



**RES**  
Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662  
Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Vol. XXIX, No. Especial 8 julio-diciembre 2023

# Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

# Modelos mentales de procesos de trabajo en una empresa chilena de la Ciudad de Concepción

Álvarez Maldonado, David\*  
Gutiérrez Rojas, Cristián\*\*  
Ganga-Contreras, Francisco\*\*\*  
González Abarca, Patricia\*\*\*\*

## Resumen

Este artículo presenta una intervención organizacional realizada a una empresa, de la ciudad de Concepción-Chile, con el objetivo de caracterizar los modelos que orientan el comportamiento laboral de un grupo de colaboradores particularmente en el área comercial de la organización. Mediante el marco de la metodología cualitativa, basada en el enfoque de investigación-acción y utilizando técnicas de análisis de contenido, se identificaron los constructos presentes en emisiones verbales de 10 participantes de un proceso de capacitación laboral, seleccionados de forma dirigida. Los resultados evidencian modelos mentales asociados a los procesos de trabajo que orientan la conducta de las personas que integran la empresa. Se puede afirmar que desde el rol de los modelos se identifican dos circuitos relevantes asociados al compromiso laboral y al crecimiento empresarial, los cuales caracterizan los marcos que orientan el comportamiento de los colaboradores del área comercial de la empresa sujeta a intervención.

**Palabras clave:** Procesos; intervención; organizaciones; mapa; compromiso.

---

\* Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Antropólogo Social. Profesor Asistente Adjunto en la Universidad Tecnológica Metropolitana, Santiago, Chile. E-mail: [david.alvarez@utem.cl](mailto:david.alvarez@utem.cl) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6375-0461>

\*\* Doctor en Economía. Académico de la Facultad de Ingeniería y Empresa en la Universidad Católica Silva Henríquez, Santiago, Chile. E-mail: [cgutierrez@ucsh.cl](mailto:cgutierrez@ucsh.cl) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8607-1528>

\*\*\* Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales. Magíster en Administración de Empresas. Administrador Público. Profesor Titular en la Universidad Tarapacá, Arica, Chile. E-mail: [franciscoganga@uta.cl](mailto:franciscoganga@uta.cl) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459> (autor de correspondencia)

\*\*\*\* Magíster en Educación con mención en Gestión de Calidad. Psicóloga. Profesora en la Universidad Miguel de Cervantes, Santiago, Chile. E-mail: [patricia.gonzalez@profe.umc.cl](mailto:patricia.gonzalez@profe.umc.cl) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1511-8442>

# Mental models of work processes in a Chilean company in the city of Concepción

## Abstract

This article presents an organizational intervention carried out at a company, in the city of Concepción-Chile, with the aim of characterizing the models that guide the work behavior of a group of collaborators, particularly in the commercial area of the organization. Through the framework of the qualitative methodology, based on the research-action approach and using content analysis techniques, the constructs present in the verbal utterances of 10 participants in a job training process, selected in a targeted manner, were identified. The results show mental models associated with the work processes that guide the behavior of the people who make up the company. It can be affirmed that from the role of the models, two relevant circuits associated with labor commitment and business growth are identified, which characterize the frameworks that guide the behavior of the employees of the commercial area of the company subject to intervention.

**Keywords:** Processes; intervention; organizations; map; commitment.

## Introducción

En el contexto de una intervención organizacional que fue efectuada en una organización emplazada en la ciudad de Concepción, ubicada en la región del Bio-Bio de Chile, se abordan problemáticas relacionadas con la construcción de conocimiento en materia de comportamiento organizacional, identificando el problema de conocer los modelos mentales de los integrantes de la organización como micro fundamentos (Helfat y Peteraf, 2015) de los procesos administrativos en general. En este sentido, la observación está orientada a las personas que integran los grupos de colaboradores en las organizaciones, las cuales desarrollan procesos de trabajo que generan efectos en los resultados de las actividades empresariales (Herrera y Roman, 2019; Monsalve-Castro, Pardo-del-Val y Dasí-Rodríguez, 2022; Jánica et al., 2023).

En el marco de estas actividades, destaca el fenómeno psíquico del compromiso, como un elemento relevante para comprender las prácticas laborales y sus mecanismos asociados (Araya-Pizarro, Díaz y Rojas-Escobar, 2020; May, Barroso y Hernández,

2020; Pedraza y González, 2021; Vizoso, 2022), conocimiento sobre las personas el cual beneficia a la empresa.

La dinámica de las actividades de los empleados se desarrollan orientadas por constructos conceptuales que dirigen las prácticas laborales (Velasco, Saldaña y Ramírez, 2017; Macías y Aguayo, 2021; Polanco, Riascos y Escobar, 2022; León-González et al., 2022), categorías que pueden ser comprendidas como fenómenos normativos susceptibles de cumplimiento por parte de las personas que integran a la organización (Martínez, 2019; Villa y Herrera, 2019; Briones et al., 2020), y regulando el comportamiento de las personas y los grupos en las organizaciones mediante modelos conceptuales (Thaler y Shefrin, 1981; Ruiz-Lozano, De los Ríos y Millán, 2019; Villa y Herrera, 2019; Monsalve-Castro et al., 2022), impactando en los resultados de la empresa (Herrera y Roman, 2019; Monsalve-Castro et al., 2022).

El objetivo de esta investigación, circunscrito a un reto para la aclaración de conceptos y la discusión de los marcos metodológicos, consiste en caracterizar los modelos que orientan el comportamiento de

las personas en sus actividades laborales, mediante los datos de una intervención organizacional, realizada entre los años 2020 y 2022, con un grupo de empleados compuesto por personas pertenecientes al área comercial de una empresa productiva chilena de la ciudad de Concepción.

En general, se pudo demostrar que existen una serie de construcciones teóricas que relacionan el contenido cultural vinculado a la implicación laboral, con los procesos de trabajo. Por otra parte, se pudo evidenciar que el compromiso orientado al cliente se basa en adecuados procesos de trabajo, que posibilitan logro de objetivos organizacionales, posicionamiento y crecimiento empresarial.

## 1. Fundamentación teórica

El compromiso de las personas con las organizaciones es un fenómeno de carácter psíquico, el cual relaciona a los individuos o grupos de personas con la organización a la cual pertenecen (Araya-Pizarro et al., 2020; May et al., 2020; Pedraza y González, 2021; Vizoso-Gómez, 2022). En este campo conceptual, destaca la intención de cumplimiento normativo o *compliance*, categoría relacionada con el ámbito del compromiso (Barberan, Bustamante y Campos, 2019; Barberan et al., 2020), generando un vínculo entre el fenómeno psíquico del compromiso o *engagement* y la conducta, con intención de cumplimiento normativo o *compliance*, lo cual es fundamental para el logro de la misión de la organización a la que pertenecen (Herrera y Roman, 2019; Monsalve-Castro et al., 2022).

En este sentido, el compromiso con el cumplimiento normativo se refiere a conductas personales, grupales y de organizaciones, las cuales están orientadas por conceptos que las conducen, promueven y limitan en función de estándares objetivados en soportes de información (Martínez, 2019; Villa y Herrera, 2019; Veliz et al., 2020).

Este constructo está relacionado con la categoría de responsabilidad que orienta el comportamiento reglamentario y el análisis

del incumplimiento (Güemes y Wences, 2019; Villa y Herrera, 2019; Fallada-García-Valle, 2020; Rosales y Quintana, 2020; Acuña-Hormazábal et al., 2022), regulando diferentes intereses en una situación de interacción social, y promoviendo una obediencia voluntaria a códigos normativos (Ruiz-Lozano et al., 2019; Villa y Herrera, 2019; Monsalve-Castro et al., 2022), lo cual genera mayor eficacia en los procesos de trabajo y en los resultados de las organizaciones (Herrera y Roman, 2019; Monsalve-Castro et al., 2022).

El compromiso o *engagement* es posible comprenderlo desde su oposición al concepto de *burnout* o desgaste laboral (Daghero, Spontón y Trógo, 2022; Ganga-Contreras et al., 2022; Fierro, Parra y Pérez, 2023; Torres-Hernández, 2023; Ordoñez-Balladares et al., 2023), el cual refiere al cansancio o cinismo en el trabajo, opuesto de lo que el compromiso representa como energía, involucramiento y sentido de pertenencia en el trabajo; contribuyendo positivamente al contexto psicosocial de una organización (Herrera y Roman, 2019).

En el marco de la gestión organizacional, la relevancia del compromiso laboral radica en que se relaciona con los buenos resultados en el desempeño laboral (Mora et al., 2022; Daghero et al., 2022; Monsalve-Castro et al., 2022; Climent-Rodríguez et al., 2023), por lo que las políticas de recursos humanos o gestión de personas deben estar orientadas a medir y elevar los niveles de compromiso laboral (Lupano y Waisman, 2018; Monsalve-Castro et al., 2022).

En este sentido, el *work engagement* o compromiso laboral es una actitud que tienen las personas hacia su trabajo (Daghero et al., 2022; Pérez-Correa, Pedraza-Álvarez y Vilorio-Escobar, 2022; Vizoso, 2022; Monsalve-Castro et al., 2022), el cual es un fenómeno psicológico de carácter actitudinal, y se compone de tres factores: a) Un componente cognitivo o mental, que se relaciona con lo que se piensa y la información que se maneja; b) un componente emocional o afectivo, el cual es un efecto de la información que se utiliza en los procesos cognitivos; y, c) un elemento

conductual o volitivo, en que la voluntad pone en movimiento las consecuencias prácticas del pensamiento y la emoción de los otros componentes (Arnau y Montané, 2010).

Desde este constructo conceptual, es posible comprender al compromiso laboral como una actitud compuesta por las categorías dedicación, motivación y responsabilidad, estableciéndose la existencia de una relación entre las dimensiones del compromiso laboral y el desempeño individual u organizacional, destacando la importancia del compromiso en la obtención de resultados óptimos en el terreno laboral (Lupano y Waisman, 2018; Monsalve-Castro et al., 2022).

En este contexto, se debe considerar que los procesos de compromiso y cumplimiento, desde una perspectiva cultural, no requieren necesariamente de vigilancia externa ni incentivos. Estos fenómenos de obediencia voluntaria se pueden observar especialmente en tradiciones sociales, en que las personas buscan cumplir con normas por motivación interna, y sin necesidad del incentivo externo o vigilancia (Arranz, 2020). Por ejemplo, existe el caso de una tradición huapango arribeño, que se desarrolla en Sierra Gorda de Querétaro y Guanajuato, y en la zona media de San Luis de Potosí, la cual es una celebración de rituales festivos de carácter músico-poético, tanto civiles como religiosos.

Lo interesante es que la tradición se rige bajo la influencia de extensas normativas consuetudinarias y orales, que influyen en el desempeño de las personas en la organización de la celebración tradicional, según un compromiso, el cual es un contrato oral entre las partes involucradas, la cual regula la festividad (Arranz, 2020). En este contexto, es posible evidenciar que las personas voluntariamente se someten a múltiples tradiciones, asociadas a reglas, al igual que en la cultura occidental sucede con celebraciones religiosas tradicionales.

Las organizaciones empresariales contemporáneas se relacionan con este fenómeno de la tradición mediante la conformación de una cultura organizacional (Monsalve-Castro et al., 2022), la cual

establecería normas y conceptos que orientarían la conducta. Las personas que colaboran con la empresa podrán establecer un compromiso voluntario con este reglamento cultural, el cual permitirá integrar efectivamente a los individuos con la organización, beneficiando a la empresa, a la vez que promover un mejor resultado organizacional.

El propósito de esta investigación es caracterizar estos compromisos voluntarios que conforman la cultura laboral de una organización, y describirlos mediante un mapeo de procesos, con el objetivo de identificar sus constructos conceptuales y mecanismos que los articulan, contribuyendo a una mejor comprensión de los procesos de trabajo de los miembros de la organización.

## **2. Metodología**

El presente estudio se basa en el marco de un enfoque metodológico cualitativo, aplicando técnicas de investigación-acción, relacionado con el mejoramiento continuo y el cambio organizacional a partir del proceso activo de observar los modelos mentales en los quehaceres laborales, en el marco de un fenómeno psíquico denominado compromiso. En función de los actores analizados, se estructuran en una directa participación junto a las personas que integran el equipo de colaboradores de la empresa, mediante actividades de capacitación basadas en dinámicas experienciales, de las cuales se desprendieron los datos que sustentan el análisis de constructos que componen los modelos mentales que orientan la conducta de las personas.

La muestra de personas participantes del estudio fue definida de forma dirigida e intencionada por los directivos de la organización, debido al carácter metodológico de investigación-acción al servicio de las necesidades de la empresa, conformándose por 10 personas seleccionadas por conveniencia de un grupo menor de 30 personas, según criterios de la intervención organizacional orientada por las políticas de la firma. Los

resultados grafican un mapa de procesos que representa los modelos mentales que orientan las prácticas laborales desarrolladas en el área comercial de la empresa, la cual es una organización de tamaño pequeño con una población total variable de trabajadores menor de 100 personas incluyendo operarios, administrativos y profesionales comerciales.

Una idea importante, en este sentido, es que los modelos mentales no son directamente observables por lo cual el artículo realiza una caracterización de los modelos que orientan el comportamiento de las personas en sus actividades laborales, mediante un enfoque metodológico de intervención organizacional y creación de conocimiento (Velasco et al., 2017; Álvarez-Maldonado et al., 2021; Macías y Aguayo, 2021), en el marco de actividades de capacitación (Bueno-Ferrer y Martínez-Vázquez, 2023).

Esta situación, se utiliza el enfoque cualitativo de intervención, dada su efectividad en el contexto laboral, al momento de establecer una visión integral que permita un análisis de las actividades y procesos de trabajo, los cuales afectan la productividad, implementando una intervención con la participación directa de colaboradores involucrados, desde un marco de investigación y acción cualitativo orientado al mejoramiento de la organización sujeta a análisis (Polanco et al., 2022; León-González et al., 2022; Beltrán-Díaz et al., 2023; Díez, Flórez y Arboleda, 2023).

En el caso de esta investigación, se utilizó una técnica de intervención sustentada en una dinámica de articulación de enunciados actitudinales emitidos por colaboradores de la organización, comprendiendo a la actitud desde sus tres variables: a) Cognitiva; b) afectiva o emocional; y, c) conductual o volitiva (Arnau y Montané, 2010).

La muestra de colaboradores participantes del estudio fue seleccionada de forma intencionada y por conveniencia, en función de las necesidades de la organización sujeta a análisis y de los directivos responsables de elevar el desempeño laboral. En este sentido, la muestra es dirigida, componiéndose de 10 empleados, pertenecientes al área comercial

de una organización empresarial productiva chilena dedicada a la elaboración de productos lácteos en la ciudad de Concepción, de tamaño variable, con menos de 100 personas aproximadamente, constituyéndose la organización sujeta como de tamaño menor. De esta forma, la muestra seleccionada constituye más del 10% del total de personas.

Las personas que participaron de la intervención emitieron enunciados verbales que escribieron en frases, las cuales representaban contenidos asociados a la temática de la actividad, en este caso, respecto del compromiso con los procesos de trabajo. La estructura para construir estas frases es mediante la composición de las tres variables del concepto de actitud (Arnau y Montané, 2010), de forma explícita y diferenciada.

Esta tarea en la dinámica de intervención organizacional, se facilita al utilizar papeles de tres diferentes colores, asociados a las tres variables de la actitud, y rotuladores en los que se escribe un tercio de cada frase, según su correspondencia con el contenido del componente de la actitud cognitivo, afectivo o volitivo, en función de los enunciados verbales identificados en el proceso de intervención organizacional (Velasco et al., 2017), declarados y transcritos por los participantes. Este proceso se realiza en el marco de una capacitación laboral, orientada por un facilitador experto en la materia.

Para efectos de este marco, la técnica busca identificar constructos en los enunciados elaborados declarativamente, permitiendo describir procesos psicológicos que orientan el comportamiento de las personas, mediante la construcción consciente y analítica de frases pertinentes al cuestionamiento de la intervención organizacional, permitiéndose evidenciar los constructos conceptuales asociados a las prácticas laborales o el desempeño productivo. Particularmente, la dinámica de intervención organizacional estaba compuesta por los siguientes pasos:

Paso 1: Los participantes se involucran activamente en una relatoría respecto del concepto de compromiso, para orientar la charla hacia la comprensión del fenómeno de

la actitud psicológica que se compone de tres variables: Cognitiva, afectiva y volitiva.

Paso 2: Los participantes utilizan la comprensión del fenómeno de la actitud psicológica para construir frases sobre el compromiso laboral asociado a sus prácticas laborales desarrolladas en la organización, en función de las tres variables que componen la actitud.

Paso 3: Se recolectan y analizan las diferentes frases creadas por los participantes, para identificar los constructos comunes presentes en la totalidad de los enunciados, relacionando las categorías según traslapes de segmentos significativos en una tabla de coocurrencias.

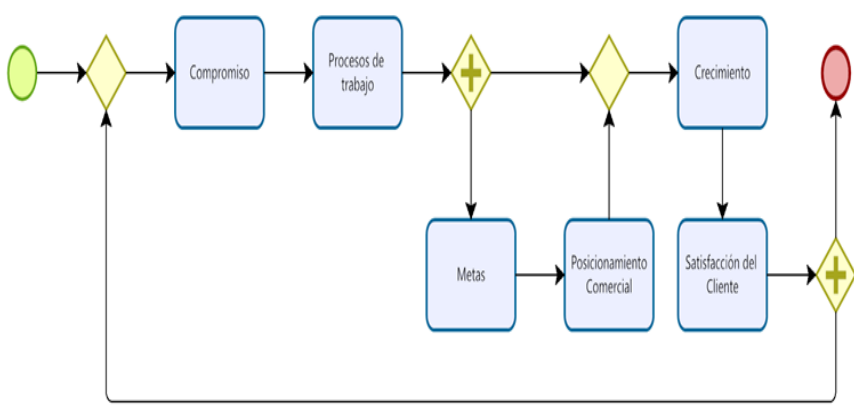
Paso 4: Se establece un mapa de procesos mediante los constructos identificados, el cual representa el modelo mental respecto de las actividades laborales y el desempeño del grupo de personas analizado.

Los resultados de esta aplicación generaron frases actitudinales segmentadas, en las cuales se identificaron constructos, representativos del modelo mental del grupo de individuos informantes, susceptible de ser graficado en un mapa conceptual, el cual es adaptado a un mapa de procesos en esta investigación mediante el *software Bizagi Modeler*. Los vínculos entre categorías son

definidos por los traslapes en los segmentos, y la asociación de significados, lo cual se evidencia mediante una tabla de coocurrencias del *software Atlas.ti*, generando asociaciones conceptuales que articulan el mapa que orienta los procesos de trabajo.

### 3. Resultados y discusión

El resultado del análisis de contenidos de enunciados verbales, estimulados por una intervención organizacional (Velasco et al., 2017; Macías y Aguayo, 2021), genera actividades y compuertas en un flujo de un mapa de procesos sobre la percepción de las prácticas laborales, en la población de colaboradores del área comercial de la empresa, detallando los constructos conceptuales que orientan el comportamiento y el desempeño, en función de normativas de conducta que componen una cultura organizacional asociada a la productividad de la empresa (Monsalve-Castro et al., 2022). A continuación, en la Figura I, se presenta el mapa de procesos que representan estas categorías que orientan el comportamiento de los miembros de la organización.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Figura I: Percepción de colaboradores del área comercial sobre el compromiso laboral con su desempeño productivo**

En el mapa de procesos representativo del modelo mental de los participantes de la intervención organizacional, es posible identificar seis constructos conceptuales en el formato de actividades: a) Compromiso; b) Procesos de Trabajo; c) Metas; d) Posicionamiento Comercial; e) Crecimiento; f) Satisfacción del Cliente. Cada elemento se operacionaliza mediante los datos verbales recolectados, junto con una muestra de ejemplos de segmentos significativos del análisis de contenido, y sus interpretaciones asociadas mediante traslapes de segmentos en una tabla de coocurrencias. Los constructos y sus definiciones se detallan a continuación:

a. Compromiso: Este constructo refiere a que las personas que integran la organización manifiestan emociones positivas respecto de sus actividades laborales como una causa del adecuado desempeño, el cual es retroalimentado por la satisfacción del cliente.

En la intervención organizacional, los participantes señalaron los siguientes segmentos significativos: “Me gusta vender”; “amo vender”; “fabricamos con pasión, vendemos con amor”; “estamos orgullosos de nuestro equipo”; y, “el trabajador contento, se traduce en buenos resultados”, los cuales ejemplifican el impulso afectivo asociado al compromiso con los procesos de trabajo, en un vínculo con estas actividades en el mapa de procesos. La categoría de compromiso se articula como un elemento de inicio del modelo general que orienta el comportamiento laboral, lo que permite suponer que el fenómeno psíquico del compromiso es un fundamento estratégico en la gestión.

b. Procesos de trabajo: Las personas que integran la organización destacan la importancia de realizar buenos y adecuados procesos de trabajo, logrando un alto desempeño, para cumplir con las metas y contribuir al crecimiento de la organización, generando efectos en el cumplimiento de las metas de la organización y en el crecimiento de la empresa. En la dinámica de capacitación, los participantes señalaron: “Me gusta esforzarme y demostrar mis capacidades”; y, “con mi aporte y el de mis colegas lograremos

hacer que la organización sea campeona de primera”. Este constructo es impulsado por la categoría de compromiso, para luego impactar en las diferentes actividades siguientes, en el mismo mapa de procesos.

c. Metas: En el marco de la intervención organizacional, las personas que integran el área comercial comprenden la relevancia estratégica de alcanzar las metas de la organización, lo cual genera un impacto en el posicionamiento comercial y el crecimiento empresarial. En la dinámica de capacitación, los participantes señalaron: “Aceptamos nuestros desafíos de las metas, y las superamos como siempre”; y, “si todos queremos podemos lograr nuestros objetivos”, evidenciando la consciencia de la relevancia de las metas organizacionales para el logro de los objetivos de la empresa.

d. Posicionamiento comercial: Este constructo refiere a que las personas que integran la organización orientan sus esfuerzos a lograr un mejor posicionamiento comercial de la organización, impactando en el crecimiento de la empresa y en la satisfacción de los clientes. En la dinámica de capacitación, los participantes señalaron: “Queremos crecer y posicionarnos”; y, “estamos en primera división, vamos a atender a nuestros clientes y tratarlos mejor, estamos atentos a la jugada”.

e. Crecimiento: Este constructo es el destino de los procesos de trabajo y el posicionamiento comercial, refiriéndose a la situación de que las personas que integran la organización están comprometidas con el crecimiento del negocio, comprendiendo su relevancia para contribuir a satisfacer las necesidades de sus clientes. En la dinámica de capacitación, los participantes señalaron: “El equipo mejorará cada día”; y, “el equipo quiere crecer”, evidenciando la orientación hacia esta categoría, la cual dirige el destino de los procesos de trabajo.

f. Satisfacción del cliente: En el marco de los diferentes constructos identificados, la Satisfacción del Cliente se ubica como un destino final de las diferentes actividades, y como forma de retroalimentación del proceso en general, dado que las personas



que integran la organización son conscientes de la importancia estratégica de satisfacer las necesidades de los clientes, comprendiendo que los consumidores de los productos de la organización son el propósito central de todas las actividades laborales, lo cual fortalece el compromiso con los procesos de trabajo.

En la dinámica de capacitación, los participantes señalaron: “Mediante las metas logramos acercamiento a nuestros clientes”; “me gusta conversar con clientes”; “me agrada visitar a clientes”; “ayudamos a calcular el

margen de ganancia de nuestros clientes”; “atendemos a los clientes con amor”; y, “vamos a atender a nuestros clientes y tratarlos lo mejor”.

De manera extensiva, los diferentes constructos, sus operacionalizaciones conceptuales y los segmentos significativos que ejemplifican las características del contenido de las categorías, son detallados en el siguiente cuadro conceptual de la percepción del compromiso laboral (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Constructos del mapa de procesos sobre la percepción del compromiso laboral en el grupo de colaboradores**

Constructo	Operacionalización	Ejemplos de segmentos
Compromiso	Las personas que integran la organización manifiestan emociones positivas respecto de sus actividades laborales como una causa del adecuado desempeño.	a) “fabricamos con pasión, vendemos con amor”; b) “el trabajador contento, se traduce en buenos resultados”.
Procesos de Trabajo	Las personas que integran la organización destacan la importancia de realizar buenos procesos de trabajo, logrando un alto desempeño, para cumplir con las metas y contribuir al crecimiento de la organización.	a) “me gusta esforzarme y demostrar mis capacidades”; b) “con mi aporte y el de mis colegas lograremos hacer que La organización sea campeona de primera”.
Metas	Las personas que integran la organización comprenden la relevancia estratégica de alcanzar las metas empresariales.	a) “aceptamos nuestros desafíos de las metas, y las superamos como siempre”; b) “si todos queremos podemos lograr nuestros objetivos”.
Posicionamiento Comercial	Las personas que integran La organización orientan sus esfuerzos a lograr un mejor posicionamiento empresarial de la organización.	a) “queremos crecer y posicionarnos”; b) “estamos en primera división, vamos a atender a nuestros clientes y tratarlos mejor, estamos atentos a la jugada”.
Crecimiento	Las personas que integran la organización están comprometidas con el crecimiento de la empresa, comprendiendo su relevancia para contribuir a satisfacer las necesidades de sus clientes.	a) “el equipo mejorará cada día”; b) “el equipo quiere crecer”.
Satisfacción del Cliente	Las personas que integran la organización son conscientes de la importancia estratégica de satisfacer las necesidades de los clientes, comprendiendo que los consumidores de los productos de la empresa son el propósito central de todas las actividades laborales.	a) “mediante las metas logramos acercamiento a nuestros clientes”; b) “vamos a atender a nuestros clientes y tratarlos lo mejor”.

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

En el mapa de procesos, construido mediante las categorías identificadas en el análisis de los resultados de la intervención organizacional, se caracteriza el mecanismo de desempeño laboral, generando diferentes circuitos en los que se vinculan las actividades desarrolladas por las personas del área comercial de la organización.

En este sentido, el compromiso se identifica como un impulsor de los buenos procesos de trabajo, el cual está influenciado

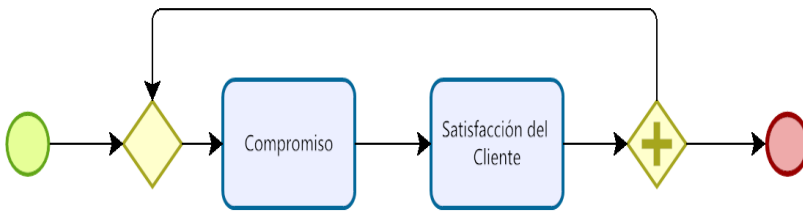
por la retroalimentación dirigida desde la satisfacción del cliente, fortaleciendo el *engagement* por los logros comerciales asociados a los consumidores. En este marco, los procesos de trabajo desarrollados generan diferentes flujos paralelos, asociados al cumplimiento de metas y al crecimiento empresarial, mediando el posicionamiento comercial entre las metas y el crecimiento, finalizando en el destino denominado foco en satisfacción del cliente.

Desde este mapeo de procesos, es

posible identificar circuitos que visibilizan mecanismos relevantes, los cuales son: a) Circuito de compromiso y satisfacción de cliente, simbolizado en la Figura II; y, b) el circuito de procesos de trabajo y crecimiento empresarial, representado en la Figura III; modelos de circuito los cuales se detallan a continuación.

El circuito de compromiso y satisfacción de cliente, representado en la Figura II, caracterizan la relación entre el impulso que da el compromiso, y el impacto que genera

en el cliente, elemento el cual genera una retroalimentación en dirección a la categoría inicial de compromiso, fortaleciéndose en conjunto el fenómeno del compromiso y el fenómeno de foco en las necesidades de los clientes, afectando positivamente a los empleados de la organización y a los resultados de la empresa en relación con sus consumidores. Este circuito evidencia un modelo conceptual con foco en los clientes, el cual orienta los procesos de trabajo de las personas del área comercial de la organización.

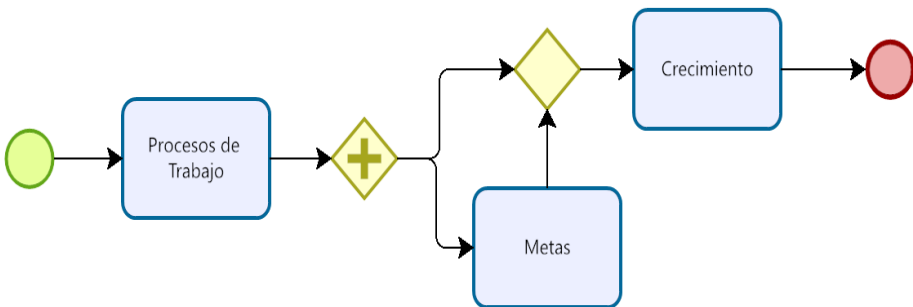


Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Figura II: Circuito de compromiso y satisfacción de cliente**

Junto al circuito de la Figura II, también se evidencia la existencia del circuito de procesos de trabajo y crecimiento empresarial, el cual permite caracterizar la relación entre adecuadas prácticas laborales, y los resultados de la organización empresarial en términos de crecimiento, mediados por

el cumplimiento de metas asociadas a los procesos de trabajo, lo que permite consolidar los resultados del desempeño laboral. Este circuito que caracteriza las categorías que orientan las actividades productivas, se detalla a continuación en la Figura III.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Figura III: Circuito de procesos de trabajo y crecimiento empresarial**

Los diferentes mapas de procesos representados en las Figuras I, II y III, caracterizan los constructos conceptuales que orientan el comportamiento de las personas pertenecientes al grupo de colaboradores del área comercial de una organización productiva chilena ubicada en la ciudad de Concepción. Estas categorías dirigirían las diferentes prácticas laborales asociadas al desempeño de los miembros de la organización, en función del cumplimiento con normas que conforman la cultura organizacional, detallando la dinámica de funcionamiento del mecanismo asociado al compromiso laboral de los colaboradores de la empresa.

## **Conclusiones**

La intervención organizacional, en el contexto del estudio, (Velasco et al., 2017) buscó caracterizar los modelos que orientan el comportamiento de las personas en sus actividades laborales, particularmente de un grupo de personas colaboradoras del área comercial de una empresa productiva ubicada en la ciudad chilena de Concepción, mediante una dinámica de capacitación laboral y el análisis de las evidencias generadas por las mismas actividades desarrolladas.

Los resultados permitieron evidenciar una serie de constructos conceptuales fundamentales que articulan el contenido cultural asociado al compromiso laboral con los procesos de trabajo, desde la percepción de los mismos colaboradores, generando una contribución en esta materia.

En este marco, la categoría de compromiso es abordada por la población analizada, desde la idea de sentir emociones positivas respecto de sus labores, lo cual generaría un adecuado desempeño; relacionándose la categoría de compromiso con el buen trabajo que se puede desarrollar como impulso para el cumplimiento de metas de la organización, siendo la categoría de metas un constructo fundamental para los colaboradores, debido a su relevancia estratégica al

momento de posicionar comercialmente a la organización, generando un crecimiento empresarial que promueve la satisfacción de los clientes, fortaleciendo el compromiso en una dinámica de retroalimentación.

En este sentido, se abren nuevas líneas de investigación en cada uno de estos constructos, dada las posibilidades de profundización temática, y también en la realización de estudios de alcance explicativo mediante técnicas cuantitativas representativas de poblaciones mayores.

Por otra parte, y dado que la población de colaboradores objeto de estudio se componían fundamentalmente de integrantes del área comercial, es posible observar una particularidad en el tipo de compromiso que dirige los procesos laborales, el cual está orientado al posicionamiento en el mercado y al crecimiento organizacional, con foco en la satisfacción del cliente, por lo que, es posible suponer que el compromiso de profesionales del área comercial puede diferenciarse en estos elementos con otros tipos de perfiles profesionales, destacando estos elementos en el tipo de rol en la firma.

En lo que respecta al proceso general de las personas que integran el grupo del área comercial de la organización se puede sintetizar señalando que el compromiso orientado al cliente se sustenta en el desarrollo de buenos procesos de trabajo para el logro de las metas de la organización, el posicionamiento en el mercado y el crecimiento empresarial, buscando siempre la satisfacción del cliente, la cual impacta en el inicio del proceso, fortaleciendo el compromiso mediante retroalimentación. También se pudo establecer, que los constructos conceptuales que representan este proceso caracterizan la dinámica de compromiso con el cumplimiento normativo de los procedimientos de trabajo organizacionales, lo que contribuye a explicar propósitos y desempeños de las organizaciones en tanto sus comportamientos laborales.

Finalmente, el desafío de avanzar en estudios que vinculen los modelos mentales con el ámbito laboral parece consignar

futuras líneas de investigación, las cuales se deben enfocar en contribuir a desarrollar investigaciones cuantitativas que validen los vínculos de los constructos conceptuales en una población mayor de empleados.

## Referencias bibliográficas

- Acuña-Hormazábal, A., Ganga-Contreras, F., Castillo, J., y Luengo-Martínez, C. (2022). Investigaciones sobre engagement y burnout: Una aproximación teórica en tiempos de Covid-19. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 370-383. <https://doi.org/10.36390/telos242.10>
- Álvarez-Maldonado, D., Torres-Luque, P., Letzkus-Palavecino, M., y Araya-Castillo, L. (2021). Mapa de consenso del bienestar de inmigrantes en Lo Prado en Santiago de Chile. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 387-401. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37279>
- Araya-Pizarro, S. C., Díaz, K. V., y Rojas-Escobar, L. E. (2020). Compromiso organizacional de funcionarios de un Colegio Municipal Chileno: Un análisis multidimensional según variables de caracterización. *Propósitos y Representaciones*, 8(3), e428. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.428>
- Arnau, L., y Montané, J. (2010). Aportaciones sobre la relación conceptual entre actitud y competencia, desde la teoría del cambio de actitudes. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 8(22), 1283-1302. <https://doi.org/10.25115/ejrep.v8i22.1416>
- Arranz, C. J. (2020). Trascendencia de las normas de carácter oral y consuetudinario en los rituales festivos populares: El caso del «compromiso» y del «reglamento» en el huapango arribeño. *Boletín de Literatura Oral*, 10, 219-248. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/blo/article/view/5496>
- Barberan, N. J., Bastidas, T. G., Romero, M. D. J., y Peña, M. (2020). Poder y compromiso: intención de cumplimiento tributario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 278-293. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31391>
- Barberan, N. J., Bustamante, M. A., y Campos, R. M. (2019). Influencia del compromiso y las normas sociales en la intención del cumplimiento tributario. *Información Tecnológica*, 30(3), 227-236. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300227>
- Beltrán-Díaz, A., Álvarez-Melgarejo, M., Rincón, I. C., y Chaparro, J. E. (2023). Capacidades dinámicas como determinantes de la capacidad de innovación en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(2), 255-276. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39975>
- Bueno-Ferrer, Á., y Martínez-Vázquez, R. M. (2023). Creación de una empresa simulada a partir de ideas creativas como herramienta didáctica en España. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(2), 96-107. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39968>
- Climent-Rodríguez, J. A., Navarro-Abal, Y., García-Iglesias, J. J., Vaca-Acosta, R. M., Ortega-Moreno, M., y Gómez-Salgado, J. (2023). Violencia en el trabajo y compromiso laboral en los profesionales de enfermería en España: Un estudio transversal. *Revista Española de Salud Pública*, 97, e202301003. [https://www.sanidad.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos\\_propios/resp/](https://www.sanidad.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/)

- [revista\\_cdrom/VOL97/O\\_BREVES/RS97C\\_202301003.pdf](https://revista_cdrom/VOL97/O_BREVES/RS97C_202301003.pdf)
- Daghero, F., Spontón, C. L., y Trógolo, M. A. (2022). Burnout y work engagement en profesionales de la salud durante la pandemia COVID-19: El rol de la satisfacción con los recursos laborales. *Revista de la Federación Argentina de Cardiología*, 51(3), 120-127. <https://www.revistafac.org.ar/ojs/index.php/revistafac/article/view/397>
- Díez, D., Flórez, L., y Arboleda, C. (2023). Innovación social desde el emprendimiento social: Panorama de la bibliografía global y colombiana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(2), 277-296. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39976>
- Fallada-García-Valle, J. R. (2020). Sobre la responsabilidad (ambiental) en la tradición occidental a partir del pensamiento de Nietzsche y Agamben. Una crítica a la noción de «soberanía». *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, (42), 67-87. <https://doi.org/10.7203/CEFD.42.15894>
- Fierro, C., Parra, P., y Pérez, C. (2023). Burnout académico y desempeño de los docentes clínicos en los médicos residentes de una universidad chilena. *Educación Médica*, 24(2), 100792. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2023.100792>
- Ganga-Contreras, F., Acuña-Hormazábal, A., Ceballos-Garrido, P., Pons-Peregort, O., y Araya-Castillo, L. (2022). Perception of healthy organizational practices of workers in the Chilean educational sector and impact on their levels of engagement and burnout. *Sustainability*, 14(20), 13671. <http://dx.doi.org/10.3390/su142013671>
- Güemes, C., y Wences, I. (2019). Comportamientos incumplidores: contextos y posibles tratamientos políticos. *Papers*, 104(1), 75-99. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2482>
- Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Herrera, J., y Roman, A. (2019). Compromiso organizacional en entornos laborales con factores motivacionales extrínsecos. *Revista Espacios*, 40(28), 27. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n28/a19v40n28p27.pdf>
- Jánica, F., Hernández-Fernández, L., Escobar, A., y Velandia, G. (2023). Factores que explican, median y moderan el fracaso empresarial: Revisión de publicaciones indexadas en Scopus (2015-2022). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(2), 73-95. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39963>
- León-González, J. E., Vargas, E. E., Sánchez, A., y Velázquez, J. A. (2022). Innovación y resiliencia empresarial: Determinantes ante la crisis. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 91-115. <https://vlex.com.co/vid/innovacion-resiliencia-empresarial-determinantes-907560051>
- Lupano, M. L., y Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89. <https://doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>
- Macías, J. J., y Aguayo, L. V. (2021). Programa de intervención breve basado en las terapias contextuales para mejorar el bienestar psicológico en el entorno organizacional. *Ansiedad y Estrés*, 27(2-3), 178-184. <https://doi.org/10.5093/anyes2021a23>
- Martínez, R. (2019). Intel·ligència artificial

- des del disseny. Reptes i estratègies per al compliment normatiu (ES-EN). *Revista Catalana de Dret Public*, (58), 64-81. <https://doi.org/10.2436/rcdp.i58.2019.3317>
- May, E. G., Barroso, F. G., y Hernández, L. (2020). Validación de un instrumento para medir estados afectivos y compromiso organizacional en profesores universitarios. *Nova Scientia*, 12(24). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2248>
- Monsalve-Castro, C., Pardo-del-Val, M., y Dasí-Rodríguez, S. (2022). Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: El papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas. *Innovar*, 33(88). <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106278>
- Mora, O., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., y Pedraza, M. (2022). Satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 956-974. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.15>
- Ordoñez-Balladares, A., Escudero-Doltz, W., Gomez-Rodríguez, V., y Gómez-Magallanes, C. (2023). Burnout en docentes de instituciones educativas del régimen Costa del Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 80-92. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.6>
- Pedraza, N. A., y González, A. L. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1019-1040. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.3>
- Pérez-Correa, K., Pedraza-Álvarez, L., y Vilorio-Escobar, J. (2022). Inteligencia emocional y compromiso laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1140-1150. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.18>
- Polanco, A. L., Riascos, S. C., y Escobar, M. (2022). Gestión del conocimiento e innovación organizacional: estado del arte para Latinoamérica. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 22-54. <https://vlex.com.co/vid/gestion-conocimiento-innovacion-organizacional-907560047>
- Rosales, J. H., y Quintana, Y. A. (2020). Recurrencia del incumplimiento de la norma en el espacio público de Duitama, Colombia. *Revista Signa*, 29, 191-202. <https://doi.org/10.5944/Signa.vol29.2020.27197>
- Ruiz-Lozano, M., De los Ríos, A., y Millán, S. (2019). Características de los códigos éticos y de su gestión. Un estudio exploratorio en Andalucía. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (96), 215-251. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.96.12492>
- Thaler, R. H., y Shefrin, H. M. (1981). An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy*, 89(2), 392-406. <https://doi.org/10.1086/260971>
- Torres-Hernández, E. F. (2023). Vocación y burnout en docentes mexicanos. *Educación XXI*, 26(1), 327-346. <https://doi.org/10.5944/educxx1.32954>
- Velasco, A. A., Saldaña, C., y Ramírez, E. (2017). Acciones de intervención organizacional para mejorar las condiciones de trabajo en el departamento de obras públicas de un ayuntamiento del sur de Jalisco (México). *Salud Uninorte*, 33(3), 373-382. <https://doi.org/10.14482/sun.33.3.10930>
- Veliz, V. F., Alonso, A., Alonso, D., Fleitas, M. S., y Michelena, E. (2020).

- Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 143-154. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052020000100143>
- Villa, L. E., y Herrera, W. R. (2019). Estándares internacionales de rendición de cuentas social: Entre la justificación y el apresamiento directivo. *Innovar*, 30(75), 135-149. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83262>
- Vizoso, C. (2022). Inteligencia emocional y compromiso laboral en el profesorado: revisión de la literatura. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 26(3), 395-414. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i3.21451>