

## 12. PERTENENCIA Y COMPROMISO

El compromiso comporta uno de los mayores anhelos de las organizaciones en la actualidad. Aunque existe gran cantidad de teorías acerca de las causas que lo determinan, ninguna de ellas ha logrado establecer su primacía respecto de las demás. De acuerdo a nuestro enfoque, el sentido de pertenencia es la clave para la emergencia del compromiso. Hemos definido a la pertenencia como un estado emocional que surge cuando las personas llegan a considerar a la organización como su grupo de referencia a través de la identificación, a la vez que perciben que la equidad subyace a la toma de decisiones en todas sus dimensiones.

El compromiso organizacional es una de esas cosas que toda organización anhela de parte de sus integrantes pero que nadie sabe exactamente qué es. Se trata de un concepto tan transparente como oscuro. Es transparente porque todos parecen poder reconocerlo. Es un fenómeno observable. Cuando las personas demuestran compromiso con la organización los demás lo saben, lo perciben, lo ven, lo sienten, hay algo allí, en los comportamientos, en las actitudes, en la manera de expresarse, en las ganas, en el esfuerzo y en la perseverancia. Existen indicios y señales, que nos permiten decir con muy poco margen de error, si alguien está comprometido con la organización. Sin embargo, el compromiso se vuelve un concepto oscuro cuando debemos definirlo, cuando tenemos que explicar exactamente por qué somos capaces de aseverar que alguien «tiene» ese algo que llamamos compromiso.

La palabra compromiso proviene del latín: el prefijo «*com*» significa junto, mientras que *promittere* significa prometer. Compromiso significa «promesa compartida». El compromiso es una promesa que se realiza entre dos partes. En este sentido, el compromiso puede entenderse como

un acuerdo entre dos que se prometen algo mutuamente, lo que nos lleva a definirlo como una transacción de promesas. La dimensión bidireccional del compromiso ha sido poco o nulamente considerada para estudiar este fenómeno cuando se refiere al compromiso organizacional. Ello ha llevado a intentar definir el compromiso siempre de manera unidireccional.

Cuando se habla de esa promesa unidireccional desde la organización hacia la persona, no existe ninguna palabra ni concepto para nombrarla. Sin embargo, existen elementos concretos que sí están relacionados con aquello que la organización promete a la persona: un salario acorde al mercado, beneficios, premios, bonos, estabilidad, permanencia, capacitación, oportunidades de desarrollo profesional, movilidad interna, y horarios flexibles, entre otros. Las organizaciones también prometen a las personas cosas menos concretas tales como: un buen clima laboral, trabajo en equipo, buenos líderes, valores, ética, reputación y calidad de vida, entre otros.

Cuando se habla de esa promesa unidireccional desde persona hacia la organización existen elementos concretos que la persona promete: realizar su trabajo de acuerdo a los requerimientos del cargo, cumplir con las metas que se le asignen, poner en juego todas sus competencias y mejorar aquellas que sean necesarias; pero también ofrece algunas cosas no tan concretas como su deseo de pertenecer a la organización, su admiración por la organización en su totalidad o algunos atributos de ella, afinidad entre sus aspiraciones profesionales y la visión y misión organizacional, afinidad con los valores y principios de la organización. Sin embargo, en el caso de estas promesas no tan concretas por parte de la persona, sí existe la promesa explícita de compromiso. Esta promesa expresada a través de la palabra compromiso no puede definirse, pero sí se sabe qué es, lo sabe la persona y lo sabe la organización, aunque ninguna de las dos partes pueda explicar qué significa exactamente eso.

Desde sus orígenes en la década del sesenta hasta la actualidad, el compromiso organizacional ha sido descrito de muchas maneras distintas sin que ninguna de ellas haya llegado a establecerse como predominante, tanto en el campo de la psicología organizacional como en las disciplinas relacionadas al *management*, por lo que ninguna definición de compromiso ha llegado a contar con la suficiente legitimidad conceptual o pragmática como para imponerse sobre las otras.

En ausencia de una definición conceptual o pragmática suficientemente legitimada, ha habido intentos de sortear este problema pasando por alto su definición (asumiendo que el compromiso es algo que todos sabemos qué es, a pesar de que no podemos definirlo), para dedicarse a medirlo y relacionarlo con indicadores positivos tales como la satisfacción, el bienestar, el *engagement* y la felicidad; así como con indicadores negativos tales como la rotación, el ausentismo y la intención, o expresión de deseo, de dejar la organización.

No realizaremos aquí una revisión de las definiciones y variables incluidas en el concepto de compromiso organizacional que propusieron la gran cantidad de autores que se han dedicado a este tema, pero sí remarcaremos que, prácticamente en todas ellas, el «componente afectivo» aparece como parte fundamental. Dicho componente afectivo —aunque bajo diversas denominaciones— es presentado como una «relación» que la persona establece con la organización. Es decir, el componente afectivo del compromiso organizacional se describe como una relación sujeto-otro de la misma manera que podría describirse en una relación interpersonal. Tener una relación afectiva con la organización no es distinto de tener una relación de compromiso con otra persona, tener una relación de amistad con otra persona, tener una relación de pareja con otra persona, tener una relación de parentesco con otra persona, etc.

Nuestro interés en este punto recae en que esa relación afectiva se plantea como una relación sujeto-otro que se explica por sí misma por el simple hecho de ser una relación y, por lo tanto, puede ser definida como positiva o negativa. La relación afectiva positiva se relaciona con el compromiso, mientras que la relación afectiva negativa se relaciona con la ausencia de compromiso.

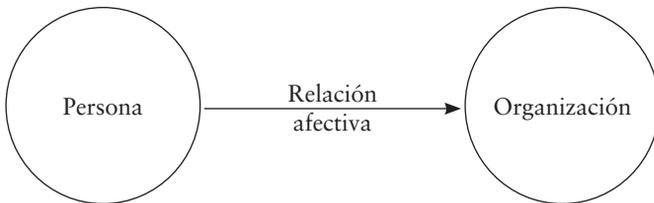


Figura Nro.14: compromiso como relación afectiva entre la persona y la organización.

Según nuestro enfoque, no necesitamos profundizar en las diversas denominaciones y descripciones de esas relaciones afectivas positivas o negativas, puesto que lo que deseamos poner de relieve es que el componente afectivo del compromiso organizacional no es una relación sujeto-otro, sino que se trata del estado emocional de pertenencia que implica tanto una identificación de la persona con la organización, como la percepción de que las decisiones que se toman en ella están basadas en la equidad.

## 12.1 PERTENENCIA E IDENTIFICACIÓN

La pertenencia, tal como la definimos nosotros, es un estado emocional complejo que se desarrolla cuando formamos parte de un grupo que consideramos como referente porque nos hemos identificado con él como totalidad o con algunos atributos del mismo. La identificación se refiere al fenómeno mediante el cual nuestra pertenencia a un grupo llega a formar parte de nuestra identidad.

La identificación no es una relación con la organización como un *otro* que está allí afuera y del que solo formamos parte, ni tampoco es la representación mental de esa relación. La identificación es un fenómeno psicológico bastante común mediante el cual incorporamos a ciertos grupos, o atributos de los grupos, como parte de nuestro *sí-mismo*. Cuando un grupo forma parte de nuestra respuesta a la pregunta «¿quién eres tú?», podemos asegurar que ese grupo es parte de nuestra identidad y, por lo tanto, nos hemos identificado con él. La identificación implica que un «objeto externo» se ha vuelto parte del *sí-mismo* de la persona.

En nuestras interacciones cotidianas no nos sorprende en absoluto que, ante la pregunta «¿quién eres tú?», alguien incluya en su respuesta: «soy médico», «soy ingeniero», «soy mecánico», «soy bombero»; no se nos ocurre preguntarle a la persona por qué considera que su profesión es parte de su identidad. Cuando alguien incluye en su respuesta «soy jefe de ventas de Microsoft» o «soy mecánico en General Motors», nos ocurre lo mismo, no dudamos que esa persona considera que trabajar en tal organización es parte de su identidad. Todos aquellos atributos que incluimos como parte de nuestra identidad han llegado a tener ese

estatus porque nos hemos identificado con ellos. Obviamente, excepto en situaciones particulares, en nuestra respuesta a la pregunta «¿quién eres tú?» incluimos nuestro nombre, edad, nacionalidad, estado civil, preferencias, gustos, creencias, valores, ideología, religión y muchas otras cosas más. Sin embargo, en ciertos casos, las personas incluyen entre uno de los atributos de su «ser» a la organización de la que forman parte; en dichos casos podemos afirmar que la persona se ha identificado con esa organización.

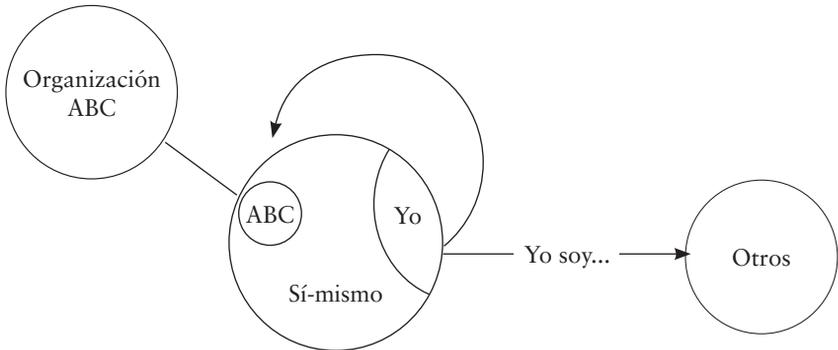


Figura Nro. 15: identificación: la organización o algunos atributos de la misma llegan a formar parte del sí-mismo.

Debemos remarcar que la respuesta a la pregunta «¿quién eres tú?» en una situación de interacción con otros no difiere en absoluto de la respuesta que nos damos a nosotros mismos cuando nos preguntamos «¿quién soy yo?». Nuestra identidad siempre está dada por dos elementos: el *yo* y el *mí*. Cuando el *yo* habla del *mí* define su *sí-mismo*, es decir, su identidad. Mientras que el *yo* es activo y es el que responde a la pregunta «¿quién eres tú?», el *mí* es pasivo y corresponde al contenido de la respuesta a esa pregunta. Por lo tanto, la identidad o *sí-mismo* se construye y reconstruye en cada momento, ya sea cuando nos presentamos ante otros o cuando nos observamos a nosotros mismos. La identidad siempre es presente y pasado. Implica tanto el acto de presentarnos en un momento dado «yo soy...», y los elementos de nuestra historia personal que completan la frase: «yo soy... Juan, tengo 40 años, casado, dos hijos, nací en tal lugar, etc.». Cuando nos observamos a nosotros mismos, es nuestro *yo* el que nos observa. Tome solo unos segundos en describirse a usted mismo... Pues

bien, ese que está pensando y describiéndose es su *yo*, mientras que todas las cosas que incluya en la descripción son su *mí*, mientras que la suma de ambos es su *sí-mismo*, es decir, su identidad.

Por cierto, no nos identificamos con cualquier atributo. Nuestra identidad está conformada por capas que se han ido superponiendo a través de nuestra historia personal unas sobre otras. En primer lugar nos identificamos con ciertos atributos que nos otorgan los cuidadores durante nuestros primeros años de vida, tales como nuestro nombre, nuestro género, nuestra edad y nuestra nacionalidad. A medida que nos vamos desarrollando como personas nuestra identidad incorpora otros atributos que ya no solo nos los otorgan sino que también los elegimos, tales como nuestros estudios, nuestro lugar de residencia, nuestro estado civil y nuestra profesión. Entre esos atributos se encuentran los que tomamos de los grupos con los que nos identificamos. A dichos grupos se los denomina, en psicología social y en la sociología *grupos de referencia*.

Durante la primera mitad del siglo veinte, los grupos de referencia se definían como aquellos que poseían atributos relacionados con cierto status social que el individuo admiraba y con los cuales se identificaba por un deseo aspiracional (movilidad social). Sin embargo, a partir de la década de los sesenta Kuhn<sup>1</sup> redefinió el concepto estableciendo que un grupo de referencia puede ser una categoría de personas con las que uno mismo es comparable con ciertos fines (y a la que puede pertenecer realmente) pero que no necesariamente representa una parte destacada de la propia autodefinición. A partir de entonces las ciencias del comportamiento comenzaron a estudiar este fenómeno considerando que la identificación con ciertos grupos no depende de aspiraciones relacionadas con el estatus social, sino con cualquier atributo que el individuo decida incorporar como parte de su identidad. Además, también desapareció la idea de que los grupos de referencia siempre son aquellos de los que la persona no puede formar parte, para incluir en dicha categoría a todos los grupos: tanto aquellos de los que la persona no forma parte, como de aquellos de los que sí forma parte, o bien podría formar parte.

<sup>1</sup> Kuhn, Th. (1971) [1962]. *La estructura de las revoluciones científicas*. México DF: Fondo de Cultura Económica.

Por supuesto que las personas no se identifican con cualquier grupo o con cualquier atributo de un grupo. El grupo de referencia debe poseer alguna característica que la persona valora positivamente y que desea incorporar como parte de su identidad. Dicha valoración positiva es siempre subjetiva. En este sentido, la palabra «positiva» representa algo deseado o anhelado. Las personas pueden valorar positivamente ciertos atributos que otros valorarían negativamente. Hay quienes desean pertenecer a un club al que admiran, mientras que otros lo detestan y jamás quisieran pertenecer a él. Obviamente solo algunas personas se identifican, por ejemplo, con el Ku Klux Klan como grupo de referencia.

Por último queremos hacer notar que, para nosotros, la identificación es un fenómeno psicológico consciente e intencional que, como ya hemos dicho, ocurre cuando una persona valora positivamente un grupo o un atributo de un grupo, y desea o anhela que ese atributo se transforme en parte de su identidad. Por lo tanto, nuestro enfoque de la identificación no posee componentes inconscientes, ni se trata de un mecanismo complejo tal como se utiliza el concepto en el psicoanálisis. Nuestro uso de la palabra identificación corresponde a una descripción fenomenológica, tal como es utilizado por algunas escuelas de psicología social y de sociología.

## 12.2 LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD

Tal como lo hemos dicho al comenzar este apartado, hemos definido a la pertenencia como un estado emocional que surge cuando las personas llegan a considerar a la organización como su grupo de referencia a través de la identificación, a la vez que perciben que la equidad subyace a la toma de decisiones en todas sus dimensiones. Por lo que ahora abordaremos el tema de la equidad.

Si bien hasta ahora hemos hablado de la identificación en términos generales, considerando que esta puede ocurrir con cualquier grupo que una persona considere de referencia; nuestro interés recae en la identificación en los casos que esta se da con la organización en la que las personas se desempeñan. Es decir, cuando la organización de la que se forma parte (trabaja) se transforma en un referente que la persona

incorpora como un atributo de su propia identidad. Mientras que una persona puede valorar positivamente gran cantidad de atributos de la organización a la que pertenece, hay un atributo que las personas valoran siempre de manera positiva: la equidad. Es decir, la percepción de que la organización está regida por los principios de la justicia.

Pero, ¿qué es la justicia? La filosofía, como ciencia de las preguntas, aborda la justicia siempre desde alguna afirmación para luego someterla al análisis crítico de la razón. Aristóteles afirmó que «lo justo es darle a cada quién lo suyo», lo cual suena muy bonito; pero en la filosofía inmediatamente después de una afirmación surgen las preguntas: ¿quién decide qué es lo de cada quién?, y ¿qué le pertenece a quién?, o ¿quién se merece lo que posee?, o bien ¿quién puede, justificadamente, argumentar que se merece algo? Según la filosofía actual, después de dos mil quinientos años, no existe una respuesta satisfactoria a la pregunta sobre qué es la justicia.

En el ámbito de la psicología organizacional, la pregunta acerca de la justicia toma un enfoque distinto al de la filosofía y en vez de preguntarse qué es la justicia, intenta dar cuenta de cómo las personas perciben la justicia y cuáles son sus reacciones cuando creen que algo es injusto. Una de las primeras conceptualizaciones sobre este tema en las organizaciones fue la teoría de la equidad desarrollada por John Stacey Adams<sup>2</sup>, quien afirmó que los empleados buscan mantener la equidad entre los resultados percibidos de su trabajo y su percepción de lo que aportan mediante su trabajo. Según la teoría de la equidad, las personas realizan una ecuación entre su aporte y los beneficios que reciben por dicho aporte, y luego comparan los resultados de dicha ecuación con los de otras personas o grupos. Si los resultados de las ecuaciones son iguales o la diferencia entre ambos la ven como insignificante, las personas percibirán que existe equidad, mientras que si los resultados de las ecuaciones son distintos o se percibe la diferencia entre ambos como algo significativo, las personas considerarán que existe inequidad. La inequidad produce una tensión que la persona se esforzará por eliminar, o minimizar, trabajando más o menos según cada caso. Pero la inequidad también genera emociones: si la diferencia favorece a la

<sup>2</sup> Adams, J. S. (1965). «Inequity in social exchange». *Adv. Exp. Soc. Psychol.*, vol. 62.

persona, esta sentirá culpa, mientras que si la desfavorece, sentirá ira. La teoría de la equidad de Adams se centró fundamentalmente en la percepción de inequidad respecto de las retribuciones como el salario y los beneficios, por lo que más tarde otros autores aportarían nuevos enfoques para incluir otro tipo de variables que podrían influir en la percepción de justicia o injusticia en las organizaciones. En un estudio reciente, Mladinic e Isla<sup>3</sup> realizaron una interesante reseña sobre la justicia organizacional en la que plantean que, actualmente, este concepto distingue cuatro tipos de justicia: la justicia distributiva, la justicia del procedimiento y la justicia interpersonal.

La *justicia distributiva* sostiene que las personas evalúan los resultados de acuerdo a tres reglas basadas, cada una de ellas, en la igualdad, la necesidad y la equidad. Según la regla de la igualdad todos deben tener la misma oportunidad de obtener una misma recompensa determinada. La regla de la necesidad sugiere que las recompensas deben ser distribuidas de acuerdo a las necesidades individuales, es decir, lo justo es que cada uno reciba lo que necesita. Por último, la regla de la equidad implica la comparación entre lo que la persona aporta y obtiene respecto de otra persona o grupo, tal como lo hemos explicado de acuerdo a la teoría de la equidad de Adams<sup>4</sup>.

La *justicia de procedimiento* plantea que considerar la percepción de justicia solo en base a lo que se obtiene no es suficiente, pues no da cuenta de la importancia de los medios a través de los cuales se lograron los resultados. Desde esta perspectiva, la justicia es percibida de acuerdo a las maneras de alcanzar un fin considerando otros aspectos, entre los cuales el más importante es la imparcialidad en los procesos de toma de decisiones. Un procedimiento es percibido como justo en la medida que adhiere a seis criterios básicos: se aplica consistentemente, está libre de sesgos, es preciso, es corregible, es representativo, y está basado en estándares éticos. Por lo tanto, la percepción de justicia del procedimiento se da cuando las personas tienen la posibilidad de influir sobre los resultados o existe un compromiso con criterios justos como consistencia, carencia de sesgos, precisión y ética<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Mladinic, A. y Isla, P. (2002). «Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones». *Psyche*, vol. 11, n.º 2.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 172.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 173.

Por último, la *justicia interaccional* centra su atención en la calidad del trato interpersonal en los procesos de toma de decisiones, considerando que no solo importa lo que se comunica, sino también la manera en que se comunican las decisiones. Mientras que la justicia en los procedimientos se refiere a temas de diseño organizacional, la justicia interaccional hace hincapié en cómo se aplican dichos procedimientos. Sin embargo, en esta clasificación pueden distinguirse dos elementos más: el aspecto interpersonal y el informacional. El aspecto *interpersonal* hace referencia al grado en que las personas perciben que son tratadas con dignidad, cortesía y respeto por parte de quienes toman las decisiones; generando reacciones más positivas, sobre todo en aquellos casos que las decisiones comunicadas sean percibidas como desfavorables por parte del receptor. El aspecto *informacional* también actúa modificando las reacciones a las decisiones percibidas como desfavorables, pero a través de la entrega de información de las razones por las que se tomó una decisión y, también, acerca de cómo fue el proceso mediante el cual se llegó a esa decisión<sup>6</sup>.

En resumen, cada uno de estos tipos de justicia organizacional tendría impacto en diversos aspectos de la percepción de equidad que tienen las personas en las organizaciones. La justicia distributiva puede relacionarse con la percepción de equidad en la toma de decisiones respecto de la relación entre logros y salario. La justicia de procedimientos puede relacionarse con la percepción de equidad respecto de la aplicación de los procesos de toma de decisiones. La justicia interpersonal puede relacionarse con la percepción de equidad en la interacción y en el trato. Por último, la justicia informacional puede relacionarse con la percepción de equidad respecto de las razones por las que se toman las decisiones<sup>7</sup>.

Ya antes hemos comentado que el compromiso es una promesa bidireccional en la que la persona promete algunas cosas a la organización, mientras que la organización promete otras tantas a la persona. También enumeramos una serie de elementos concretos y no tan concretos tanto de parte de las personas como de las organizaciones y, entre ellos, mencionamos la equidad. La equidad o igualdad

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 174.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 175.

se sustenta en los tipos de justicia que ya hemos mencionado, pero incluye además la percepción de igualdad de oportunidades cuando se presentan posibilidades de movilidad interna, percepción de equidad en la distribución de responsabilidades, percepción de equidad en la carga de trabajo, percepción de equidad en la dificultad de las tareas, percepción de equidad en los esfuerzos habituales y en los extraordinarios, percepción de equidad al tratar las eventualidades y los problemas personales, percepción de equidad en el reconocimiento, y percepción de equidad en la retroalimentación. Es decir, las personas esperan que la organización actúe con justicia en todos los ámbitos que implican algún tipo de toma de decisiones.

### 12.3 LA INJUSTICIA COMO ESTADO EMOCIONAL

La justicia es algo que damos por sentado, es uno de los supuestos básicos que guían nuestro comportamiento y el de los demás. Asumimos que la interacción social está regida por muchas reglas, entre las cuales se encuentra la justicia y, por lo tanto, también asumimos que las organizaciones actúan de manera justa<sup>8</sup>. El sentido de justicia está constantemente presente pero de manera latente (también podríamos decir «pre-consciente») y solo aflora cuando percibimos algo como injusto. El sentimiento de injusticia sobreviene cuando la transparencia de la vida cotidiana se ve interrumpida por un suceso en el que creemos que las cosas no son como deberían ser. La injusticia está siempre referida a una norma o a un ideal que rige para evaluar nuestras acciones así como las de los demás. Las normas o los ideales solo son requeridos por la conciencia cuando percibimos algo como injusto.

---

<sup>8</sup> Al afirmar que la justicia es un supuesto básico o algo que damos por sentado, no pretendemos establecer una especulación filosófica ni plantear a la justicia como un *a priori* kantiano. Nuestro único *a priori* en este caso se refiere a que las organizaciones que funcionan dentro de sociedades occidentales, en las que existe estado de derecho, funcionan bajo ciertos principios establecidos por las leyes laborales tanto nacionales como internacionales.

Así como antes afirmamos que las personas siempre valoran positivamente la equidad, ahora podemos también afirmar que existe un atributo que las personas valoran siempre de manera negativa: la injusticia. Pero a diferencia de la justicia que es un atributo positivo entre otros tantos que puede poseer la organización, y que la persona puede valorar como más o menos importante, la injusticia ejerce una influencia inmensa sobre el resto de los atributos de tal manera que tiñe a todos los demás o, sencillamente, los niega. Mientras que la justicia actúa en las sombras de la conciencia, la injusticia ilumina la ausencia de justicia y nos hace conscientes de ella.

La injusticia actúa como el menos uno (-1) que al ser multiplicado por cualquier número positivo lo transforma en negativo. El sentimiento de injusticia niega los demás atributos de la organización. A diferencia de la justicia, la injusticia no puede ser ubicada en algún lugar de la lista de atributos de la organización, su lugar siempre es prioritario, se encuentra a la cabeza de cualquier lista de atributos con tal importancia que hace que los otros atributos pasen, sí o sí, a un plano muy inferior. La injusticia es lo que en psicología organizacional suele llamarse falla fatal, es decir, una falla que tiñe cualquier otra propiedad positiva de la organización con un velo negativo. El concepto de falla fatal también ha sido utilizado en algunos modelos de liderazgo para referirse a características que impiden el liderazgo, así como en el mundo de la informática para referirse a errores cuyas consecuencias impiden el funcionamiento de los computadores. Para utilizar otra metáfora, la injusticia es como el dolor de muelas; mientras que en un estado normal nuestro cuerpo pasa prácticamente inadvertido para nuestra conciencia, el dolor de muelas es tan intenso e insoportable que ocupa nuestra conciencia de manera masiva y no nos permite prácticamente pensar en ninguna otra cosa.

La injusticia se define como la ausencia de justicia y hace referencia a la ilegalidad, el abuso, la negligencia y la mala conducta que no ha sido corregida o sancionada por el sistema de normas. Según Platón, cuando Critón intentó persuadir a Sócrates para que le permitiera pagar

su huida y evitar su ejecución al día siguiente, el condenado argumentó: «No sé qué es la justicia, pero sí sé lo que es la injusticia»<sup>9</sup>.

El estado emocional de injusticia tiene una duración breve y se puede experimentar durante varios minutos u horas. Puede ser desencadenado por un estímulo interno o externo, ya sea que se trate de un acto de injusticia consumado, o bien que la persona tenga la expectativa de que el acto de injusticia es algo que ocurrirá en el futuro. La injusticia se asocia a respuestas emocionales de ira y miedo. Mientras que la ira suele ser la respuesta emocional a las injusticias ya cometidas, el miedo suele ser la respuesta emocional cuando la persona percibe o cree que será objeto de una decisión injusta. El estado emocional de injusticia puede darse por la percepción frecuente de actos de injusticia; o bien por mantener de manera prolongada la atención de nuestra conciencia en el acto de injusticia que desencadenó el miedo o la ira. Como estado emocional, la injusticia tiene una intensidad media respecto de las emociones y los sentimientos, por lo que ocupa solo parte de la conciencia. Es un estado emocional que no impide pensar y no ocupa la mente de manera tan intrusiva como la emoción que forma parte de ella (ira o miedo), por lo que la capacidad de procesamiento cognitivo resulta solo un poco disminuida. Durante el transcurso del estado emocional de injusticia las personas pueden pensar como habitualmente lo hacen, es decir, pueden «hacer a un lado» el estado emocional para pensar de manera normal cada vez que necesitan hacerlo. Las reacciones fisiológicas de la injusticia están asociadas a las que se producen durante las emociones de ira y miedo, aunque no de manera tan intensa o tan consciente como sucede con dichas emociones.

Como ya hemos explicado, mientras que las emociones son activadas por eventos puntuales, los estados emocionales son desencadenados por situaciones reales de mayor duración, o bien porque nuestros pensamientos, expectativas o imaginación llegan, por diferentes razones, a ocupar la atención de nuestra conciencia con mayor facilidad. Esta mayor participación de procesos cognitivos presentes en el estado emocional de injusticia hace que su persistencia en el tiempo sea mayor que la de

---

<sup>9</sup> Platón (2003). *Diálogos*. Obra completa en 9 volúmenes. Volumen I: «Apología», «Critón», «Eutifrón», «Ion», «Lisis», «Cármides», «Hippias menor», «Hippias mayor», «Laques», «Protágoras». Madrid: Gredos.

las emociones de ira o miedo. La valoración subjetiva de la injusticia es marcadamente negativa. Desde un enfoque evolutivo del desarrollo, los estados emocionales responden al principio de realidad, es decir, no se relacionan con el *displacer* sino con el rechazo. El principio de realidad que rige a la injusticia hace que la persona sienta frustración y, por lo tanto, la necesidad de que la injusticia sea anulada por un acto correctivo. Frente a la injusticia, el acto correctivo siempre aparece mediado por otros; en los estados emocionales siempre es otro, y no uno mismo, quien puede eliminar el estado de frustración. Hay que remarcar que la injusticia está siempre referida a los actos de terceros. Aunque la expresión «he sido injusto conmigo mismo» suele ser común en el lenguaje de la vida cotidiana y en las organizaciones, dicha expresión se refiere a otros estados emocionales tales como el arrepentimiento o la culpa.

Los estados emocionales siempre establecen una relación sujeto-objeto-otro, es decir, aquello que provoca el estado emocional de injusticia es algo que siempre aparece ante la conciencia como un objeto que produce un estímulo a través de un tercero. La valoración subjetiva negativa de la injusticia depende mucho más de la experiencia intersubjetiva (relación con el acto de injusticia a través de otros) que de la experiencia objetiva (relación con el acto injusto a través de la percepción o la imaginación), tal como ocurre con las emociones de miedo e ira que se activan durante el acto injusto.

A continuación nos dedicaremos a describir la manera en que la percepción de equidad se relaciona con la pertenencia y su impacto en el compromiso organizacional.

## 12.4 EL CINISMO

Mientras que la pertenencia y la percepción de equidad confluyen en la determinación del compromiso, la percepción de inequidad y la baja pertenencia determinan la ausencia de compromiso.

La falta de identificación con la organización o alguno de sus atributos admite cierta gradualidad. Es decir, el nivel en el que la persona integra a su identidad uno, algunos, muchos o todos los atributos de la organización implica diferentes niveles de identificación y de pertenencia. Al fenómeno que ocurre cuando la persona no se identifica

con ningún atributo de la organización lo llamamos «indiferencia». La indiferencia implica, por lo tanto, un nivel nulo de pertenencia. Sin embargo, la no-pertenencia no lleva necesariamente a las personas a un estado de oposicionismo o al no querer pertenecer.

Ya antes hemos mencionado que el compromiso suele medirse por ciertas variables negativas como la rotación, el ausentismo y el deseo de dejar la organización. Según nuestro enfoque, esta manera de medir el compromiso es errónea pues dichos indicadores refieren a un estado de malestar en el que la persona, además de no tener ningún sentido de pertenencia, no quiere estar en la organización pues esta le provoca algún tipo de malestar que sugiere que la persona siente rechazo hacia la organización. No es lo mismo hacer algo que nos da lo mismo (indiferencia), que hacer algo que rechazamos. Así como no es lo mismo comer un alimento que nos parece soso, que comer uno que nos produce disgusto o asco. Al confundir la ausencia de compromiso con el rechazo no solo se simplifica el estudio y la comprensión del fenómeno del no-compromiso, sino que se incurre en la confusión entre indiferencia y rechazo respecto de la organización.

Existe un estado emocional que surge cuando se combina el estado de indiferencia con la percepción de inequidad: el cinismo. Los griegos relacionaban el cinismo con el saber y la libertad. El saber acerca de cómo son realmente las cosas, cómo funcionan y cuáles son sus reglas otorga al individuo la libertad de actuar sin ataduras y sin referentes. De hecho, en las últimas décadas, algunos representantes de la disciplina del *management* han incorporado el cinismo como un precepto para lograr la efectividad personal bajo la denominación de desapego. El desapego, según esta corriente, implica desandar el camino que llevó al individuo hacia la identificación, hasta llegar a un estado de plenitud caracterizado por el saber y la ruptura de los vínculos identificatorios hasta lograr eliminar cualquier tipo de apego. Desde nuestro punto de vista, este concepto de desapego puede que lleve a las personas a un estado de sabiduría y libertad en la vida cotidiana. Sin embargo, de acuerdo a nuestro modelo, el desapego o desidentificación (al que hemos llamado indiferencia) conduce al estado de no-pertenencia a la organización, lo cual no implica necesariamente el rechazo hacia la misma.

Ahora bien, como ya hemos adelantado, cuando el estado de indiferencia se combina con la percepción de inequidad o injusticia, surge el

cinismo. El cinismo implica que la persona que no se ha identificado con ningún atributo organizacional, además percibe situaciones de injusticia en la toma de decisiones. Dichas injusticias pueden ser cometidas respecto de las decisiones que impactan directamente a la persona, tales como evaluaciones de desempeño, competencias, aspiraciones, potencial, reconocimiento, entre otras; o bien decisiones que impactan indirectamente a la persona, tales como inequidad de oportunidades, inequidad salarial (recompensas y beneficios), falta de meritocracia, delegación injusta (responsabilidades, tareas, carga de trabajo, etc.); así como también falta de comunicación, argumentación y transparencia respecto de la toma de decisiones en cualquier ámbito de la organización.

El cinismo, por lo tanto, implica un estado de volatilidad, es decir, un estado en el que a la persona «le da lo mismo» lo que ocurra en la organización, pues «sabe» cómo funcionan las cosas (injusticia), pero estas no le afectan o le resultan indiferentes. Queremos remarcar, una vez más, que esta indiferencia es distinta del rechazo, pues no lleva al individuo a un estado de oposición a través de la queja, la lucha, o la salida de la organización, sino que llevan a la persona al desinterés o la insensibilidad. En este estado la persona sabe que las decisiones respecto de ella misma podrán ser, en cualquier momento, injustas; así como sabe que las decisiones organizacionales también pueden ser, en cualquier momento, injustas. El estado de cinismo conlleva, por lo tanto, la adaptación a un estado de imprevisibilidad respecto de la toma de decisiones, algo que podríamos llamar «estado de caos ético», al que la persona se adapta gracias a que la organización representa un ente externo a sí mismo, pues no se ha identificado con ningún atributo de ella.

## 12.5 IDENTIFICACIÓN E INEQUIDAD

Existe otra situación en la que es posible que se dé el fenómeno del no-compromiso. Al igual que en el estado de cinismo, existe una clara percepción de inequidad pero, a diferencia de este, la persona sí se ha identificado con la organización y por lo tanto su nivel de pertenencia es alto.

Si la persona que se ha identificado con la organización o alguno de sus atributos (y, por lo tanto, se encuentra identificado con ella),

comienza a percibir situaciones de injusticia que se tornan recurrentes en el tiempo, llega a un estado llamado *burnout*. Es decir, la persona llega a un estado de desilusión o frustración respecto de la organización pero no puede desligarse de ella, pues la organización forma parte de su identidad. El estado de *burnout* se da cuando la persona siente que una parte de su sí-mismo ha dejado de ser un atributo positivo y se encuentra en un estado de contradicción respecto de su identidad.

Cuando la persona identificada con la organización percibe actos de injusticia recurrentes respecto de sí mismo o de los demás, sea de manera directa o indirecta, intenta tomar distancia de la organización, pero esto no es posible pues la organización conforma parte de su identidad. El intento de desidentificación resulta fallido pues «él es la organización», por lo que se da un estado de frustración, abatimiento y agotamiento. La persona en este estado siente que no tiene voluntad ni energía para realizar su trabajo, lo que le lleva a percibirse como ineficaz.

A continuación presentamos una figura en la que se puede observar la relación entre percepción de equidad y pertenencia para la emergencia del compromiso organizacional; así como los estados de cinismo y *burnout* cuando la percepción de inequidad se da en situaciones de indiferencia o identificación respectivamente.

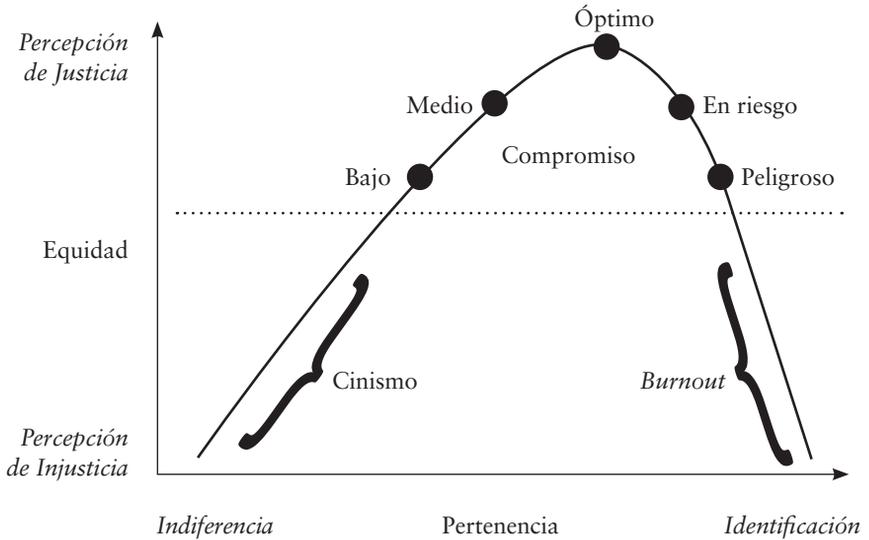


Figura Nro. 16: la pertenencia y la equidad como factores determinantes del compromiso

Como puede observarse en la Figura Nro. 16, el compromiso está determinado por la pertenencia y la percepción de equidad. Si la percepción de equidad y la pertenencia son bajas, aparece el fenómeno de cinismo. Cuando la percepción de equidad guarda una relación lineal con la pertenencia, es decir, cuando ambos aumentan, el nivel de compromiso puede encontrarse en nivel bajo, medio u óptimo, pero en los tres casos existe compromiso. Sin embargo, cuando la pertenencia es muy alta y la percepción de equidad decrece, el compromiso adquiere dimensiones a las que llamamos compromiso «en riesgo» y compromiso «peligroso», pues ello puede llevar al estado de *burnout*. En este caso, la relación también es lineal pero inversa: a mayor pertenencia y mayor inequidad corresponde un estado mayor de *burnout*.

De acuerdo a nuestro modelo, el cinismo y el *burnout* representan, ambos, estados emocionales «negativos» que afectan al compromiso organizacional. Sin embargo, la inequidad representa dos estados distintos de la ausencia de compromiso. En un caso hay baja percepción de equidad y baja o nula identificación (indiferencia), lo que origina el estado de cinismo. En el otro caso, también hay baja percepción de equidad pero sí existe identificación, lo que origina el estado de *burnout*. Ello se debe a que la identificación es un fenómeno psicológico y por lo tanto es una experiencia subjetiva, mientras que la inequidad es un fenómeno causado por la percepción de un fenómeno externo al individuo: la injusticia. Si bien en los dos casos, en estricto rigor, ambos fenómenos son psicológicos, pues ambos dependen de la persona, uno de ellos es percibido como «interno» (identidad) y el otro como «externo» (injusticia). En consecuencia, si bien el cinismo y el *burnout* corresponden a procesos psicológicos directamente relacionados con el no-compromiso, sus causas son distintas.

Para lograr una mayor comprensión de la diferencia entre nuestro enfoque y el de otros enfoques también actuales, nos referiremos brevemente a los conceptos de *burnout* y *engagement*, para luego enfocarnos en el cinismo como un estado que no debiera ser incluido como manifestación del *burnout*.

### 12.5.1 *Engagement* y *burnout*

Desde hace algunos años se ha introducido en el mundo de la psicología organizacional el concepto de *engagement* para referirse al correlato individual del compromiso organizacional. Mientras que el compromiso se presenta como una relación individuo-organización, el *engagement* se presenta como una relación individuo-trabajo. Los empleados *engaged* manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral<sup>10</sup>.

El *engagement* es un concepto que tiene su origen en la psicología positiva y que surgió a partir de la pregunta acerca de si existía una situación opuesta al *burnout*. En un conocido y muy difundido trabajo llamado *El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos*, Salanova y Schaufeli plantean lo siguiente: «Después de investigar el *burnout* más de 25 años, parece lógico preguntarse si existe una situación opuesta al *burnout*, un estado positivo. ¿Pueden los empleados trabajar de forma enérgica, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo de estos momentos? Los mismos factores que desencadenan el *burnout*, cuando no existen en el trabajo ¿desencadenan su opuesto el *engagement*? ¿O el *engagement* se desencadena por factores diferentes? Por ejemplo si el *burnout* se desencadena por una alta presión laboral, ¿el *engagement* se desencadenaría por una baja presión laboral? O por el contrario, ¿tenemos que buscar otro tipo de causas que no sean las bajas demandas laborales?»<sup>11</sup>. Una de las definiciones de *engagement* más aceptadas en la actualidad es la siguiente:

Estado positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por *vigor*, *dedicación* y *absorción*. Más que un estado específico momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. El *vigor* se caracteriza por altos

<sup>10</sup> Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A. B. (2002a). «The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 33.

<sup>11</sup> Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2004). «El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos». *Revista de trabajo y seguridad social*, n.º 62, p. 114.

niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión *dedicación* denota alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la *absorción* ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo mientras se experimenta que el tiempo pasa volando, y se tienen dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas<sup>12</sup>.

Los mismos autores consideran al *engagement* como un constructo teóricamente opuesto al *burnout*, describiendo a este último como:

Un estado de agotamiento similar al que se sofoca, a una vela que se extingue, a una batería que se agota. El *burnout* es un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en personas normales que se caracteriza principalmente por el agotamiento emocional, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencias y motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo<sup>13</sup>. El *burnout* es un síndrome complejo compuesto por tres dimensiones básicas: a) el agotamiento emocional como una experiencia en la que el trabajador siente que ya no puede dar más de sí mismo debido a la sobrecarga de trabajo u otras demandas laborales; b) la despersonalización definida como el desarrollo de actitudes y conductas negativas y *cinicas* hacia las personas destinatarias del trabajo; y c) falta de eficacia profesional dada por la tendencia del trabajador a evaluarse negativamente<sup>14</sup>.

De acuerdo a esta definición, los autores presentan a la «dedicación» (característica del *engagement*) y al «cinismo» (característico del *burnout*) como los polos opuestos de un continuo al que llaman «identificación». Sin embargo, no presentan ninguna explicación de por qué o cómo ocurren estos fenómenos extremos de la identificación; solo

<sup>12</sup> Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A. B. (2002a). «The measurement of engagement and burn out: a confirmative analytic approach». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 33, pp. 464-481.

<sup>13</sup> Schaufeli, W. B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research: a critical analysis*. London: Taylor y Francis.

<sup>14</sup> Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. 3.<sup>a</sup> edición. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

realizan una asociación del cinismo con la falta de eficacia profesional (*burnout*) y de la dedicación con la absorción (*engagement*). De acuerdo a nuestro enfoque, si bien aceptamos que el cinismo se asocie a la falta de eficacia profesional (ausencia de identificación según nuestro modelo) y la dedicación se asocie a la absorción (alta identificación según nuestro modelo), nuestra crítica recae sobre la idea de que estos estados son causados por diferentes fenómenos psicológicos que, a su vez, dependen de factores también diferentes: uno responde a factores internos (identificación), mientras que el otro responde a factores externos (percepción de inequidad). Por lo tanto, el cinismo no es un componente del *burnout*, sino un fenómeno psicológico distinto de este, causado por la ausencia de identificación o estado de indiferencia; mientras que el *burnout* es causado por una alta identificación y una baja percepción de equidad.

Aunque estas distinciones puedan resultar demasiado acuciosas, creemos que resultan importantes para la comprensión del concepto de compromiso, así como del no-compromiso, organizacional. Aunque el compromiso es un concepto que difiere del concepto de *engagement*, gran parte de los autores que se han dedicado a estudiar estos fenómenos comparten la idea de que el cinismo forma parte del *burnout* y que este último es una de las causas de la ausencia de compromiso y de la ausencia de *engagement*. De acuerdo a nuestro enfoque, ello no es correcto. Mientras que el cinismo representa un indicador de no-compromiso que llevar a un estado de volatilidad respecto del deseo de permanecer en la organización, el *burnout* representa un indicador de no-compromiso que lleva a la persona a permanecer en la organización en un estado de baja eficacia y estados emocionales negativos caracterizados por la pérdida de identidad o, dicho de otra manera, de duelo por la pérdida de los atributos con los que la persona se había identificado. Además, desde nuestro punto de vista, el cinismo no es un estado al que se llega después de haber estado comprometido con la organización. Por el contrario, el cinismo impide que ocurra el fenómeno del compromiso.

Por último, cabe aclarar que en nuestro modelo, el *burnout* tiene un valor descriptivo y no representa una patología o enfermedad, sino un estado psicológico caracterizado por la contradicción subjetiva que

experimenta la persona al encontrarse identificada con una organización que contiene atributos que ha dejado de valorar positivamente. Tal como lo hemos expresado anteriormente, el atributo negativo que mayor impacto tiene para la desidentificación es la recurrencia de la percepción de injusticia en la toma de decisiones.

## 12.6 LA SOSPECHA DE INJUSTICIA

La importancia de la comunicación en las organizaciones ha sido objeto de infinidad de estudios desde muchas perspectivas diferentes. Sea que se trate de la comunicación vista de manera clásica como la entrega de un mensaje a un receptor a través de algún medio, o bien que se trate de la comunicación como un fenómeno interpersonal en el que la comunicación crea a los individuos que participan en ella, o bien que se trate de la comunicación como sinónimo de toda conducta humana, parece estar claro que su rol en el mundo de las organizaciones es clave para absolutamente «todo». Ningún proceso organizacional puede dejar de lado el rol central que juega la comunicación para que las cosas ocurran. Dentro de ese «todo» afectado por la comunicación, existe un elemento que resulta fundamental para el tema que aquí nos ocupa: la toma de decisiones.

En las organizaciones se toman decisiones constantemente, por supuesto que algunas son más importantes que otras. Las decisiones afectan las tareas cotidianas del trabajo individual, tanto como las acciones estratégicas de la alta dirección. Toda decisión, desde la más trivial hasta la más importante, siempre tiene algún impacto sobre las personas. El impacto sobre las personas puede ser directo o indirecto, trivial o importante, positivo o negativo, esperado o sorpresivo. En cualquier caso, las personas siempre quieren saber por qué, cómo y para qué se tomaron las decisiones. Esa necesidad de saber aumenta o disminuye de acuerdo a la manera en que las personas clasifican a la decisión; si la decisión tiene un impacto indirecto, es trivial, su contenido es positivo y era esperada, la necesidad de saber por qué, cómo y para qué se tomó tal decisión es mínima; cuando su impacto es directo, resulta de importancia para la persona, su contenido es negativo y además ocurre de manera sorpresiva, la necesidad de saber

es máxima. Por supuesto existe gran cantidad de matices entre estos dos extremos, solo queremos remarcar que las decisiones, en mayor o menor grado, interesan siempre a las personas.

Cuando alguno de los elementos que interesan a las personas respecto de las decisiones (por qué, cómo y para qué) está ausente, ocurre algo que no es posible evitar: que las personas «rellenan» la información faltante a través de hipótesis. Esas hipótesis pueden incluir datos e información relacionados con la poca información existente de manera más o menos creativa. Esas hipótesis que sirven para rellenar la información faltante acerca de una decisión son conocidas como «rumores».

Los rumores que se generan en torno a la necesidad de saber por qué, cómo y para qué se tomó una decisión conllevan el peligro de la sospecha de injusticia. Como hemos explicado, la justicia es un dato, algo que se da por sentado en la organización hasta que la transparencia se ve interrumpida por la percepción de una decisión injusta. Cuando se generan rumores en torno a una decisión considerada importante aparece la posibilidad de que esa decisión esconda algo que no debería saberse.

Si bien la sospecha de injusticia no tiene el mismo efecto que la percepción de injusticia, genera un campo fértil para la emergencia de la percepción de inequidad. Ese campo fértil es un estado de alerta. Dicha alerta crea una tensión subjetiva que las personas intentan reducir «rellenando» la información faltante con hipótesis y generando diversas versiones acerca del por qué, cómo y para qué se tomó la decisión. Cuando esto ocurre esporádicamente, la tensión es menor que cuando este fenómeno ocurre con frecuencia.

La sospecha acerca de las decisiones interrumpe la transparencia que representa el pre-supuesto de la justicia llevando a las personas una menor percepción de equidad y, por lo tanto, impacta negativamente en el compromiso.

Aunque no es posible eliminar la comunicación informal y, por lo tanto, tampoco es posible eliminar los rumores y la consecuente sospecha de injusticia, sí existe la posibilidad de reducir este tipo de fenómeno organizacional. Dicha posibilidad recae principalmente sobre los cargos gerenciales en todos sus niveles, ya que el impacto de las

decisiones que ellos toman afecta directamente a sus colaboradores. Por lo tanto, cuanto más alto sea el nivel del cargo gerencial, mayor será su capacidad de reducir la sospecha de injusticia debido su *span* de control.

En este sentido, aunque la toma de decisiones corresponde a una función gerencial, el evitar los rumores comunicando el por qué, cómo y para qué se tomaron las decisiones corresponde al rol de líder. Como ya lo hemos tratado antes, el rol de líder implica una serie de expectativas de comportamiento implícitas que no coinciden necesariamente con las expectativas del cargo gerencial. Mientras que el cargo de gerente incluye la toma de decisiones como una conducta prescrita, nada dice acerca de cómo debe comunicarlas a los miembros de su equipo. El rol de líder, por el contrario, establece expectativas de transparencia, justicia, sinceridad, confianza y, por lo tanto, la expectativa de que las decisiones del líder serán justificadas y argumentadas de manera abierta hacia los colaboradores. La justicia interaccional, que incluye tanto la argumentación de las decisiones como la manera en que se entrega la argumentación, influye sobre la percepción de equidad y representa una función de todo rol de liderazgo al interior de la organización.

Por último, debemos remarcar que la transparencia en la toma de decisiones no se corresponde con ningún tipo particular de cultura organizacional, así como tampoco se corresponde con ningún tipo particular de liderazgo. Por lo general se tiende a relacionar la falta de transparencia con las culturas organizacionales burocráticas en las que el estilo de liderazgo es autocrático y autoritario; mientras que, por el contrario, la transparencia se asocia con organizaciones flexibles y estilos de liderazgo participativo y democrático. Este tipo de asociación no corresponde a la realidad de las organizaciones y no es otra cosa que un eslogan sin fundamento. Existen organizaciones altamente burocratizadas con estilos de liderazgo «indeseados», en las que la comunicación acerca de por qué, cómo y para qué se tomaron las decisiones se da de manera transparente, evitando los rumores y la sospecha de injusticia. Un ejemplo de ello podemos observarlo en el caso de Jack Welch, quien como CEO de General Electric estableció la «sinceridad y la candidez» como práctica y como uno de los valores fundamentales en la cultura de esa organización, sin que por ello la

organización haya modificado su marcada estructura jerárquica y su estilo de liderazgo autocrático. Un caso similar es el de Steve Jobs, quien, a pesar de su estilo de liderazgo autoritario y «caprichoso», comunicaba sus decisiones de manera transparente aunque ello incomodara a sus colaboradores y le llevara a chocar fuertemente con ellos.

Repitémoslo una vez más: la transparencia en la toma de decisiones reduce la sospecha de injusticia, conforma una expectativa de comportamiento implícita del liderazgo e impacta directamente en el compromiso de las personas.

