

Carolina Socorro-Pérez; Martin Leal-Guerra

[DOI 10.35381/gep.v8i9.53](https://doi.org/10.35381/gep.v8i9.53)

## **Compromiso laboral y productividad en el campo editorial**

### **Labor commitment and productivity in the editorial field**

Carolina Socorro-Pérez  
[csocorro@urbe.edu.ve](mailto:csocorro@urbe.edu.ve)  
Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Zulia  
Venezuela  
<https://orcid.org/0000-0001-8340-5238>

Martin Leal-Guerra  
[lealmartin@hotmail.com](mailto:lealmartin@hotmail.com)  
Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Zulia  
Venezuela  
<https://orcid.org/0000-0003-3153-856X>

Recepción: 15 de marzo 2023  
Revisado: 23 de mayo 2023  
Aprobación: 15 de junio 2023  
Publicado: 01 de julio 2023

Carolina Socorro-Pérez; Martin Leal-Guerra

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito general proponer una teoría sustantiva sobre el compromiso laboral y la productividad en el campo editorial. La metodología utilizada fue un análisis cualitativo de datos desarrollado a través de la teoría fundamentada y el método de comparación continua de Glaser y Strauss (1967). En cuanto a los resultados obtenidos, se generó una teoría que emergió sobre compromiso laboral integrado por cuatro (4) categorías: Eficiencia, estabilidad laboral, liderazgo y participación, cada una de ellas a su vez contiene propiedades o subcategorías que las describen. En relación a productividad, se identificaron a su vez cuatro (4) categorías: Atención al cliente, evaluación de desempeño, situación país y proactividad. En conclusión, se observó de una red de relaciones entre categorías y subcategorías de ambos conceptos centrales, implicando que existe una vinculación que involucra al compromiso laboral como potenciador de la productividad en la empresa editorial.

**Descriptores:** Productividad laboral; editorial; eficiencia; liderazgo; evaluación. (Tesaurus UNESCO).

## ABSTRACT

The general purpose of the research was to propose a substantive theory on work commitment and productivity in the publishing field. The methodology used was a qualitative data analysis developed through the grounded theory and the continuous comparison method of Glaser and Strauss (1967). Regarding the results obtained, a theory was generated that emerged on labor commitment integrated by four (4) categories: Efficiency, labor stability, leadership and participation, each of them in turn contains properties or subcategories that describe them. In relation to productivity, four (4) categories were identified: Customer service, performance evaluation, country situation and proactivity. In conclusion, a network of relationships between categories and subcategories of both central concepts was observed, implying that there is a link that involves work commitment as a productivity enhancer in the publishing company.

**Descriptors:** Labor productivity; editorial; efficiency; leadership; assessment. (UNESCO thesaurus)

Carolina Socorro-Pérez; Martin Leal-Guerra

## **INTRODUCCIÓN**

En esta investigación se expone un acercamiento a la realidad que representa el compromiso laboral como concepto emergente en el campo editorial. Involucrarse en el mundo de vida laboral de un trabajador en esta área, permite comprender su grado de vinculación con la organización donde labora, y percibir que las prácticas organizativas son fundamentales para lograr exitosamente sus objetivos dentro de la misma. Gruman y Saks (2011) identificaron el compromiso laboral como la clave para lograr el éxito y la competitividad de la organización.

De hecho, los empleados comprometidos son claves, ya que contribuyen significativamente a los resultados finales de productividad. (Demerouti y Cropanzano, 2010a; 2010b). Estudios anteriores han mostrado una influencia positiva del compromiso de los empleados sobre su actitud, su comportamiento y su desempeño, como la satisfacción laboral y capacidad de trabajo (Bakker et al., 2012), comportamiento innovador, baja tasa de rotación y poco ausentismo. Macey et al. (2009) también afirmaron que las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva a través del compromiso de sus trabajadores.

Aunque el compromiso laboral se encontró como un factor determinante para la competitividad de la organización, muchas investigaciones han mostrado el patrón decreciente de participación de los empleados, lo que también ha creado una mayor desconexión entre ellos. Al respecto, Kahn (1990) señaló que los empleados no comprometidos se encuentran psicológicamente ausentes durante el desempeño de sus roles, lo que finalmente tiene un impacto negativo en su productividad.

Basado en la importancia de la participación de los empleados en sus resultados laborales, el factor clave se plantea en cómo mejorar su nivel de desempeño. Por lo tanto, el objetivo principal de este estudio es proponer una teoría sustantiva que sugiera la relación entre el compromiso laboral y su productividad en el campo editorial, basada en

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

el Método de Comparación Continua sugerido por la Teoría Fundamentada en los datos que proponen Glaser y Strauss (1967).

### **Acercamiento al fenómeno**

Para quien ama la lectura, visitar una librería o un almacén editorial, representa un placer difícil de describir, pues se encuentra ante sus ojos y al alcance de las manos, una gran cantidad de libros listos para ser descubiertos por sus lectores, quienes aprenderán, disfrutarán, amarán o sufrirán con el contenido de esas páginas. Pero antes de llegar a ese punto, cada libro ha recorrido un largo camino, desde la mente y corazón de su autor, pasando por las correcciones de los editores, además del complejo proceso de diseño, impresión, mercadeo, hasta su distribución y comercialización.

Todo eso forma parte del arduo proceso de la producción editorial, inmerso actualmente ante el desafío representado por varios factores inter conexados: las nuevas tecnologías, las relaciones económicas y la propiamente humana, que han revolucionado el mercado del libro, incorporando en la ecuación computadores, teléfonos móviles, redes sociales, así como novedosas alternativas de comercialización, las cuales han modificado no sólo la forma de mercadearlos, sino incluso la manera de producirlos, pues los nuevos usuarios son más exigentes, conocedores y gestores de tareas y compras instantáneas. Sin embargo, en el caso venezolano, el desafío es aún mayor, pues además de los aspectos antes descritos, es necesario añadir las condiciones propias de la situación actual del país, entre las cuales resaltan las dificultades para adquirir materia prima, ningún acceso a divisas extranjeras, insumos dolarizados y aumentos constantes, que imposibilita o eleva exponencialmente la compra de tinta, papel, planchas, repuestos necesarios para la imprenta, impactando tanto en los costos editoriales, como en los precios de venta al público.

La mayoría de estos aspectos se observan en mayor o menor medida en el campo editorial, junto con un personal poco comprometido con su trabajo y con la empresa, que

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

se demuestra en sus elevados índices de ausencias, retrasos, conflictos para trabajar en equipo, así como poco interés en lograr los objetivos organizacionales. El Compromiso laboral es un tema hoy en día abordado con frecuencia en los altos niveles de las organizaciones. Se observa que el alto compromiso laboral muestra un equilibrio entre cumplir con los requisitos reglamentarios, y expresar su propio deseo caracterizando su individualidad (Shuck y Herd, 2012).

Según los autores Saks y Gruman (2014a), la productividad de una empresa depende en gran medida del nivel de compromiso de los empleados y sus esfuerzos para impulsarla. De allí, que las empresas con mayores niveles de compromiso en sus empleados, tienen niveles superiores de retorno, rentabilidad y productividad. Debemos destacar que los empleados comprometidos realizan aportes positivos al nivel de productividad, en tanto que aquellos no comprometidos, pueden ser responsables al momento de un descenso en la misma, mejor conocido como brecha de compromiso (Ologbo y Sofian 2012; Saks y Gruman 2014b).

Por otra parte, Páez (2014) expresa que la productividad es indisociable de la mejora de la calidad, parte del reconocimiento del carácter plural de la empresa e integra las relaciones de cooperación entre los distintos grupos de interés que gravitan a su alrededor, el tema de ambiente laboral y la relación que se establece entre empleados y empresarios. Los factores claves del compromiso laboral, se generan cuando los empleados son capaces de modificar sus objetivos de sus trabajos y asignarle un valor a su tarea para optimizar su propio compromiso diario, contribuyendo de esta manera a una mejora en el nivel de productividad (Bakker 2014, Demerouti, 2014). Así, partiendo de los planteamientos anteriores, en los últimos años, en Venezuela se ha observado un descenso en estos índices de rendimiento, ocasionando el cierre o disminución de operaciones en el campo editorial, acompañados de una caída en el salario real de los trabajadores, y, en consecuencia, en su calidad de vida.

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

Tomando en cuenta que del capital humano depende en gran medida el éxito de una empresa e incluso de un país, y asumiendo que para una organización ser competitiva, es menester contar con altos índices de productividad, una de las prioridades en la actualidad debe ser mantener el compromiso laboral en sus trabajadores ante la complejidad de las actividades cotidianas, las cuales incluyen situaciones generadoras de temor por amenazas provenientes tanto del interior de la empresa como de su entorno. En este punto, es oportuno hacer mención al planteamiento de Araujo y Brunet (2012) sobre la diferencia entre tener que hacer lo que se debe hacer y querer hacer lo que se debe hacer, he allí donde se encuentra el compromiso del empleado, el cual según estos autores, se produce cuando en una persona se genera una relación de afecto, un vínculo emocional, así como una identificación con otra persona, idea u organización. Se trata del vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la empresa, debido a su motivación implícita.

Tal es el caso de las empresas del campo editorial, el cual ha captado mi atención hace varios lustros, pues considero existen ciertas características comunes con las cuales deben contar los empleados comprometidos con el trabajo en las librerías y casas editoriales, entre las cuales destaca el amor por la lectura, el respeto por los libros, la identificación con determinados títulos y autores, así como el deseo de compartir con los clientes esos sentimientos positivos. Personalmente, pienso que de esto dependen en gran medida las ventas y la fidelidad de los consumidores, ambos aspectos valiosos para la productividad en una organización.

La idea inicial para desarrollar esta investigación surgió a partir de los repetidos testimonios de empresarios, clientes, reportajes, y reseñas, sobre la crisis en el campo editorial, lo cual coincide con la realidad que he experimentado durante visitas a diferentes librerías, así como conversaciones entre allegados relacionados al ramo. Inicialmente, era una simple interrogante que me planteaba al momento de visitar una librería o centro editorial; hoy día, representa una motivación de explorar la existencia de

Carolina Socorro-Pérez; Martin Leal-Guerra

relaciones entre el desempeño de los empleados y los niveles de productividad dentro de sus organizaciones, y mi voluntad de contribuir a generar, a través de mi estudio, posibles ideas y mecanismos de mejora.

Orientado así, es preciso mencionar que, en nuestro contexto actual, y para el año 2018, los indicadores de permanencia laboral en muchas compañías se mantuvieron neutrales en una variedad de sectores parciales empresariales incluyendo el editorial. En este entorno complejo y competitivo, resulta más importante que nunca que los líderes utilicen los medios a su disposición para comprender estas tendencias y gestionar los factores que están bajo su control y le permitan retener el talento clave dentro de sus organizaciones.

Ante la complejidad del mercado, resultan cada vez más útiles los estudios sobre compromiso laboral para identificar y abordar los factores que afectan la permanencia del empleado y su rendimiento dentro de la organización. Las causas de la situación antes planteada pueden estar relacionadas con aspectos externos a la organización, fallas en el gestión de las relaciones laborales o falta de motivación de los propios trabajadores, así como un contexto país caracterizado por inestabilidad en los índices económicos, incertidumbre cambiaria y jurídica, además de la polarización política que se ha filtrado prácticamente en todos los niveles de la sociedad, incluyendo a las empresas editoriales y las relaciones que en éstas se desarrollan.

A la vez, lo que definitivamente hizo comprometerme con esta investigación fue una conversación sostenida con con el Doctor Gerver Torres, economista, consultor y asesor gerencial en la Consultora Gallup, con quien diserté sobre los índices de productividad decrecientes en las empresas del sector editorial, y cómo éstos pueden ser afectados en gran medida por la situación país.

Posteriormente, descubrí a través de instrumentos digitales, un estudio realizado por la Consultora Gallup en más de 140 países, el cual arrojó entre sus resultados que solo 13% de los empleados en el mundo están realmente comprometidos con su organización

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

(Simón, 2015). Esta cifra para mí fue resaltante, y lo percibí como un desafío que me impulsó a buscar vías para fortalecer el compromiso laboral, como un elemento interviniente en la productividad dentro del sector, donde he podido observar desmotivación, trabajo casi “mecánico” y poco interés por gran parte de los trabajadores hacia la organización.

En ese sentido, considero que esta búsqueda no debe surgir de libros de texto ni de experiencias internacionales exitosas, las cuales, aunque son muy valiosas, no corresponden a la realidad venezolana, ni reflejan las particularidades de cada organización, pues -según mi opinión- una librería es el resultado de las selecciones de material que hace el librero, las cuales a su vez son consistentes con el estilo de la comunidad donde está inmersa, generando un perfil específico acorde a los gustos, necesidades, expectativas y preferencias tanto de los clientes como del propio personal. Considero que hay mucho por hacer, pues el compromiso laboral no es responsabilidad exclusiva del empleador, aunque sus acciones pueden influir en el mismo. En este punto, es útil el planteamiento de Bordas (2016), quien se refiere al compromiso en el trabajo como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización. Este autor contempla una serie de factores relacionados con el compromiso: la satisfacción con la tarea, la pertenencia a un grupo totalmente comprometido, la eficiencia y adaptabilidad de la organización, la participación en la toma de decisiones, junto con la conducta de los líderes.

Por su parte, Harter y Mann (2017) gerentes de Gallup, señalan que las organizaciones tienen más éxito con el compromiso y mejoran el rendimiento comercial cuando tratan a los empleados como partes interesadas de su propio futuro y el de la empresa, lo cual implica centrarse en actividades concretas de gestión del rendimiento, aclarar las expectativas laborales, lograr que las personas hagan lo que necesitan para su trabajo, proporcionar desarrollo, así como promover relaciones positivas con sus compañeros. Para los autores antes citados, acercarse al compromiso como una estrategia



Carolina Socorro-Pérez; Martin Leal-Guerra

empresarial genera evidentes mejores resultados, pues los empleados comprometidos producen mejores logros de negocios que otros trabajadores, en todas las industrias, tamaños de empresas y nacionalidades, en tiempos económicos buenos y malos.

Tomando en cuenta la afirmación anterior, surge la interrogante de si los empleados de las empresas del campo editorial se sienten comprometidos con la labor que realizan y si sus sentimientos hacia sus sitios de trabajo influyen o pueden incidir en la productividad del ramo, aún en una situación país tan compleja como la actual. Las evidencias han demostrado que resulta imperativo crear una gran cultura en el lugar de trabajo, con empleados destacados, que sepan atraer nuevos clientes, y no se trate solamente de hacer felices a los empleados ni de contentarlos al promocionarlos, ya que las organizaciones fracasan cuando creen que así es.

Sobre este aspecto, Newstrom (2007) señala que los empleados comprometidos con la organización suelen tener buenos registros de asistencia, demuestran disposición a cumplir con las políticas de la compañía y tienen bajas tasas de deserción. Asimismo, menciona algunos factores impulsores para el compromiso del empleado, como claridad de reglas o políticas, inversión en capacitación, respeto, reconocimiento por los esfuerzos, autonomía, participación, hacer que los trabajadores se sientan valorados; el autor se refiere además a algunos factores inhibidores como la recriminación excesiva, gratitud fingida, fallas en el seguimiento, inconsistencias o presencia del síndrome *Burnout* o enfermedad del trabajador agotado.

Sin embargo, es preciso enfatizar, que no se trata únicamente de un interés limitado por el campo editorial, pues considero que el reto es mucho más ambicioso, tomando en cuenta que la capacidad de un país para mejorar la calidad de vida de sus habitantes depende casi por entero del aumento en su producción por trabajador y con ello, los estándares de vida de la población y grado de desarrollo que alcanza su economía.

En tal sentido, observo que varias de las empresas del ramo editorial se han enfocado en resolver las dificultades económicas, muchas de ellas urgentes, dejando a un lado

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

quizás actividades concretas de gestión del rendimiento, como aclarar las expectativas laborales, lograr que las personas obtengan lo que necesitan de su trabajo, proporcionar desarrollo y promover relaciones positivas con los compañeros de trabajo, actividades de formación, información y motivación, afectando el compromiso de los empleados con las organizaciones donde laboran.

Asimismo, comprendo que las personas, además de su rol como trabajadores, se enfrentan día a día al difícil entorno de la Venezuela actual, cargado de dificultades económicas, junto con un ambiente político adverso, y cambios sociales que generan estrés e insatisfacción, lo cual puede afectarles emocional e incluso físicamente, perturbando los diferentes ámbitos de su vida, incluyendo su compromiso laboral.

Cuando no existe una relación de afecto o vínculos emocionales de los trabajadores con las organizaciones, éstas pueden sufrir las consecuencias del poco interés en generar ideas creativas para solucionar las situaciones que se les presenten, así como la falta de entusiasmo para adaptarse a los nuevos escenarios surgidos en los ámbitos político, económico, tecnológico, de mercado, entre otros, los cuales pueden constituirse en verdaderos riesgos para el éxito de la empresa, afectar su productividad, e incluso amenazar su supervivencia.

Tomando en cuenta esta información, las empresas del ramo editorial enfrentan el reto de diseñar estrategias para fortalecer el vínculo con sus trabajadores, las cuales deben ser diferentes en cada caso, según el grado de apego de los individuos, sus deseos, necesidades y expectativas, lo cual puede contribuir con la gestión de productividad organizacional. Para esto, son útiles los programas de capacitación e incentivos, junto con tácticas orientadas a lograr que los colaboradores estén dispuestos a asumir sus responsabilidades con vigor, dedicación y eficiencia. Sin embargo, desde mi perspectiva, una propuesta definitiva sólo puede provenir de las consultas a los propios empleados, así como a los responsables de cada empresa.

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

A partir de los comentarios anteriores, esta investigación persigue comprender cómo el estado motivacional en el cual predominan los sentimientos positivos de cumplimiento profesional puede contribuir con la productividad empresarial, incluso en tiempos de crisis como los actuales. Para ello, me propongo investigar el significado que dan los empleados de las empresas del campo editorial al compromiso laboral, además considero sería valioso conocer qué pueden hacer estas organizaciones para que los empleados se sientan más comprometidos, si esto puede convertirse en un factor estratégico para su productividad, y cuáles son los aspectos intervinientes en la productividad en este ramo, tan afectado por la situación actual de nuestro país.

Persigo orientar la presente investigación con un sentido práctico, procurando ofrecer una mejora en el compromiso laboral dentro del campo editorial y por ende en la transformación social. Este trabajo intenta conjugar la reflexión sobre una metodología concreta, y su aplicación práctica a un ámbito del campo social. Quiere armonizar de este modo "el saber" con el "saber hacer". Se orienta hacia esa irrenunciable búsqueda, invitándonos a impregnar tanto de corazón como de inteligencia el trabajo que realizamos ofreciendo pautas valiosas y proporcionando ideas para realizar una investigación de calidad.

## **MÉTODO**

La investigación está enmarcada dentro de la metodología cualitativa, la cual utiliza la recolección y análisis de los datos para descubrir o afinar preguntas orientadoras en el proceso de interpretación. También se refiere a la investigación fenomenológica, e incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (Hernández et al., 2014).

Partiendo de los postulados de Martínez (2002) la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da la razón plena de su comportamiento y manifestaciones. Conformar, según Tójar

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

(2006) una perspectiva propia a la hora de producir conocimiento, que por su propia naturaleza es dialéctica y sistémica desde el punto de vista epistemológico y ontológico, dado que los métodos deben tratar de conseguir una organización sistémica en estructura y elementos del conocimiento. Este enfoque acepta el modelo dialéctico (Martínez, 2008), considerando que el conocimiento es el resultado de una dialéctica entre el sujeto (sus intereses, valores, entre otros) y el objeto de estudio.

Como sujetos y escenarios se contactaron empleados y gerentes del campo editorial en el Estado Zulia y la Ciudad de Caracas hasta formar una planta de tres informantes. A través de la Fenomenología como enfoque epistemológico, se llegó al descubrimiento y la comprensión del estudio mediante las técnicas de entrevista semiestructurada y observación participante. El análisis cualitativo de datos se desarrolló a través de la Teoría Fundamentada y el Método de comparación continua de Glaser y Strauss (1967). Los datos de las entrevistas y las observaciones directas se categorizaron y triangularon para garantizar la confiabilidad de las interpretaciones.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El propósito de esta investigación cualitativa fue proponer una teoría sustantiva sobre el Compromiso Laboral y la Productividad en el campo editorial. De los hallazgos encontrados se tienen que se logró develar el significado del compromiso laboral para los empleados de las empresas del campo editorial. Desde esta perspectiva se comprendió al compromiso laboral como el vínculo que relaciona al trabajador con su organización de manera tal que maximice los resultados y el rendimiento de esta. Quedó definida por cuatro categorías que definen sus propiedades: A: Eficiencia, B: Estabilidad laboral, C: Liderazgo y D: Participación. Estas constituyen los elementos estructurales del modelo de Compromiso laboral e identifican sus componentes esenciales.

Las características del compromiso laboral en las empresas del campo editorial quedaron definidas; al respecto, la eficiencia es entendida como la disposición de los empleados a

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

desempeñarse en sus tareas, optimizando los recursos humanos, económicos, tecnológicos y de tiempo que tienen a su alcance, en la búsqueda del éxito personal y organizacional. Dicha categoría conformó por las subcategorías de (A.1) Organización, (A.2) Interés por el éxito, (A.3) Mejoramiento continuo, (A.4) Dedicación, (A.5) Responsabilidad, (A.6) Movilidad interna, (A.7) Puntualidad, (A.8) Tiempo de respuesta y (A.9) Creatividad. Definir las características del compromiso laboral en las empresas del sector editorial.

La Estabilidad laboral se definió como el sentido de bienestar económico y social, en la cual un trabajador se encuentra dentro de su organización, proporcionándole una permanencia sustentable en el lugar de trabajo donde se desempeña. La misma quedó conformada por las siguientes subcategorías: (B.1) Incentivos laborales, (B.2) Identificación con la empresa, (B.3) Confianza, (B.4) Comunicación, (B.5) Inducción, (B.6) Ambiente laboral, (B.7) Sentido de pertenencia y (B.8) Agradecimiento.

Liderazgo conformó una de las categorías principales del concepto, al establecer que un buen líder debería impulsar a los demás integrantes del grupo organizacional combinando tanto la orientación de las tareas, como desarrollando una serie de competencias sociales, a la vez que atender el desempeño, actuar de manera justa y auténtica en lo que dice, hace y en la gestión de problemas de forma abierta, en informar oportunamente a los empleados sobre las reestructuraciones, rotaciones y sustituciones que comprometan decisiones de peso e impliquen cambios o notificaciones relevantes. Quedó integrada por las subcategorías (C.1) Democrático / Participativo, (C.2) Coercitivo, (C.3) Por recompensa y (C.4) Legítimo.

Participación se identificó como cuarta categoría, definiéndola como la propensión de los empleados a colaborar en los diferentes ámbitos de la organización y aún fuera de los horarios de trabajo, cubriendo inclusive, labores que no están identificadas dentro de sus cargos, poniendo a la orden de la organización los medios que respondan a las necesidades que se pudieran presentar en un momento determinado. Abarcó las

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

subcategorías (D.1) Cumplimiento de normas laborales, (D.2) Adaptación laboral, (D.3) Toma de decisiones, (D.4) Respuesta a la exigencia y (D.5) Trabajo en equipo.

Al explorar los aspectos intervinientes en la productividad en el campo editorial de acuerdo a la realidad que perciben los informantes clave, se definió esta como la manera en la que el empleado beneficia directamente a la empresa, la impulsa hacia adelante, genera rendimiento y completa satisfactoriamente los logros en tiempos exigentes. La misma quedó conformada por cuatro categorías: E. Atención al cliente, F. Evaluación de desempeño, G. Situación país y H. Proactividad.

La Atención al cliente es entendida por estos trabajadores como aquello en lo que nos debemos centrar para hacer crecer las ventas en una organización, con el fin de fomentar una percepción positiva de parte del visitante y aumentar la cantidad de ventas, a la vez que incorporar un cliente fiel a corto, mediano y largo plazo, siendo susceptible a una retroalimentación positiva y estímulo de la reciprocidad. Dicha categoría se encuentra conformada por cinco subcategorías: (E.1) Estrategias de ventas, (E.2) Asesoría al cliente, (E.3) Trabajar a ritmo constante, (E.4) Beneficios directo y (E.5) Manejo del producto.

La Evaluación de desempeño, segunda categoría del concepto central de productividad, es entendida como el índice de rendimiento que se le atribuye a un trabajador en base al logro de objetivos consolidados de manera exitosa. Las subcategorías que la integran quedaron definidas como: (F.1) Madurez laboral, (F.2) Definición de roles, (F.3) Aporte de sugerencias y (F.4) Niveles de exigencia.

Una tercera categoría dentro del concepto Productividad fue atribuida a Situación País, fundamentada en la percepción de crisis política, económica y social que atraviesa Venezuela en la actualidad, y repercute directamente en el desarrollo del aparato productivo, dificultando las condiciones de progreso y posicionamiento que se espera de la empresa en el campo editorial. Las subcategorías derivadas fueron: (G.1) Controles monetarios, (G.2) Migración, (G.3) Situaciones personales y (G.4) Producción editorial.

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

Como última categoría resultó definida la Proactividad como la capacidad que tiene el empleado para cubrir más allá de lo exigido, anticipándose a tomar iniciativas, que contribuyan a alcanzar las metas empresariales. Las subcategorías que surgieron e identificaron a la misma fueron: (H.1) Aceptación de retos, (H.2) Motivación laboral, (H.3) Participación en los procesos de la empresa y (H.4) Reconocimiento laboral.

Finalmente, lograron identificarse algunos de los elementos potenciadores del compromiso laboral en la productividad de las empresas en el campo editorial, a partir del establecimiento de una red de relaciones que exponen la manera como la vinculación del trabajador con la empresa beneficia directamente su progreso, incrementando el rendimiento y utilizando satisfactoriamente los logros en los tiempos actuales tan exigentes en cualquier sector del aparato productivo.

La presencia de un liderazgo democrático/participativo permite al empleado emitir opiniones y aportar ideas que son escuchadas por sus supervisores generando una posición activa del trabajador en tareas que, incluso, no forman parte de sus funciones. La participación permite mayor eficiencia en la ejecución de cualquier actividad, en la resolución de un problema o ante cualquier proceso de cambio que lleve al éxito de la empresa. Se fomentan equipos de trabajo basados en la confianza entre sus miembros, responsabilizando a cada uno de que se cumplan los procesos y tareas que les corresponden de la mejor manera.

Muchos de los logros obtenidos en la empresa, se deben al esfuerzo conjunto de los empleados en todos los niveles, actuando como uno solo para responder a las exigencias del entorno. El nivel de importancia que asignan al ambiente en el cual laboran, contar con un clima organizacional nutritivo, donde prevalezca el respeto y la armonía, redundan en una mayor motivación por lograr que la empresa tenga éxito en la consecución de sus objetivos y en su consolidación en el mercado editorial. Los valores que activan al trabajador a lograr los objetivos haciendo un uso óptimo de los recursos se vincula con su interés por brindar al cliente la mejor atención, lo cual induce a los primeros a aceptar

Carolina Socorro-Pérez; Martin Leal-Guerra

retos, involucrarse en los procesos de la empresa y mantener una motivación continua en la labor que realizan.

Un empleado eficiente demuestra comportamientos proactivos que elevan el índice de logros y favorecen el rendimiento de la organización teniendo claro que el futuro de la empresa está en su capacidad de aportar valor y ser mejor que el resto de los competidores. Asimismo, la estabilidad que brinda la empresa, ofreciéndole permanencia en su cargo dentro de la organización y garantizándole estabilidad sustentable en sus labores, potencian la participación proactiva de los trabajadores al involucrarse en alternativas creativas, protagonizando propuestas innovadoras, generando un mejor clima organizacional, siendo una fuerza aliada con la que salir de la crisis.

En la medida en que el trabajador participa activamente en los procesos organizacionales, demuestra conductas éticas, creativas y organizadas, despertando en sus superiores mayor disposición a reconocerle de manera personal, remunerativa y organizacional, sus esfuerzos; a su vez, la empresa espera fortalecer esa vinculación que aporta beneficios e impulsa el compromiso laboral de sus empleados. La implantación de un modelo de liderazgo por recompensa supone un importante cambio para el trabajador que logra sustentar este tipo de dirección en la empresa.

El seguimiento y la gestión de rendimiento dentro de la organización son claves para determinar los datos que permitan a la gerencia cuantificar los éxitos y participaciones productivas del trabajador desde la perspectiva de las obligaciones requeridas para prosperar y permitir la sobrevivencia de la organización, afianzando el principio de que con la imaginación y la integración voluntaria se puede mejorar un proceso, un producto o un resultado organizacional.

La motivación de los trabajadores lleva a una mayor implicación y compromiso de estos con los objetivos a lograr, así como en la mejora de la productividad que permita a la organización ser más competitiva derivando múltiples y notables ventajas como mayor



Carolina Socorro-Pérez; Martin Leal-Guerra

acierto y eficiencia, mayor compromiso de los implicados, mejor clima de trabajo, potenciando la madurez y la responsabilidad laboral.

## **CONCLUSIONES**

Las técnicas que se utilizaron fueron las técnicas de entrevistas semiestructuradas y observación participante. Este tipo de recopilación me permitió interactuar con los participantes para involucrarnos más y estimular un diálogo en el cual surgieron interrogantes adicionales a las inicialmente planteadas. Este tipo de colección me permitió continuar la investigación para desarrollar nuevas ideas y conceptos.

Trabajar con el negocio editorial con el que tuve el placer, fue realmente una inspiración. Los gerentes y empleados de las empresas me dieron la bienvenida para realizar mis investigaciones, me hablaron sobre cómo y qué hacen para que yo entendiera mejor sus perspectivas laborales. No solo me recibieron de esa manera, sino que también me hicieron sentir como parte de su familia. Cada informante ayudó a respaldar mi estudio e incluso me extendió invitación a regresar para intercambiar algunos de los hallazgos que pudieran implementar para mejorar su desempeño.

A pesar de que este trabajo doctoral ha implicado grandes esfuerzos para mí, estoy realmente más informada sobre el tema del compromiso laboral, así como de la productividad y adquirí una mejor percepción sobre el modo de recaudar e interpretar los datos. Ahora que me aproximo al nivel más alto de logros académicos, me propongo continuar la investigación manteniéndome al día con la lectura continua sobre el compromiso laboral y la productividad, además de colaborar con otros investigadores. Igualmente, quiero difundir lo aprendido a las empresas para contribuir a mejorar su productividad y acortar la brecha que pudiera existir entre el compromiso de los empleados y sus superiores.

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

## FINANCIAMIENTO

No monetario.

## AGRADECIMIENTO

A los dos (02) especialistas en el campo editorial, seleccionados que se desempeñan como gerentes de Librerías Europa y Editorial.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Araujo, J., y Brunet, I. (2012). Compromiso y competitividad en las organizaciones. El caso de una empresa aeronáutica. [Commitment and competitiveness in organizations. The case of an aeronautical company]. *Publicaciones de la Universidad Rovira i Virgili, URV*. España. <https://n9.cl/jctpl>
- Bakker, A., y Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. (Vol 3). Wellbeing. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B. (2014). Fluctuaciones diarias en el compromiso laboral. Hogrefe Publicaciones. Revista European Psychologist. Rotterdam, Holanda. <https://n9.cl/dlz7w>
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. [Strategic management of the work environment]. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España: Publicaciones UNED. <https://n9.cl/lb1ej>
- Demerouti, E., y Cropanzano, R. (2010a). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, (pp. 147-163). Nueva York: Psychology Press. <https://n9.cl/20mns>
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010b). Del pensamiento a la acción: Compromiso laboral de los empleados y desempeño laboral. [From Thought to Action: Employee Engagement and Job Performance]. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Ed.), *Compromiso laboral: un manual de teoría e investigación esenciales* (págs. 147–163). <https://n9.cl/q7t14g>

Carolina Socorro-Pérez; Martín Leal-Guerra

- Glaser, B., y Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research. USA: Library of Congress Catalog. <https://n9.cl/s5clr>
- Gruman, J., y Saks, J. (2011). Gestione el compromiso de los empleados para gestionar su rendimiento. [ Manage employee engagement to manage their performance ]. *Sociedad para la psicología industrial y organizacional*, 4(2). <https://n9.cl/cbj92>
- Harter, J., y Mann, A. (2017). The right culture: It's not just about employee satisfaction. *Informe de Consultora Gallup*. Volumen abril 2017. <https://n9.cl/v86lg>
- Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2010). Metodología de la investigación. [Investigation methodology]. (5ª ed.). México: McGraw- HILL Interamericana., S.A.
- Kahn, W.A. (1990). Condiciones psicológicas del compromiso y descompromiso personal en el trabajo. [Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work]. *Revista de la Academia de Gestión*, 33(4), 692-724. <https://n9.cl/d7nbf>
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., y Young, S. (2009). Employee engagement: Tools for analysis practice, and competitive advantage. Compromiso laboral: Herramientas para el análisis y la ventaja competitiva. [Documento en línea]. Wiley-Blackwell. <https://n9.cl/ln0wh>
- Martínez, M. (2002). La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método. [The new science. Its challenge, logic and method]. México: Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2008). Epistemología y Metodología Cualitativa en las ciencias sociales. [Epistemology and Qualitative Methodology in the social sciences]. México: Editorial Trillas.
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. [Human behavior at work]. (10ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamerica
- Ologbo, A. y Sofian, S. (2012). Factores individuales y resultados en el trabajo del compromiso laboral. [Individual Factors and Work Outcomes of Work Engagement]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508. <https://n9.cl/i6199>

Carolina Socorro-Pérez; Martin Leal-Guerra

- Páez, T. (2014). Tercer observatorio de la pequeña y mediana empresa en Venezuela. Ética y responsabilidad social de la PyME venezolana. [Third observatory of small and medium-sized companies in Venezuela. Ethics and social responsibility of Venezuelan SMEs]. Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) de la UCV. <https://n9.cl/fi3yk>
- Rodríguez, M. (2012). Gestión de Clusters en Colombia. Una herramienta para la competitividad. [Cluster Management in Colombia. A tool for competitiveness]. Universidad de los Andes; Banco Interamericano de Desarrollo. Colombia: Ediciones UNIANDES. <https://n9.cl/zhup8q>
- Saks, A., y Gruman, J. (2014a). What do we really know about employee engagement. [¿Qué sabemos realmente sobre el compromiso laboral?]. *Human Resource Development Quarterly*, 25. <https://n9.cl/5x3wy>.
- Saks, A., y Gruman, J. (2014b). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26. <https://n9.cl/julnq>
- Shuck, B., y Herd, A.M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11, 156-181. <https://n9.cl/50xpa>
- Simón, C. (2015). El compromiso con la organización según cada empleado. [Commitment to the organization according to each employee]. *En Revista Gestión. Diario de economía y negocios en Perú*. <https://n9.cl/s9mzk>
- Tójar Hurtado, J.C. (2006). Investigación cualitativa: Comprender y Actuar. [Qualitative Research: Understand and Act]. Madrid: Editorial la Muralla.