



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20150701-01

Comportamiento Organizacional Positivo: las implicaciones del *engagement* en el entorno laboral

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título
de:

Magister en Administración de Empresas

Por la estudiante:

Mercedes Gabriela ALMEIDA QUEZADA

Bajo la dirección de:

Isidro FIERRO

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Julio de 2015

Comportamiento Organizacional Positivo: Las Implicaciones del Engagement en El Entorno Laboral

Positive Organizational Behavior: the implications of *engagement* at workplace

Mercedes Gabriela ALMEIDA QUEZADA¹
Isidro FIERRO²

Resumen

El presente estudio aborda el concepto de Comportamiento Organizacional Positivo como herramienta para potencializar las habilidades de los colaboradores dentro de una organización. Desde una perspectiva teórica, se analiza el constructo del *engagement* como elemento generador de compromiso y buen ambiente laboral. Profundizando en el documento, se describen las aristas que llevadas a la práctica permitirán una correcta ejecución de este modelo, repercutiendo, de esta forma, en resultados anuales positivos y en el aumento de la productividad. Colaboradores *engaged* son sinónimos de un buen provenir empresarial, el éxito radicaré en los índices de motivación de cada uno de los miembros que componen la organización.

Palabras clave:

Psicología Organizacional Positiva – *Engagement* – Clima Laboral.

Abstract

This study discusses the concept of Positive Organizational Behavior as a tool to develop the skills of employees within an organization. From a theoretical perspective, the construct of engagement is analyzed as an element to generate a sense of commitment as well as a positive working environment. Going into deeper detail, this study analyzes the steps which, through proper implementation, will promote positive annual results and increased productivity. Engaged employees are synonymous with good business practice, success lies within the motivation rate of each member of the organization.

Key words

Positive Organizational Psychology - *Engagement* - Employee Satisfaction.

Clasificación JEL
JEL Classification

¹ Economista e Ingeniera en Finanzas Internacionales, Universidad Espíritu Santo - Ecuador. E-mail mgalmeida@uees.edu.ec

² Biólogo, MBA, Decano de la Facultad de Estudios Internacionales UEES, isfierro@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

La búsqueda del bienestar social es una de las principales tareas de cada gobierno, para ello, dentro del contexto de productividad, la capacidad de trabajo es de vital importancia (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1994). En un entorno empresarial los objetivos económicos son constante sujeto de estudio: ¿cómo aumentar la productividad?, ¿cómo reducir costes?, ¿cuál sería la mejor estrategia de producción limpia?, ¿cómo incrementar el nivel de eficiencia de un colaborador?, se pueden citar cientos de interrogantes que se planean cuando se trata de maximizar beneficios, sin embargo, ¿por qué no analizar el clima laboral como factor multiplicador de resultados positivos? (Cortés, 2013).

Las actuales organizaciones desean que sus colaboradores sean proactivos, ayuden a los demás, tengan iniciativa y tomen responsabilidades; es decir, se comprometan con cada una de las actividades a su cargo. (Salanova, Martínez, & Lorens, 2004). Por supuesto, todos estos objetivos no serían posibles en una organización que no brinde las condiciones idóneas para la existencia de un clima laboral estable.

Allaire y Firsirotu, en el año de 1984, proponían numerosas teorías en relación a la cultura organizacional, englobándolas en ocho escuelas: funcionalista, estructural funcionalista, ecológica, histórica, estructuralista, mutua, simbólica y cognitiva. (Allaire & Firsirotu, 1984), a partir de ello, estudiosos y escritores empíricos han realizado su aporte, abriendo algunas brechas de investigación; por un lado, los documentos que se centran en variables que condicionan los resultados en el ámbito laboral, y por otro, el estudio de la cultura o cross-culturales que examinan los rasgos propios de un país o región como principal característica del entorno (Avella, 2009).

Uno de los primeros modelos diseñados para la observación de los rasgos que definen el contexto laboral, fue presentado por Harrison en el año de

1972, en él se plasmaron las diferentes orientaciones de un colaborador, ya sea, al poder, al rol, a la tarea o finalmente hacia las personas (Harrison, 1972). En este sentido, veintitrés años posterior a la presentación de esta teoría, Denison y su equipo proponen cuatro ejes para el estudio del comportamiento: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison & Mishra, 1995).

En cuanto al modelo crossculturales, Denison al igual que con la investigación descrita anteriormente, elabora un modelo financiero que correlaciona la satisfacción de los colaboradores con los resultados obtenidos en el nivel de ventas y en la evolución de los procesos de innovación; este patrón se revisó en plazas americanas, europeas, asiáticas y latinoamericanas; encontrando rasgos que pueden significar un estrecho vínculo entre estas variables (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003).

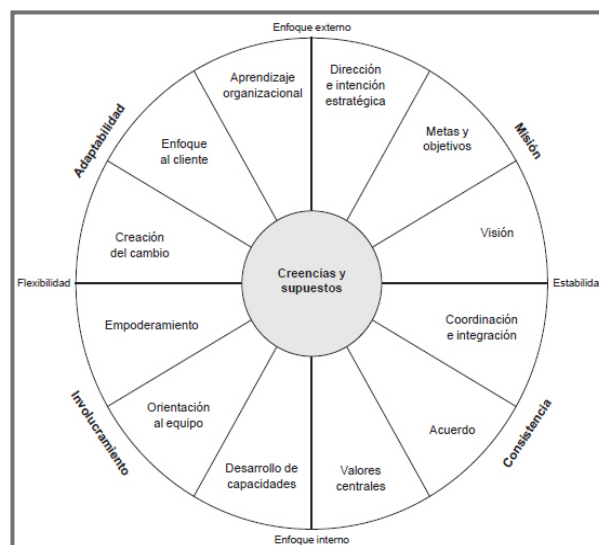


Figura 1. Elementos del modelo de Denison
Tomado de: Fey y Denison 2003

Por tanto, el establecer medidas para la correcta interrelación entre los miembros de una empresa es una tarea que debería formar parte activa de la planificación estratégica (Chiang V, Núñez P, Martín, & Salazar B, 2010).

El compromiso laboral permite la correcta aceptación de las metas y la buena disposición para esforzarse y mantenerse activo dentro de la estructura. (Cáceres, 2000) en relación a este

tema, la Comisión Europea plantea factores favorables del compromiso, como por ejemplo: el aumento del nivel de desempeño y la reducción del ausentismo por incapacidad (Comisión Europea, 1999).

El presente artículo, apunta a la revisión de los elementos teóricos y conceptos fundamentales del comportamiento organizacional positivo, adicional a la identificación de factores que permitan su correcto desempeño, finalmente se propondrán conclusiones y recomendaciones para lograr una mejor comprensión de la dimensión del clima organizacional.

MARCO TEÓRICO

Psicología Organizacional Positiva

Desde la década de los años treinta nace un profundo interés por analizar índices de satisfacción laboral, investigaciones que han evolucionado hasta convertirse en importantes modelos que permiten registrar el comportamiento del individuo dentro de su entorno laboral (Chiang, Méndez, & Sánchez, 2010).

Propiamente el concepto de “clima organizacional”, nace a partir de Lewin, Lippitt y White (1939), quienes examinaron la influencia de diferentes tipos de climas sociales (artificialmente creados) en el comportamiento de un grupo de niños (Oliver, Tomas, & Cheyne, 2005).

Históricamente, la psicología se ha enfrascado en el análisis de las patologías del hombre en lugar de sus aspectos positivos, es por ello, que el constante cambio del comportamiento de las organizaciones a nivel mundial, implica un giro del modelo de estudio: de la “enfermedad” al de la “salud” (Salanova & Schaufeli, 2004).

Abordar las emociones positivas como: la felicidad y el disfrute de las tareas, implica un análisis de los motores motivacionales de las personas; por ello, la psicología organizacional positiva -POP- se define como el estudio del óptimo funcionamiento humano, es un cambio de

enfoque: la construcción de buenas cualidades (Csikszentmihalyi & Seligman, 2000). Luthans lo describió como la aplicación los recursos y capacidades que puedan ser desarrolladas, medidas y gestionadas como el objetivo de destacar el desempeño de las organizaciones (Luthans, 2002).

Por su parte, Santana y Araujo en 1972 define este tema como el conjunto de percepciones que tiene un empresa sobre las prácticas, procedimientos/políticas y directrices que son compartidas por los colaboradores, tratándose de esta forma, de un tema multidimensional (Santana & Araujo, 2007).

La satisfacción laboral varía dependiendo del individuo y de su entorno, el criterio para ponderarlo está compuesto en gran medida por las expectativas o percepciones de la persona ante determinada situación. Al ser un elemento subjetivo, en el campo laboral, su componentes son de origen: cognitivos afectivos o emocionales y conductuales. (Ruizalba Robledo, Navarro Luce, & Jiménez Arenas, 2013).

Índices bajos en este indicador, incrementa el ausentismo o la rotación voluntaria de personal, de tal manera, que juega un papel decisivo en el clima organizacional. (Poter & Steers, 1973).

Los autores Ahmed, Rafiq y Saad (2003), puntualizaron las acciones que difieren entre las compañías y que impactan en la satisfacción laboral de sus colaboradores, prácticas como: la buena comunicación interna, el entrenamiento y sistemas de inducción, coordinación interdepartamental y finalmente incentivos.

Para iniciar con este concepto en una empresa es necesario identificar las fortalezas y virtudes del equipo (Snyder & López, 2002). Este paso permitirá, a más de distinguirlas, potencializarlas. Seligman y sus colaboradores (1999), se plantearon responder ¿qué es la buena vida?, como resultado obtuvieron 17 características: intimidad y amor, altruismo, ética, bienestar subjetivo, autorregulación de la conducta, coraje, creatividad, comprensión de áreas de la vida, espiritualidad, individualidad, gusto estético, mentalidad de

futuro, juego, ser buen ciudadano, liderazgo, sabiduría y trabajo satisfactorio.

Alcanzar esta última característica: la plena satisfacción en el trabajo, no es tarea sencilla, significa lograr una compenetración del colaborador con la organización en su conjunto, para ello, diferencian las siguientes cualidades de un “puesto sano” (Warr, 1987):

- **Control del Puesto:** Se refiere a la autonomía que posee un colaborador para decidir que método utilizará para realizar una determinada tarea y el plazo de tiempo que requerirá para concluirla. (Jackson, Wall, Martin & Davis, 1993). Tener este tipo de control permite disminuir los niveles de estrés en el individuo.
- **Oportunidad del uso de habilidades:** Engloba la oportunidad de potencializar todas las habilidades que un colaborador pueda brindar. Permitiendo que proponga y ponga en práctica distintas formas de llegar a un mismo objetivo.
- **Variedad:** Se evidencian dos aspectos de la variedad en el trabajo, el primero se centra en la mezcla de tareas y la oportunidad de llevarlas a cabo de modos diferentes, evitando la monotonía y el trabajo puramente operativo (Hackman & Oldham, 1980).

La segunda condición, son los diferentes ambientes en el que los colaboradores interactúan: calidad de la oficina, decoración, luz y espacios recreativos (Carazo, 2010).

- **Demandas laborales realistas:** El trabajo es la asignación de responsabilidades, es por ello, que establecer demandas realistas que vayan acorde con las herramientas proporcionadas por el empleador permitirá alcanzar un mejor nivel de desempeño y motivación (Ríos Manríquez, del Rayo Téllez, & Ferrer Guerra, 2010).

La asignación de tareas y responsabilidades generan sentimiento de pertenencia, elevan el orgullo de formar parte de un equipo y afianza el compromiso hacia la organización, adicional las

demandas realistas son impulsos para el desarrollo personal (Karasek, 1979).

- **Claridad de tareas y rol laboral:** En el desarrollo de las tareas no puede existir ambigüedad, esta genera incertidumbre, la que desembocará en cuadros de estrés. Debe por tanto, delinear las actividades a realizar y las expectativas a las que estas están sujetas (Salinas, 2011).

- **Oportunidades para el contacto social:** Un factor importante para el buen clima laboral (Cardona Echeverri & Zambrano Cr, 2014), se centra en la relación entre los compañeros de oficina. El apoyo del supervisor y la consideración de los compañeros en determinadas situaciones (Kahn & Byosiére, 1992).

Los afectos o emociones pueden desarrollarse en dos dimensiones: la valencia emocional (agradable/desagradable) y la activación emocional (alta/baja); éstas emociones, a su vez, pueden agruparse en cuatro cuadrantes de la siguiente manera: emociones negativas / alta activación= ansiedad, emociones positivas / alta activación=entusiasmo, emociones negativas / baja activación: depresión, emociones positivas / baja activación=confort. (Ver: Figura 1), de modo, que dar seguimiento a las situaciones que se presentan en el plano laboral ayudará en gran medida a evitar que la colaboración se encuentre en cuadrantes de estados de ánimo que perjudicarán su desempeño (Russell & Carroll, 1999).

- **Feed-back sobre el trabajo realizado:** Una vez explicadas las demandas laborales con claridad, es turno de la evaluación. El colaborador espera que sus actividades sean reconocidas y pueda recibir comentarios al respecto. Estos pueden ser positivos o recalcar los puntos a mejorar. Sin embargo, es importante que se proporcione este resultado en cada oportunidad que sea necesario (Fisher, 2010).

La falta de reconocimiento ocupa el segundo lugar (por debajo de la presión por eficacia y resultados) como factor de riesgo para desencadenar problemas en la salud mental de los colaboradores (Lipovetsky, 2006).

La psicología organizacional positiva cambia el paradigma tradicional de los recursos humanos, el hecho de que las personas “son fácilmente reemplazables”. Los mejores empleadores ya no son los que ofertan un empleo de por vida con una remuneración estable; sino aquellos que proporcionan a sus colaboradores: oportunidades, recursos y flexibilidad en su crecimiento (Luthan, Youssef, & Avolio, 2007).

En 1999, Robbins señaló que la satisfacción laboral puede medirse a través de la diferencia entre las recompensas que un colaborador percibe y la cantidad que este cree que debería recibir, está brecha estaría ligada directamente con una actitud (Robbins, 1999).

Nuevos estudios basados en maximizar el potencial del ahora llamado: talento humano, pretende convertir a los colaboradores en personas felices y realizadas, para ello, mayor libertad y vigilancia menos estricta, relaja a los miembros de la organización permitiendo variar el ritmo fijo de trabajo, logrando de este modo una destacada actitud mental y un mayor rendimiento relacionado con sus tareas; convierte al colaborador en una persona más agradable, libre y feliz (López, 2001).

Las personas comprometidas, se sienten eficazmente relacionadas con sus actividades, además, de ser capaces para enfrentar cualquier reto profesional a presentarse. A lo largo de la jornada experimentan emociones placenteras, de plenitud y autorrealización (Ramírez Pérez & Lee Maturana, 2011).

Engagement y sus Implicaciones

Antecedentes y Conceptualización

La peculiaridad del constructo *engagement* nace desde los múltiples intentos de su traducción, en su complejidad, hasta el momento no ha sido definido un término que represente la amplitud de este concepto. A diferencia de otros estudios como: compromiso organizacional (*organizational commitment*) y enganche (*Work attachment*) que poseen una clara traducción al español (Salanova & Schaufeli, 2004).

La revisión académica de este tema, deviene del cambio de perspectiva de los recursos humanos y la incursión de la psicología organizacional positiva como herramienta para fomentar un entorno laboral saludable. El *engagement* ve la luz como contramedida para el padecimiento de *burnout*, con ello, se evidencia la transición de los investigadores: del estudio de las patologías a la revisión de los comportamientos positivos. (Maslach, Schaufeli, & Leither, 2001).

Este concepto, se cimienta como el eje para el desarrollo satisfactorio de las actividades en el trabajo, explorando vivamente las emociones de los individuos, sus precursores lo definen de la siguiente manera:

Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objetivo, evento o situación particular. (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Barker, 2002)

El *engagement* se relaciona de forma positiva con: el buen desempeño y compromiso organizacional, evitando de esta forma: el ausentismo, la rotación de personal y la tendencia al abandono. Puede ser considerado como un detonador de la “potencia grupal” y la “eficacia colectiva” (Salanova, Martínez, & Lorens, 2004).

Russell y Carroll, propusieron un modelo de *engagement* en el que el vigor y la dedicación son considerados los polos opuestos del agotamiento y el cinismo (componentes del *Burnout*³). Por tanto, este modelo implica un alto índice de energía y compromiso con la empresa. (Russell & Carroll, 1999).

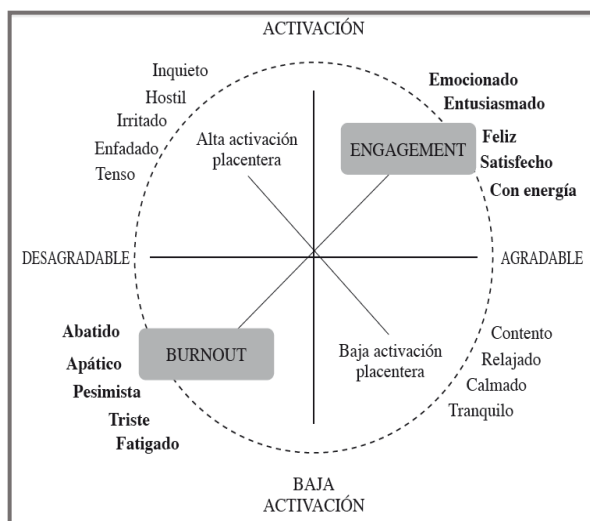


Figura 2. *Burnout vs. Engagement*
Tomado de: Russell & Carroll, 1999

En este sentido, Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, y Barker, puntualizaron que un colaborador claramente comprometido presenta altos niveles de energía y de resistencia mental, que no varían en función de las dificultades que son propias del entorno laboral, las manifestaciones de entusiasmo, orgullo e inspiración son frecuentes, incluso, en determinados casos, el individuo entra en conflicto al tratar de desconectarse, debido principalmente, al alto índice de concentración y disfrute por las tareas encomendadas. (2002)

La dedicación está asociada con los niveles de motivación y entusiasmo, un colaborador muy apegado a este componente afirmaría que el tiempo en la oficina pasa rápidamente (Bertojo, 2013).

Dentro de las características que identifican un colaborador “*engaged*” se encuentran la

absorción, que para muchos es considerado como polo opuesto de la falta de eficacia profesional, en este estado se desata la unión de mente-cuerpo, distorsión del tiempo, control de la situación y pérdida de consciencia. Bajo esta perspectiva, se afirmaría que los mejores momentos dentro del ámbito profesional se experimentan cuando todos los que conforman la organización se encuentran enfocados en un fin, se entregan voluntariamente en cuerpo y mente para alcanzarlo y lo hacen con optimismo y convicción (Csikszentmihalyi, 1991).

Dentro de una organización, el *engagement* puede ser medido a través de un cuestionario denominado: *Utrecht Work Engagement Survey* [UWES] que engloba los segmentos que deben ser evaluados en torno a este tema: Vigor (6 ítems), Dedicación (5 ítems) y Absorción (6 ítems) (*ver anexo*). Este documento ha sido aplicado en números estudios dentro del que se destaca el realizado a una muestra de 25.000 colaboradores con diferentes nacionalidades, encontrando correlaciones de este concepto con variables como: edad, género y ocupación . (Schaufeli & Bakker, 2004)

Por otro lado, importantes consultoras de capital humano evalúan el *engagement* basados en las siguientes aristas: compromiso afectivo organizacional, definido como el sentido de pertenencia; compromiso de continuidad, el mismo, que describe el deseo de permanecer en la organización; el comportamiento extra-rol, aquellas iniciativas que van más allá de responsabilidades primarias; para finalmente revisar la satisfacción laboral que surge de la ejecución del trabajo propiamente. (Berenstein, 2014)

Para José Manuel Casado, el compromiso de un colaborador se puede revisar a través de las “3S”:
(Casado, 2009)

- 1) *Say*: Lo que se expresa al entorno y círculo familiar, sobre cuán a gusto se siente dentro de la empresa.
- 2) *Stay*: Denota el deseo de permanecer dentro de la organización, no por

³ El síndrome de *burnout*, también conocido como síndrome de desgaste ocupacional o profesional, es un padecimiento que se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona sufre ante factores estresantes emocionales e interpersonales relacionados con el trabajo. (Álvarez, 2011)

obligación, ni debido a determinadas circuitaciones personales; sino, por el apego y grado de vinculación.

- 3) *Strive*: Aquellas prácticas que no se encuentran dentro del día a día laboral, esfuerzos adicionales por rendir mejores resultados a la organización.

En este sentido, en el año 2006 la consultora Tower Perrins, presentó un estudio aplicado a 664.000 colaboradores de un total de 50 empresas en diferentes países del mundo, la investigación se enfocó en la relación que poseen el desempeño financiero y los niveles de *engagement*, tomando como referencia 12 meses calendario, se obtuvieron resultados que demuestran la repercusión de este concepto en el balance de una compañía: empresas con un porcentaje mayor de *engagement* incrementaron hasta en un 19,2% su beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones [EBITDA], a diferencia de aquellas empresas que no fomentaban esta práctica cuyo resultado decayó en un 32,7%. (Towers Perrin, 2006)

Sin duda alguna, el hecho que un colaborador se encuentre a gusto con su rol y el entorno laboral en el que se desarrolla marca una trascendental diferencia entre lo que se “es” y lo que se podría llegar a “ser” a nivel de empresa. Individuos motivados llevan las tareas encomendadas a un nivel superior, repercutiendo de esta forma en mejores resultados a corto plazo y excelentes proyecciones a futuro.

Importancia

De acuerdo al contexto de la presente investigación, la principal implicación de *engagement* radica en el bienestar de los colaboradores, personas que se encuentran comprometidas, sin deseo de cambiar su plaza o posición, con conductas proactivas y muchas predisposición para asumir retos y nuevos roles. (Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2001)

Colaboradores que experimentan este sentir, tienen menores niveles de ansiedad y estrés,

adicional a un bajo índice de ausentismo por enfermedad (Schaufeli, Taris, Peeters, Bakker, & De Jonge, 2001).

El compromiso se deriva de una respuesta emocional ante un entorno favorable (Testa, 2001). Las emociones positivas pueden cultivarse facilitando, de esta forma, la capacidad de reacción ante las dificultades, favoreciendo al origen de más emociones positivas y creando un espiral de felicidad (Aspinwall, 1998).

En determinados escenarios, las relaciones entre las variables conductuales, psicosociales y ambientales son recíprocas entre sí, en esta interacción el *engagement* tiene una influencia positiva en el funcionamiento personal y social del individuo (Salanova, Agust, & Peiró, 2005).

La revisión científica entorno a este tema, propone que una de las principales causas del *engagement* devienen tanto de los recursos laborales:

- Se puntualizan el apoyo social como principal factor. Las relaciones entre compañeros y superiores constituyen los pilares del clima laboral (Christian, Garza, & Slaughter, 2001). Convirtiéndose en un riesgo psicosocial a ser considerado (Gil Monte & Peiró, 1999).

Como de los recursos personales:

- Siendo la autosuficiencia, definida como la certeza o creencia en sí mismo, como correcto ejecutor de determinada tarea o responsabilidad. Es decir, la convicción de que las propias capacidades son suficientes para la obtención de metas, resultados o logros previstos (Bandura, 1977).

El *engagement* enfocado a una organización vista como un conjunto, incluso permite desarrollar otra arista de investigación: empresas HERO [Healthy & Resilient Organization] organizaciones que velan por el bienestar de sus colaboradores, enfocándose en cómo estos forman parte de equipos de trabajo, invirtiendo recursos en salud,

motivación y resiliencia. Este accionar ve sus frutos ante situaciones críticas, como cambios económicos, financieros y de mercado - variables exógenas que afectan el desempeño-. Estas organizaciones son resilientes a las crisis obteniendo mejores resultados en comparación con organizaciones que carecen de estas prácticas. (Acosta, Salanova, & Llorens, 2011)

Salanova (2011) describe a estas empresas como aquellas que no escatiman esfuerzos ni recursos, por hacer de su organización un ente planificado, proactivo y con comportamiento sistemático en la ejecución de prácticas saludables, enfocándose en tres niveles: tareas (autonomía y *feedback*), ambientes social (liderazgo) y nivel organizacional (trabajo-familia).

El *engagement* colectivo cuyo estudio aún depara grandes hallazgos, se basa en el efecto de contagio social que una persona *engaged* puede detonar en sus compañeros de equipo (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). Para medirlo, la encuesta *Utrecht Work Engagement Survey* [UWES] propone una versión 18 ítems que evalúan a la organización desde esta perspectiva.

La incursión de las empresas en este constructo, debería considerar todas las variables relacionadas con un clima laboral sano. Personas que se sienten *engaged* con su organización se convierten en embajadores de su empresa, precursores de innovación, reducción de costes y eficiencia; personas que contagian su motivación y que van más allá de las actividades encomendadas. El desarrollo del individuo debe ir de la mano con la fijación de metas a corto y largo plazo, considerando al colaborador como eje central de la operación.

Llegar a influir positivamente en los colaboradores es una ardua tarea, pero posible; tal es el caso, de Steve Jobs, que bajo unas condiciones de mucha presión y estrés por alcanzar objetivos demasiado elevados lograba que sus talentos se encontraran tan relacionados con su consecución que incurrieran en mensajes como: “90 horas a la semana, y amándolo” como insignia de su camisa de trabajo (Feller, 2013).

Estudios Realizados.

Dentro del amplio portafolio de estudios científicos y empíricos, se desea destacar tres análisis que por su naturaleza son la prueba fehaciente de que el *engagement* puede ser aplicado en cualquier contexto:

1. Para el año 2005, la psicóloga Salanova e investigadores asociados plantearon un análisis de las implicaciones del *engagement* a un grupo de 527 estudiantes universitarios.

Resultado: Un mayor éxito académico en el pasado, condiciona la creencia de la eficacia presente (altos niveles de *engagement*), por tanto, generará un mayor éxito académico futuro (Salanova Soria, Martínez Martíne, Bresó Esteve, Llorens Gumbau, & Grau Gumbau, 2005).

2. Mishra y Shyam, en el año 2005, propusieron un análisis a base de regresiones múltiples en funcionarios de una prisión en la India. El objetivo era medir la relación que existe entre el apoyo social (recurso laboral del *engagement*) y la implicación o compromiso laboral.

Resultado: La relación fue positiva: ($r=0.49$; $p< 0.01$), demostrando que a mayores niveles de apoyo social, mayor compromiso organizacional (Mishra & Shyam, 2005).

3. En el año 2011, se planea un estudio a 11.175 colaboradores de empresas europeas con la finalidad de medir índices de satisfacción y *engagement* en el trabajo a partir de una serie de factores: laborales, personales, organizacionales y actitudinales.

Resultados: El *engagement* del colaborador con su organización aumenta con variables como: la edad del colaborador, la antigüedad en su cargo, las expectativas y plan de carrera. Factores como, el apoyo de los compañeros y superiores, realización de

tareas varias, salario justo, y condiciones generales influyen en el grado de vinculación. (Casademunt, Morales-Gutiérrez, & Ariza-Montes, 2011:365-405)

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Acorde con el autor libro: “¿Por qué trabajamos?: el trabajo entre el estrés y la felicidad”, el ejercer la profesión consolida los pilares de equilibrio psíquico, factores decisivos para ser maduro, tener control emocional, independencia afectiva y pensamiento razonado (Fernández, 2008). Por tanto, son las dificultades laborales las que contribuyen a formarse como personas e individuos en una sociedad. Marie Jahoda, en 1984, escribió un artículo titulado “*Braucht der Mensch die Arbeit?*”, en el afirma que el trabajo, adicional, a su función inequívoca de aportar dinero a la economía de la familia, también cumple cinco funciones importantes: impone una estructura temporal de la vida, crea contactos sociales fuera de la familia, afianza objetivos que sobrepasan las ambiciones propias, define una identidad social y obliga a la acción (Méda, 2007).

El trabajo está tan instaurado en la vida de la sociedad, que para muchos es inconcebible la idea de no ejercerlo, tal es el caso, que el fundador del psicoanálisis, el doctor Sigmund Freud, al ser consultado acerca de las capacidades de una persona mentalmente sana respondió: “*Lieben und arbeiten*” que traducido al español significa: amar y trabajar (Daniels, 2010).

Sin bien es cierto, no todos pueden escoger el entorno laboral, ni mucho menos los colegas, sin embargo, está en cada persona el elegir la forma de enfocar las cosas: desde una perspectiva abierta, optimista y tomando lo positivo de cada situación; o desde una visión cerrada, frustrada y sintiendo pena de sí mismo (Corkindale, 2009).

Por todo lo anteriormente expuesto, un buen ambiente laboral es crucial para el crecimiento de cada individuo, debido a que no solamente tendrá implicaciones en los resultados organizacionales,

sino también, en el desarrollo mental y emocional de la persona.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente artículo, se ha analizado que la clave del éxito es reconocer el talento individual de cada colaborador y potencializarlo. Desencadenando una espiral positiva que se transmita a equipos de trabajo y por ende a toda la organización en su conjunto.

Las variables que definen al *engagement* deberán formar parte activa de la estrategia de la compañía, que con el acompañamiento del departamento de talento humano visiona excelentes resultados.

Un ambiente laboral positivo, es tarea de todos; tanto los empleadores como los colaboradores, que pondrán todo su empeño en convertir a la empresa en un lugar placentero. Por sus implicaciones, el *engagement* correctamente aplicado convierte a las empresas en entes resilientes a las crisis garantizando estabilidad laboral y un futuro prometedor.

Las personas marcan la diferencia, es imprescindible reconocer como cada individuo puede aportar al mejoramiento continuo de su entorno laboral. El *engagement* pasa de ser un herramienta teórica, para convertirse en una necesidad, que llevada a la práctica depara una organización fuerte, competitiva y exitosa.

RECOMENDACIONES

El establecer las condiciones óptimas, en el que el colaborador pueda desarrollarse, es el pilar fundamental en el que debe fundarse la estrategia administrativa de cada empresa. Se debe delinear los perfiles de los cargos y establecer con claridad las metas colectivas e individuales. Todos los colaboradores se sentirán comprometidos, siempre y cuando, puedan desarrollar plenamente sus destrezas, permitiendo un crecimiento laboral y personal (ADECCO, 2013).

Srikumar Rao, autor del libro *“Happiness at Work”*, propuso buscar el equilibrio en sí mismo, para posteriormente compartirlo en los entornos en los que nos desarrollamos, con el lema “nosotros creamos nuestras propias experiencias” Rao, formula diez recomendaciones (Diario Gestión Perú, 2012):

- 1. Nada es blanco y negro:** “Haga lo que tenga que hacer, pero no deje de lado su tranquilidad y sensación de paz”
- 2. Practique la “resistencia extrema”:** “Uno hace viajes de culpa sin sentido e inventa excusas que sabe son vanas. Si usted es un resistente, se recupera y continúa haciendo grandes cosas”
- 3. Libere rencores:** “Es difícil, pero con la práctica lo logrará”.
- 4. No pierda el tiempo en ser celoso:** “Cuando uno tiene celos está diciendo que el universo es limitado y no hay suficiente éxito en el para uno”
- 5. Encuentre su pasión en usted, no en su trabajo** “ Por ejemplo, en lugar de pensar que es un gerente de recursos humanos en un banco, identifíquese como alguien que ayuda a otros empleados del banco a mantener a sus familias, aprovechar beneficios y ahorrar para el futuro”.
- 6. Véase a sí mismo diez años atrás y diez adelante:** “La mayoría de problemas que le quitaban el sueño hace diez años han desaparecido... mucho de lo que le molesta ahora también desaparecerá. Darse cuenta de esta realidad le ayudará a ampliar su perspectiva”.
- 7. Elimine el modelo del “si/entonces” de la felicidad:** “No hay nada que deba obtener, hacer o ser para alcanzar la felicidad”.
- 8. Invierta en el proceso, no en el resultado:** “Los resultados están fuera de su control”.
- 9. Piense en los demás:** “Desafiemos el supuesto de que se necesita ser una persona egoísta para sobrevivir en el mundo laboral”.

10. Cambie la multitarea por la diligencia: “Ser multitarea simplemente significa que hace muchas mal a la vez y toma más tiempo de lo debido para hacerlo”.

ANEXOS: Cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey)

Las siguientes preguntas se refieren a sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste "0", en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6)

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días
1.	_____	En mi trabajo me siento lleno de energía (<i>VII</i>)*				
2.	_____	Mi trabajo tiene sentido y propósito (<i>DE1</i>)				
3.	_____	El tiempo «vuela» cuando estoy trabajando (<i>AB1</i>)				
4.	_____	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (<i>VI2</i>)*				
5.	_____	Estoy entusiasmado con mi trabajo (<i>DE2</i>)*				
6.	_____	Cuando estoy trabajando «olvido» todo lo que pasa alrededor de mí (<i>AB2</i>)				
7.	_____	Mi trabajo me inspira (<i>DE3</i>)*				
8.	_____	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (<i>VI3</i>)*				
9.	_____	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (<i>AB3</i>)*				
10.	_____	Estoy orgulloso del trabajo que hago (<i>DE4</i>)*				
11.	_____	Estoy inmerso en mi trabajo (<i>AB4</i>)*				
12.	_____	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (<i>VI4</i>)				
13.	_____	Mi trabajo es retador (<i>DE5</i>)				
14.	_____	Me «dejo llevar» por mi trabajo (<i>AB5</i>)*				
15.	_____	Soy muy persistente en mi trabajo (<i>VI5</i>)				
16.	_____	Me es difícil «desconectar» del trabajo (<i>AB6</i>)				
17.	_____	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando (<i>VI6</i>)				
Versión reducida*: (9 ítem); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción						

Bibliografía

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). *¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional*. España: Ciencia y Trabajo.
- ADECCO. (2013). *IV Encuesta ADECCO La felicidad en el Trabajo*. España: ADECCO.
- Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of. *European Journal of Marketing*, 1221-1241.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). *Theories of organizational culture*. Organization studies.
- Álvarez, R. F. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *CEGESTI*, 1.
- Aspinwall. (1998). *Rethinking the role of positive affect self-regulation*.
- Avella, M. E. (2009). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 191-215.
- Berenstein, M. (2014). El Engagement, más allá del compromiso. *Emprendedores News*.
- Bertojo, M. (2013). La felicidad en el trabajo... y en la vida. *Capital Humano*, 126-129.
- Cáceres, P. (2000). *El compromiso organizacional: un concepto actitudinal*. Obtenido de www.psenda.cl/asesoriaempresalpaperlab/comp/compromiso.html
- Carazo, J. A. (2010). Las empresas felices son más productivas y competitivas. *Capital Humano, Wolters Kluwer*, 87-94.
- Cardona Echeverri, D., & Zambrano Cr, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Universidad Cooperativa de Colombia*.
- Casademunt, A., Morales-Gutiérrez, A., & Ariza-Montes, J. (2011). La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico. *Intangible Capital*.
- Casado, J. M. (2009). El compromiso del miedo. *El punto sobre la "i"*, 108-109.
- Chiang V, M., Núñez P, A., Martín, M., & Salazar B, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 52.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail*. Chile: Theoria.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2001). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 89-136.
- Comisión Europea. (1999). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo*. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.
- Corkindale, G. (3 de Septiembre de 2009). *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://blogs.hbr.org/2009/09/when-work-doesnt-make-you-happ/>
- Cortés, R. M. (2013). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: estudio comparativo en una empresa con operación global. *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 19.

- Csikszentmihalyi. (1991). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 5-14.
- Daniels, V. (2010). Sigmund Freud & Psychoanalysis Notes. *The Psychology Department at Sonoma State University*.
- Demerouti, E., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 279-286.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. Organizational Science.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?* Advances in Global Leadership.
- Diario Gestión Perú. (2012). Empleo y Management, Diez pasos para ser feliz en el trabajo. *Gestión: El diario de Economía y Negocios del Perú*.
- Feller, M. (2013). No es clima, no es compromiso... ¡Es Engagement! *América Economía*.
- Fernández, F. A. (2008). *¿Por qué trabajamos?: El trabajo entre el estrés y la felicidad*. España: Días de Santos.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, 384-412.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal Social Issues*, 159-165.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. (1994). Las organizaciones. *Addison-Wesley Iberoamericana*.
- Gil Monte, P., & Peiró, J. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 261-268.
- Gil-Monte, P. (2002). Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory. *Salud Pública de México*, N°44, 33-40.
- Hackman, G., & Oldham, J. (1980). Work redesign. *Addison Wesley*.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organization's charter*. Boston: Harvard Business Review.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Jackson, Wall, Martin & Davis. (1993). New measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Applied Psychology*, 753-762.
- Kahn, R., & Byosiére, P. (1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Karasek. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain. En *Implications for job redesign* (págs. 285-309). *Administrative Science Quarterly*.
- Leiter, M. P., Nicholson, R., Patterson, A., K, H., & Laschinger, S. (septiembre de 2013). Las Relaciones Interpersonales en el Lugar de Trabajo Como Demandas y Recursos Laborales: Un Modelo de Burnout y Engagement. *Ciencia y Trabajo*, págs. 1-84.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, vol. 10, no 2, 269-299.
- Lipovetsky, G. (2006). *La Sociedad de la Decepción*. Paris: Editorial Anagrama Barcelona.

- López, L. G. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. España: Díaz de Santos.
- Luthan, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University*.
- Luthans. (2002). Positive Organizational Behavior. 179.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leither, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- Méda, D. (2007). ¿Qué sabemos sobre el trabajo? *Revista de Trabajo*, 28.
- Mishra, P., & Shyam, S. (2005). Social support and job involvement in prison officers. . *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 7-11.
- Moreno-Jiménez, B., Hernández, G., & González, G. (2000). La evaluación del estrés y el burnout del profesorado CBP-. *Psicología del trabajo y las organizaciones.*, 167-331.
- Oliver, A., Tomas, J. M., & Cheyne, A. (2005). Clima de seguridad laboral: naturaleza y poder predictivo. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Vol. 21, n° 3, 253 – 268.
- Perrin, T. (2006). *Global Workforce Study: Winning Strategies for a Global Workforce*. Towers Perrin.
- Poter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 151-176.
- Ramírez Pérez , M., & Lee Maturana, S.-L. (2011). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Polis Revista Latinoamericana*, 30.
- Ríos Manríquez, M., del Rayo Téllez, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Universidad Nacional Autonoma de Mexico*, 103-125.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, 8ª Edición*. . Prentice Hall.
- Ruizalba Robledo, J. L., Navarro Luce, F., & Jiménez Arenas, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible Capital*, 1113-1144.
- Russell, J., & Carroll, J. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 3-30.
- Salanova Soria, M., Martínez Martíne, I., Bresó Esteve, , E., Llorens Gumbau, S., & Grau Gumbau, R. (2005). *Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. .
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Estudios Financieros* 261, 109-138.
- Salanova, M., Agust, S., & Peiró, J. (2005). Linking organizaciotional resources and work engagement to employeee performnce and customer loyalty. *Journal of Applied Psychology*.
- Salanova, M., Martínez, I., & Lorens, S. (2004). *Psicología Organizacional Positiva*. Madrid: Pearson Educación.
- Salinas, J. (2011). La felicidad en el trabajo. *Capital Humano, Wolters Kluwer*, 250.
- Santana, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenomeno? *Asociacion Europea de Direccion y Economia de Empresa (Comp)*.

- Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Barker. (2002). *The measurement of Engagement*. Journal of Happiness Studies.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, págs. 293-315.
- Schaufeli, W., Taris, T., Peeters, P., Bakker, M., & De Jonge, A. (2001). Does work make happy. In search of the engaged worker. *De Psycholoog*, 422-428.
- Snyder, & López. (2002). The Handbook of positive psychology. *Oxford University*.
- Testa, M. (2001). *Organizational commitment, job satisfaction and effort, in the service environment*. The journal of Psychology.
- Warr. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Clarendon Press, Oxford.