siglo XX se concatenó el concepto de clima organizacional, según lo señalado por (Forehand y Gilmer, 1964) definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, (Bordas, 2016). Menciona que clima organizacional se refiere al contexto del trabajo y que este es caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles, que están presentes de forma relativamente estables en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros. El punto en común entre los investigadores del tema

es que consideran la influencia del clima en el comportamiento y en las actitudes de los miembros de la organización, muestra de esto consenso se da en los autores clásicos del tema hasta los más recientes, entre ellos Forehan y Gilmer (1964); Litwin y Stringer (1968); Forgous e Iturralde (1991); Goncalves (1997); Machorro, Ramos, Rosado, Morales y Romero Ortiz (2011); Dailey (2012); Chiavenato (2013); Patlan Pérez y Flores Herrera (2013); Robbins (2014). Producto de todos estos aportes es importante mencionar la multiplicidad de investigaciones realizadas en torno a este concepto.

En el caso del compromiso organizacional los primeros estudios se realizaron a partir de 1960, a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965). Aunque se data que en la década de 1970 es cuando se popularizó su estudio en Norteamérica y posteriormente a otros países de occidente. (Howard Becker, 1960) en su artículo: "Notas sobre el concepto de compromiso" afirma que los compromisos surgen cuando una persona vincula intereses, con una línea de actividad consistente. Aportando a la misma perspectiva sicológica sobre el compromiso organizacional O'Reilly y Chatman (1986). Mencionan: "El término de compromiso es el vínculo sicológico sentido por una persona hacia una organización, el cual refleja el grado con el cual el individuo

se interioriza en la misma" (p.492). Se engloba el compromiso organizacional como un vínculo que genera posibilidades de beneficios recíprocos entre el trabajador y la organización, además es el grado en que una persona se identifica con su empresa, haciéndolo sentir motivado a participar activamente en ella mediante el trabajo y propiciando la expresión de valores como la lealtad y el sentido de pertenencia.

Para la década de 1990 al año 2000 el compromiso organizacional es un fenómeno que se ha venido estudiando con más énfasis, principalmente desde los ámbitos de la gestión y diagnóstico del mismo clima organizacional. Autores como Meyer y Allen (1991) aluden a tres niveles de compromiso, afectivo, normativo y de continuidad, mismos que fueron un punto de referencia determinante para realizar la investigación que dio origen al presente artículo.

Desde la retrospectiva histórica se evidencia un antes y después, considerando que en el marco de las circunstancias anteriormente mencionadas el recurso humano no era visto con la integralidad que le subyace actualmente. El entendimiento, desarrollo y aplicabilidad progresiva de ambos conceptos ha significado el reconocimiento e integración del individuo como pilar activo de la organización, un gran avance en favor de los recursos humanos,

baluartes determinantes para la funcionalidad organizacional.

Contexto actual y prospectiva de la administración del clima y compromiso organizacional

Es innegable la relevancia del clima y compromiso organizacional actualmente, se ha comprobado a través de diferentes estudios que su impacto va más allá de tener un personal motivado y satisfecho, incide en la productividad y el posicionamiento empresarial, hoy en día es una premisa fundamental para cualquier administrador reconocer las percepciones de su capital humano y contar con personal comprometido, dada su importante trascendencia. El razonamiento de lo planteado según (Bordas, 2016) debe enfocarse en el caso de un clima organizacional positivo en la influencia que tiene sobre las actitudes de satisfacción y compromiso de los colaboradores, en su desempeño, en mejoras de la eficiencia, productividad, disminución de la rotación y del ausentismo, además, se relaciona con una mejor satisfacción y fidelidad de los clientes.

El compromiso organizacional afianzado en los recursos humanos propicia no requerir de supervisión constante, ya que conocen a cabalidad el valor de integrar sus

metas con las de la organización y cumplen a cabalidad con la labor que les corresponde. (Meyer y Allen, 1991). En su reconocimiento de los tres factores del compromiso, hacen énfasis en que el trabajador comprometido se identifica con las metas, propósitos e ideas de la organización, literalmente se forma una sincronía entre ambas partes, destacan que el trabajador desea permanecer como integrante del grupo generando el valor de la lealtad, cumpliendo y respetando a la organización incluso por medio de acciones dirigidas a defenderla, en definitiva, ambos conceptos engloban amplios beneficios para la compañía y el trabajador que redundan en un crecimiento inclusivo y rentable para la organización.

El siglo XX y XXI han traído consigo mayor claridad sobre la relevancia del capital humano para las organizaciones, se ha humanizado el aporte de las personas, el acceso al conocimiento y la globalización como fenómeno han generado la multiplicación de grandes avances en la dinámica empresarial mundial, se reconoce la integralidad de las personas como individuos con factores sicológicos, con actitudes e interacciones entre sus mismos grupos, los cambios en el escenario mundial por ejemplo posterior a la primera guerra mundial en 1914, la gran depresión económica de 1939 también tuvieron

incidencia en que las empresas voltearan la vista a los colaboradores, ajustándose a nuevas normativas legales, a finales de los años de 1970 ya el enfoque era más humanista y se buscaba la adaptabilidad del empleado a la organización.

DISCUSIÓN

Primeramente, conforme a la gestión histórica progresiva del clima y compromiso organizacional ¿Cuál debe seguir siendo el rol o enfoque principal de la administración actualmente? Es y debe seguir siendo el comportamiento de las personas (Terry y Franklin, 1985) mencionan que el punto focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano, las personas son el componente de gran importancia no solo para la administración, sino para todas las organizaciones en general, un gerente enfrenta el comprender y conseguir los mejores esfuerzos de un trabajador al satisfacer sus necesidades sicológicas, hasta comprender toda la gama de comportamiento del grupo, (Terry y Franklin, 1985) lo ilustran mediante la siguiente figura:

Figura 1



Fuente: Terry y Franklin (1985:47)

Esta figura representa los conceptos pragmáticos de la sicología, ampliamente utilizados en la escuela del comportamiento.

Tal como ocurrió progresivamente una evolución de la administración del pasado a la actual, corresponde también valorar las implicaciones de los nuevos cambios, esta vez hacia el futuro, la gran inquietud como lo mencioné en el resumen del presente artículo es valorar el grado de adaptación a dichos cambios que depara el futuro, que en gran parte continúan siendo inciertos, sin embargo partiendo de las necesidades adaptativas que han tenido progresivamente las organizaciones del pasado y presente, ¿Cuál debe seguir siendo el rol o enfoque principal de la administración hacia el futuro? Sin dejar como obsoleto lo planteado anteriormente también debe seguir siendo el comportamiento de las personas, sin embargo debe complementarse con una perspectiva abierta al cambio acelerado,

incluso de escenarios nunca antes vistos. (Suárez, 1996; Antunes, 2003) Hacen referencia a que el paso de cada uno de los paradigmas anteriores son principios del nuevo paradigma de administración la cual debe ser flexible, muy atinados considerando las nuevas prácticas y contextos de la administración, basta mirar en este año 2021 los rumbos actuales que sigue la humanidad globalizada en torno a la administración de los recursos humanos, como por ejemplo la tendencia de remplazo por la automatización intuitiva o las adaptaciones a modelos administrativos novedosos como la holocracia y las prácticas laborales bajo esquemas a distancia como el teletrabajo.

Los cambios representan un reto y muchos de ellos son desconocidos, sin embargo es innegable que afectan hasta la misma dinámica de factores que inciden en vivir el clima y compromiso organizacional como estamos acostumbrados, por ejemplo en el caso del clima la tendencia marca la reducción de las interacciones presenciales interpersonales entre los mismos trabajadores y administradores y ha dado paso a nuevas formas de interrelacionarse, las condiciones ergonómicas de trabajo van más allá de las instalaciones físicas de las empresas y se trasladan a escenarios como el mismo hogar, las personas por su parte tienen un abanico más amplio de modelos

de trabajo que les permitan realizarse como individuos, la misma supervisión se han automatizado cada vez más y las circunstancias del trabajo a distancia promueven por su contexto la necesidad de trabajadores más autónomos. Por su parte estas nuevas formas de trabajo representan un reto para el compromiso laboral, pues podrían repercutir en la disminución del sentido de pertenencia del trabajador, incrementando la rotación de personal, de ahí la relevancia de potenciar el compromiso que más allá de su práctica en un modelo convencional o remoto es pilar para la productividad.

Considerando las readecuaciones de contextos, formas, requerimientos y modos que el tiempo y las disruptivas generen para ejecutar el trabajo ¿Qué le depara el tiempo al mismo individuo? Debe de considerarse que el individuo nunca será sustituido de manera absoluta de las organizaciones, por lo que el clima y compromiso laboral serán constantes en el tiempo, en una de sus acotaciones (Coriat, 1992) hace alusión a que no debemos olvidar que la fábrica del mañana no es una fábrica sin hombres y que el futuro, de ninguna manera es el de la automatización integral de las tareas y funciones, debido a que la automatización total es impracticable, por razones tanto científicas y técnicas como financieras, y eso vale para todo el horizonte

del futuro previsible de cualquier país.

Ante los nuevos escenarios sí se requiere generar las adaptaciones necesarias para que el cambio constante resulte inclusivo y eficiente en el engranaje administrativo, para esto analicemos puntualmente algunas premisas fundamentales basadas en el clima y compromiso organizacional, aspectos que subyacen incluso el proceso investigativo que dio origen a este artículo, consideraciones atinentes para la consideración actual y con visión futurista implícita

1. *Fortalecer la investigación interna y multivariante de la organización.*

Por su naturaleza toda empresa posee un clima organizacional, sin embargo, no todo administrador conoce el estado de dicho clima ni las condiciones particulares que interactúan en su entorno, sin conocimiento de las percepciones de los trabajadores es imposible articular y dirigir acciones concretas a fortalecerlo con miras a los cambios constantes del futuro inmediato, por su parte lo que no se puede medir no existe. Likert (1976). Citado por Bordas (2016, p.23). Llegó a la siguiente conclusión que el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de

liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad, por otro lado la interacción de las personas es lo que crea valor a la empresa, (Barney, 1991) alude a la relevancia de la interacción positiva y comprometida entre los colaboradores y las capacidades organizacionales ante los nuevos entornos, los cuales son complejos y disímiles. (Grant, 1991) por su parte enfatiza la relevancia de la coordinación y cooperación, mismos que se derivan del compromiso organizacional y generan entornos constantemente productivos y con ventajas competitivas y sostenidas en el tiempo, pero dichas condiciones deben de ser detalladamente conocidas de acuerdo al contexto de cada organización.

2. *Gestionar el conocimiento de las personas y la organización a través del compromiso organizacional.* Las empresas que logran promover compromiso organizacional generan mayor fidelidad y continuidad de sus equipos de trabajo y por lo tanto

mayor cumulo de experiencias de sus colaboradores como conjunto en la empresa, las organizaciones que aprovechan la inteligencia colectiva en una constante del tiempo generan ventajas competitivas consolidadas pues combinan la experiencia de sus trabajadores con las nuevas tecnologías, dejando atrás los viejos paradigmas donde el protagonismo es individual y no colectivo. (Nonaka y Takeuchi, 1999) destacan que las organizaciones son mecanismos de procesamiento de información, cuya clave de creación del conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito que debe ser visto como el producto que trasciende la individualidad y pasa a caracterizar a toda la organización.

libertad y capacidad de decisión para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta propicia focalizar los esfuerzos del trabajador en brindar valor añadido para la empresa, centrándose en resolver problemas por si mismo, gestionar, crear estrategias o proponer mejoras creativas, por lo tanto hay que empoderar a las personas, no se puede hablar de tecnología dejando de lado el componente humano, y orientar al componente humano sin hablar de tecnología también es inconcluso, para esto se hace necesario generar el conocimiento de nuevas competencias en las personas, (Bueno, Morcillo y Salmador, 2005) aseguran que la generación de competencias son determinantes para asegurar el control permanente de ventajas competitivas, pero estas deben ser sostenibles en el tiempo, por lo tanto no solo se trata de renovar recursos y capacidades sino enfatizan en generar competencias en las personas, los cuales deben tener una preparación holística, especialmente en la adquisición y aplicación de conocimientos relacionados a la ciencia, tecnología y habilidades blandas (sociales y personales) En un futuro no

3. **Fortalecer la autonomía del trabajador.** En un contexto tecnológico y cada vez más interconectado es necesario un perfil de trabajador con iniciativa, liderazgo y capacidad para tomar decisiones. (Portillo, 2009) afirma que creadas las condiciones y procederes pertinentes la autonomía brindada a los trabajadores resultará exitosa, ante los cambios actuales y futuros la generación de independencia,

sólo gestionaran solo sus áreas de negocios sino que serán miembros activos del liderazgo capaz de realizar muchas tareas a la vez, incluso a distancia, en otras palabras se necesita una raza nueva y potenciada de recursos humanos y gestores administrativos.

4. ***Implementar una filosofía motivacional constante en la organización.*** Se deduce y destaca a partir del estudio investigativo aplicado y la propia teoría que la motivación trasciende los propios factores extrasalariales, parte de las mismas disposiciones intrínsecas del individuo que le generan un motivo para hacer y que podrían estar vinculadas con las mismas acciones de la empresa, en este sentido las acciones, políticas y estrategias enfocadas en la motivación de los recursos humanos es trascendente. (Deci y Ryan, 1985). Aportan perspectivas sobre la motivación, indicando que genera una revisión personal de los recursos para hacer y razones del porqué implementar acciones para hacerlo, en una perspectiva similar (Koontz, 1990). señala que la motivación relaciona factores internos y externos que influencian el comportamiento o la

respuesta de la persona, esto sucede ya sea por medio de un impulso, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

El compromiso de las empresas debe ir enfocado en mejorar la calidad de vida de las personas, autoevaluando sus propias prácticas empresariales motivacionales para con los recursos humanos, en aspectos como por ejemplo la satisfacción laboral de sus necesidades intrínsecas y extrínsecas, brindar condiciones laborales atractivas generará benéfico reciproco pues se tendrá un personal motivado y la empresa resultará más llamativas para la captación de mejores talentos.

5. ***Planificar y aplicar una gestión enfocada en fortalecer el compromiso organizacional de los recursos humanos.*** Invertir en fortalecer el compromiso ha sido y será muy rentable para la empresa, pues está demostrado aumenta las ventas, reduce costos e incrementa la experiencia positiva de los clientes (Mowday, Porter y Steers, 1982). El trabajador genera creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, las personas se sienten motivadas al punto de realizar esfuerzos considerables por

el beneficio conjunto de la empresa.

(Juul, 1991) afirma que la empresa es un orden planificado, por lo tanto con el objetivo de planificar en torno a fortalecer el compromiso organizacional se debe tener como premisa el razonamiento de las personas. (González, 2015). Recalca la relevancia de que un trabajador vea en su actividad la oportunidad de llevar a cabo su misión, una obra personal que sólo él podrá realizar en esta vida, si el trabajo representa significancia para su vida se genera vínculo y fidelidad. Considerando esta premisa, ¿Están vinculados los objetivos organizacionales futuros con los objetivos de los trabajadores?

En el marco del clima y compromiso organizacional con visión futurista debemos aprender a leer señales constantemente, comprender el futuro es un tema diario, gestionar con estrategia y planificación es elemental para maximizar el uso de los recursos, capacidades y competencias, los cambios tecnológicos generan presión de cambio, o la empresa lo hace por voluntad propia o cuando el mercado lo exige, lo que sucede es que cuando el mercado lo exige puede ser demasiado tarde.

Se necesita una readecuación de la propia perspectiva empresarial, aplicar una sinergia entre la historia pasada, el presente y la visión futura nos permite reconocer de dónde venimos, donde estamos y hacia dónde queremos ir como gestores, actuar bajo el conocimiento de estas causas es imprescindible. (Andreu, Rafael, y Joan Baiget, 2016) Mencionan que el conocimiento es muy dependiente de la trayectoria empleada en su desarrollo, el contexto en el que el mismo ha tenido lugar, su utilización puede repetirse sin que el conocimiento «se consuma», a diferencia de lo que ocurre con otros bienes físicos, sirve de guía para la acción de las personas en el sentido de que permite decidir qué hacer en cada momento.

Hoy más que nunca, es realmente necesario reconocer las realidades de cada país, conocer e indagar los fenómenos que se están produciendo en cada latitud, en cada empresa, mantener una visión que anteceda a las disruptivas propias de un entorno dinámico y cambiante como el que vivimos, de manera que se pueda deducir en gran medida que depara cada contexto.

APORTES BIBLIOGRAFICOS

- Andreu, Rafael, y Joan Baiget. (2016) Gestión del conocimiento y competitividad, EUNSA.
- Barney, j. (1991). Recursos y ventajas competitivas sostenidas, publicación y gestión, 17,99-120.
- Becker, Howard. (1960). Notas sobre el concepto de compromiso, 32. Chicago: American Journal of Sociology.
- Blandez, Ricalde, María de Guadalupe. Proceso administrativo, Editorial Digital UNID, 2014.
- Bordaz, Martínez, María Jesús. Gestión estratégica del clima laboral. (2016) Madrid. España. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bueno, E., Morcillo, P., Salmador, M.P. (2006) Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Pirámide. Madrid.
- Coriat B. (1992), el taller y el robot, México, Siglo XXI.
- Deci, E. L. Y Ryan, R. M. (1985). Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano. New York. Plenum Press.
- González, M. y Olivares, S. (2015). Psicología del trabajo. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uninter/39406?page=49>
- Grant,R. (1991) La teoría basada en recursos de la ventaja competitiva. Implicaciones para la estrategia. California, revisión de la gestión, volumen 33, número 3, 114-135.

- Hellriegel Don, Jackson Susan y Slocum John (2006). Administración un Enfoque Basado en Competencias. México: Thomson.
 - Juul, Foss, Nicolai. *La teoría de la empresa: los austriacos como precursores y críticos de la teoría contemporánea*, (1991).
 - Koontz Harold y Weihrich, Heinz. Administración. México: Editorial MC Graw-Hill Interamericana 1990.
 - Meyer, J.P.; Allen, N. J. (1991) “una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional” revisión de la gestión de los recursos humanos, universidad de Western Ontario. 2004.
 - Mowday, R.T.; Porter,L.; y Steers, R. (1982) Vínculos entre empleados y organizaciones: La sicología del compromiso, el ausentismo y la rotación, Nueva York, Academia Press.
 - Nonaka Sachiko, Takeuchi Nobuko. (1999) La organización creadora del conocimiento, Oxford. México.
 - Prieto Herrera, J.E. Y Theràn Barrios, I. (2018). Administración, teorías, autores, fases y reflexiones. Ediciones de la u. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uninter/70328?page=20>
 - SUAREZ, F. (1996). La competitividad de las empresas. PAUL, L. y SUAREZ, F. (Editores). La competitividad el gran desafío de las empresas chilenas. Santiago de Chile. Andros. Productores Gráfica.
 - Terry, George R. y Franklin Stephen G. (1985) Principios de la administración. México: Continental.
 - Uribe Prado, Jesús Felipe (2015). Clima y Ambiente Organizacional. México: Manuel Moderno.
-