

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

Engagement vínculo emocional del empleado con la organización

Giraldo, V.; Pico, M.

Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana

Junio 2012

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo llevar a cabo una revisión teórica acerca de la relación que crean las personas hacia la organización en la que ejercen una labor cotidiana, relación que genera vínculos, que desde un punto de vista pueden asumirse como positivos y mediadores de bienestar y de la autoeficacia profesional. Este vínculo, estudiado desde una perspectiva de la psicología positiva, ha sido denominado *engagement*, el cual hace especial énfasis en los factores por los cuales las personas se vinculan emocionalmente en el trabajo. Así, el *engagement* se asocia al estado afectivo en el que se encuentra una persona en su entorno laboral, es decir, al bienestar psicológico, en donde el empleado adopta un papel activo constante. El *engagement*, se ha caracterizado por tres factores importantes como son el sentimiento de vigor, dedicación y absorción.

Palabras claves: *organización, trabajo, bienestar, eficacia, engagement.*

ABSTRACT

This article aims to carry out a theoretical review of the relationship that people create to the organization that have a daily work, a relationship that generates links from one point of view, can be assumed as being positive and mediators and professional self-efficacy. This link, studied from the perspective of positive psychology, has been named *engagement*, which places special emphasis on the factors by which people are linked emotionally at work. Thus, *engagement* is associated with affective state in which a person is in their working environment, this is called psychological well-being, where the employee takes an active role constant. The *engagement* has been characterized by three important factors such as the feeling of vigor, dedication and absorption.

Keywords: *organization, work, labor, efficiency, engagement.*

ENGAGEMENT, VINCULO EMOCIONAL DEL EMPLEADO CON LA ORGANIZACIÓN

Las personas constituyen uno de los recursos más importantes dentro de la organización ya que estos son los encargados de operar, producir bienes, servicios, competir en los mercados, alcanzar los objetivos generales, propósitos estratégicos y alcanzar el éxito de la misma, así como la organización depende de sus empleados, ellos dependen de su trabajo para subsistir y alcanzar el éxito personal (Chiavenato, 2002). La labor que ejerce un individuo, es entendida como el medio para satisfacer necesidades a través de bienes y servicios a cambio de recompensas o de una remuneración de la que diariamente se requiere para sobrevivir en la sociedad (Peralta, 2007), por esto, es importante que la organización se esfuerce no solo por cumplir sus objetivos sino los de sus empleados también.

Para lograr la estabilidad y el crecimiento de la organización son factores importantes para los empleados: el desarrollo que se le ofrezca, la calidad de vida que se les genera, la motivación implícita, despertar el deseo de permanecer en la organización, valorar y destacar su labor, reconocer la importancia de sus funciones en el día a día empresarial, que alcancen satisfacción, compromiso y entusiasmo con la empresa. Si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción laboral y personal, en el cual se están cumpliendo sus metas y deseos profesionales y personales, este se sentirá más comprometido y contribuirá al éxito de la organización.

En este propósito, de generar compromiso y entusiasmo hacia el trabajo, nace el concepto de *Engagement*, el cual se ha definido como el vínculo positivo del individuo hacia la organización que permite directa e indirectamente que ésta mejore, genere mayor rentabilidad, éxito y estabilidad.

El *engagement* tiene en cuenta características tales como el compromiso hacia el trabajo, la motivación, el entusiasmo, el esfuerzo y todos aquellos aspectos que propician vínculos positivos entre el empleado y la organización.

La importancia que ha adquirido el concepto de *engagement* en las organizaciones actuales y sus efectos en las personas y en la organización, llevan a que en este escrito se propongan dos interrogantes: ¿cómo el *engagement* se ha convertido en una herramienta útil para incrementar los niveles de productividad en las organizaciones? y ¿Cuáles son los aspectos que se deben fortalecer para fomentar el *engagement* en la organización?

Para lograr dar respuesta a las preguntas formuladas se realizó una revisión teórica, sobre el *engagement*, donde se consultaron diversas investigaciones y autores que fundamentan su impacto y sus características en las organizaciones, teniendo en cuenta, que la traducción del *engagement* al castellano ha sido complicada ya que hasta el momento no se ha encontrado un término que abarque en su totalidad el concepto y que las investigaciones sobre este son escasas.

Se pretende con esta indagación, aclarar los conceptos y mostrar referentes que servirán a los psicólogos y a las organizaciones para su aplicación, en beneficio de los empleados y de su calidad de vida.

Engagement

Las organizaciones buscan que sus empleados estén comprometidos y se vinculen emocional y conductualmente a la misma ya que esto además de aumentar la productividad permite que la satisfacción del cliente sea mayor, es por esto que surge el concepto de *engagement* el cual permite la retención del talento y la expansión de la participación del empleado a largo plazo en la organización (Cook, 2007).

El estudio del *engagement* ha estado influenciado por la psicología positiva la cual se caracteriza por el estudio científico del funcionamiento óptimo y se enfoca en encontrar las fortalezas y virtudes de las personas para lograr un mayor bienestar (Prada, 2005). El término *engagement* fue utilizado por primera vez en el año 1993, pero fue hasta el año 2002 cuando Schaufeli y colaboradores definieron formalmente el concepto *engagement* como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción, al surgir este concepto, es visto como un fenómeno individual que denota el compromiso y el vínculo emocional de los empleados con su trabajo. Los autores que más han utilizado este concepto son Salanova y Schaufeli, quienes han realizado diversos estudios tanto en el ámbito laboral como en el académico.

En este marco de ideas, con el *engagement*, se busca que la relación que crean las personas hacia las organizaciones genere un estado psicológico positivo como mediador del bienestar y de auto eficacia profesional. Por esto, cuando el vínculo de la persona con la organización se considera positivo, el empleado se motiva a trabajar. A este vínculo se le denomina *engagement* el cuál se caracteriza por tres factores importantes como lo son el sentimiento de vigor, dedicación y absorción. El vigor es un sinónimo de la fuerza, se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, este puede ser entendido como la capacidad para no cansarse con facilidad y enfrentar con persistencia las dificultades; el segundo factor es el de la dedicación, tomada como la fuerte implicación del empleado en el trabajo, el entusiasmo, el motivo de orgullo e inspiración en la organización; el tercer factor es el de la absorción, que se entiende como el agrado de estar en el trabajo, la complacencia por encontrarse inmerso en el mismo y el sentimiento que experimenta la persona de que el tiempo pasa rápidamente y siente que no puede desprenderse de la organización (Wefald & Downey 2009). Estos tres factores se

consideran importantes en la medida en que se parte de la idea de que una actitud positiva del trabajador, la cual se encuentra regularizada por la proyección y motivación diaria, influye directamente en el crecimiento de la organización. De ahí, cada persona que ocupa un puesto de trabajo en determinado lugar, con ciertas funciones asignadas y con claros objetivos empresariales por cumplir, tiene la capacidad de establecer un compromiso laboral asociado a los beneficios que obtendrá, no solo de tipo económico sino también de carácter afectivo, beneficios que a su vez le producirán sentimientos de auto eficacia y de satisfacción, en la medida en que puede aportar a los logros de la empresa.

Para Schaufeli, citado por Wefald (2009), el *engagement* es entendido como el compromiso del empleado hacia la empresa. Hace referencia a un estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo, relacionado con el deseo de permanecer en la organización; además el *engagement* se caracteriza por el alto grado de energía con la que el empleado realiza los objetivos empresariales, por la implicación con la que se compromete, por los grados de pertenencia y de participación que muestra y por la eficacia que alcanza. De modo similar para Salanova, Martínez y Llorens (2004) el *engagement* es definido como un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos. Para Salgado y Peiro (2008) el *engagement* es el conjunto de las experiencias positivas que pueden derivarse del trabajo y que hacen que la persona se vincule a la organización.

Adicionalmente, May, Gilson y Harter (2004) identifican tres dimensiones del compromiso de trabajo: el componente físico, el componente emocional y el componente cognitivo. El primer componente se describe como aquella energía utilizada para realizar una labor en el trabajo, el componente emocional es descrito como los sentimientos efectuados en la

labor y el componente cognitivo se describe como la implicación en un trabajo, de tal manera que todo lo demás se olvida. Si se observa con mayor atención, estas dimensiones descritas por May, Gilson y Harter (2004), acerca del compromiso de trabajo, se encuentran relacionadas con los componentes que Schaufeli (2002) describe, con la diferencia, que este autor, tiene en cuenta otros factores del compromiso organizacional como son, la implicación, la participación y la eficacia del empleado en la organización.

De otra parte, para Zhang & Bartol (2010) el *engagement* es visto como un proceso de compromiso creativo, en donde se ve la participación de los empleados en los métodos y procesos relevantes para la identificación de problemas, la búsqueda de información y codificación y la generación de nuevas alternativas. Estas características, consideradas por estos dos autores como parte de una buena vinculación, llevan a que los empleados alcancen un buen rendimiento laboral y una buena experiencia organizacional. Lisbona, Morales y Palací (2009) añaden que éste es el resultado de un buen proceso de socialización, asegurando que “*Engagement* conlleva aplicar conocimientos y capacidades en el trabajo, comprometerse con las tareas plenamente, implicándose en cada momento de su quehacer diario, esto indica que a mayor aprendizaje mayor *engagement*; es decir, si el empleado adquiere un adecuado entrenamiento en su puesto, un elevado conocimiento social y se le aclaran sus perspectivas de futuro será pues más fácil que experimente *engagement*” (Lisbona, Et al. 2009: 10).

A partir de estas definiciones, se puede concluir que el *engagement* es un estado psicológico positivo, que perdura en el tiempo, que está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y que se caracteriza por altos niveles de energía, entusiasmo, concentración y sensación de agrado, mientras se está trabajando. Además, se encuentra relacionado con la

socialización a la empresa y con los niveles de aprendizaje asociados a experiencias positivas de aprendizaje.

Es importante resaltar que el trabajador *engaged* tiene sentimientos afectivos positivos con su trabajo y no lo ve como un trabajo obligatorio y estresante sino que lo ve como algo entretenido, enriquecedor y retador. Este estado lleva a que los trabajadores alcancen altos niveles de motivación, interés por aprender nuevas cosas, deseo de asumir nuevos retos en el trabajo, a la vez genera que se muestren conductas más proactivas, de iniciativa personal y una mayor lealtad y fidelización del cliente.

Los recursos que la organización ofrece a los empleados se han identificado como factores que pueden fomentar el *engagement*, es decir, si un empleado se siente insatisfecho con los recursos que la empresa le ofrece para realizar de modo activo y apropiado una labor, el compromiso será menor; por el contrario, si la empresa otorga todos los recursos que se requieren para realizar dicha labor, el compromiso se incrementará. Por esto, si la organización les ofrece los recursos necesarios para apoyar sus logros, los empleados generarán mayor vínculo energético y eficaz con las actividades de su trabajo, tendrán compromiso con los objetivos que se deben lograr y por ende con la organización en su totalidad, y se verán a sí mismos como personas capaces de afrontar las exigencias del trabajo (Bakker et al., 2008) y (Schaufeli et al., 2002).

El compromiso del empleado se ve también influenciado por los diversos cargos de supervisión que se ejercen sobre él de forma positiva o negativa. Por esto, para que los empleados cada día se fortalezcan y para que la empresa logre un crecimiento eficaz, las características positivas se deben incrementar, ofreciendo en general un clima organizacional

auténtico, con esmero hacia el crecimiento tanto personal como profesional, hacia la excelencia y con capacidad de compromiso para lograr más que lo necesario y una gran mejora en la organización.

Por otra parte, resulta importante diferenciar el *engagement* de otros términos con los cuales está relacionado, por ejemplo con el concepto de compromiso organizativo Según Meyer y Allen (1990) el compromiso organizativo se define como: “la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización” concepto que se encuentra dividido en tres dimensiones:

- a. Afectiva: referida al apego emocional o lazos emocionales que siente el empleado y que le genera participación hacia la organización.
- b. Continuidad: hace referencia a aquella necesidad que se genera en el individuo de sentirse perteneciente a la organización
- c. Normativa: lealtad a la organización por los beneficios que recibe, por esto mismo, da de su esfuerzo para permanecer en ella.

A pesar de que se reconoce la relación entre *engagement* y compromiso organizativo estos se diferencian en que el primer concepto hace referencia a un vínculo afectivo positivo con componentes conductuales, motivaciones y afectivos hacia la organización mientras el segundo hace referencia a la lealtad y dedicación hacia la compañía. Los trabajadores comprometidos crean en sí mismos mayor interés por aprender, por innovar y por superar desafíos a través de las actividades laborales.

Otro concepto con el que se relaciona el *engagement* es el de desempeño laboral, de acuerdo a Bakker A, Demerouti E, Xanthopoulou D, (2011) “La asociación entre *engagement* y desempeño laboral se explica mediante cuatro mecanismos psicológicos”:

- a. Los empleados *engaged* experimentan emociones positivas que permiten que el empleado permanezcan en un constante aprendizaje.
- b. “Los empleados *engaged* poseen un mejor estado de salud” demostrando que cuentan con un nivel de energía amplio para desarrollar su trabajo.
- c. “Los empleados *engaged* generan sus propios recursos laborales”, es decir, que piden retroalimentación sobre su desempeño.
- d. “Los empleados *engaged* transfieren su compromiso a quienes están en su contexto laboral”

Los individuos con nivel de desempeño más alto, son aquellos que se sienten más seguros y perciben tener cierto control del entorno en el que ejecutan sus labores.

El concepto de *engagement* está relacionado también con la proactividad, Según Bakker A, Demerouti E, Xanthopoulou D, (2011) la proactividad es un tipo de conducta especial auto-motivada, anticipatoria y orientada a generar cambio frente a un objetivo específico. La relación existente entre este concepto y el *engagement* consiste en que los empleados *engaged* muestran iniciativa personal para dar soluciones a los problemas que surgen en el contexto laboral, realizan una búsqueda de conocimientos para su desarrollo en el mismo, adquieren habilidades para trabajar en sus propios recursos y se encuentran en constante búsqueda de lograr un alto nivel de su desempeño. Los trabajadores comprometidos crean en sí mismos mayor interés por

aprender, por innovar y por superar desafíos a través de las actividades laborales. La productividad está mediada por el *engagement* y es el rasgo que permite evitar la pasividad que un colaborador puede presentar en el ámbito laboral, frente a ser o estar activo en el entorno de trabajo. De la misma forma que existe similitud entre el concepto de *engagement* y el de productividad, también se encuentran diferencias. La productividad consiste en enfocarse en un objetivo específico para cumplir y lograr lo deseado, por el contrario, el *engagement* en el colaborador genera vínculos que conducen a trabajar en pro de varios objetivos tanto globales u organizacionales como personales.

Otra variable que se ha relacionado con el *engagement* es la satisfacción laboral. El *engagement* se diferencia de la Satisfacción Laboral, “en el sentido de que es una experiencia mucho más activa” (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011).

De acuerdo a Bakker, Demerouti, Xanthopoulou, (2011), la satisfacción laboral como actitud, se compone, como todas las actitudes de tres elementos: cognitivo, el cual se refiere a las creencias, valores y hábitos que la persona tiene hacia su trabajo; el afectivo, a los sentimientos y emociones; finalmente, el conativo se refiere a la predisposición de comportarse de cierta manera hacia los diversos aspectos del trabajo (Rodríguez y Dei, 2002), en cuanto a los estudios que se han llevado a cabo sobre el *engagement*, se han encontrado diferentes variables organizacionales que se relacionan con este, entre ellas se encuentran, el bienestar psicológico, el cual es una variable que regula el proceso de las relaciones y de las interacciones que puede establecer el sujeto con su entorno a partir de los recursos psicológicos con que cuenta para afrontar las demandas externas e internas ocasionadas por la interacción con otros en diferentes ambientes.

Cuando un individuo se siente bien es más productivo, sociable y creativo, infunde felicidad, lo cual implica capacidad de amar, capacidad de trabajar, de relacionarse socialmente y controlar el medio.

Según Oramas (2007) el término bienestar comprende la vivencia personal y la subjetividad de la misma, abarcando en un alto grado el estado de ánimo, es decir, el bienestar es un aspecto positivo de la relación del sujeto consigo mismo y con su medio, en este caso, con la organización. El bienestar, se encuentra mediado por tres variables: la primera es la del autoconcepto, como componente de las actitudes hacia sí mismo, expresado en creencias y pensamientos, y también denominado como autoconciencia. La segunda variable es la autoestima, como componente afectivo de la apreciación y valor que se concede el sujeto a sí mismo; y el tercer componente es el de la autoeficacia, entendido como el grado en que el sujeto considera que puede llevar a cabo sus propósitos y cumplir sus metas.

El bienestar psicológico es una variable que regula el proceso de las relaciones e interacciones que puede establecer el sujeto con su entorno, a partir de los recursos psicológicos con que cuenta para afrontar las demandas externas e internas ocasionadas por la interacción con otros en diferentes ambientes.

Se ha encontrado además que el *engagement* se relaciona con la Autoeficacia, las investigaciones han demostrado que los empleados engaged tienen un alto nivel de actividad, actitud positiva y autoeficiencia. La Teoría de la Eficacia Personal, propuesta por Albert Bandura (1977), considera que entre mayor sea la eficacia en una persona, mas capacidad y confianza tendrá para realizar de manera exitosa una tarea, esforzándose y afrontando los retos y dificultades que se le presenten en su labor.

La influencia de la eficacia personal en el trabajo, llevó a Bandura a plantear cuatro formas para aumentarla en los colaboradores, las cuales son:

- a. Dominio de aprobación, caracterizado por la experiencia obtenida de haber realizado con éxito una labor que genera confianza para volver a realizarla.
- b. Modelo indirecto: relacionado a la observación a los compañeros, en donde la actitud infiere hacia labores específicas
- c. Persuasión Verbal: Aumento de la confianza a causa del reconocimiento positivo sobre las aptitudes propias para realizar con éxito la labor.
- d. Sacudida: hace referencia al estado de energía en el que la persona se dispone a realizar la tarea

Los empleados engaged muestran mayor probabilidad de ser eficaces puesto que se sienten más valorados por la organización, son optimistas, son más autónomos y perciben tener control sobre el entorno en el que ejercen su labor.

Otros estudios muestran como los niveles de productividad son más altos en personas engaged. Xanthopoulou¹, Bakker¹, Demerouti, & Schaufeli, (2009) encontraron que existe una relación entre el *engagement* y los rendimientos financieros que el empleado aporta a la compañía, este estudio indica que el nivel de *engagement* de un empleado afecta el rendimiento del equipo de trabajo, es decir si una persona se encuentra genuinamente comprometida con la organización, dedicara mayor esfuerzo a cumplir con los objetivos de la misma.

También es importante resaltar que el *engagement* genera en las personas un proceso denominado compromiso creativo (Zhang & Bartol, 2010), en el cual se ve la participación de

los empleados en la generación de nuevas alternativas y soluciones a problemas, ya que el *engagement* es visto como un proceso de compromiso en el que se aplican conocimientos y capacidades en pro de las labores.

A medida que se abarca la complejidad del concepto de *engagement*, se comprenden las variables que lo constituyen y la importancia que este concepto tiene en el entorno organizacional.

De otra parte, es importante hacer referencia a otro término, que tiene un significado contrario al de *engagement* y que ha sido denominado como *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo.

El Maslach Burnout Inventory (MBI) define al *Burnout* como un constructo de tres factores: agotamiento, cinismo y sentimientos de ineficacia profesional; este opuesto del *engagement* constituye uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes en la sociedad actual. Entre las consecuencias del burnout a nivel individual se encuentran, agotamiento, distancia mental, ansiedad, depresión, quejas y consecuencias psicosomáticas, así como dudas respecto a la propia capacidad para desempeñar el trabajo. A nivel organizacional se encuentran retiros laborales, disminución del desempeño del trabajo y falta de calidad en el servicio. A nivel del trabajo, aparece la insatisfacción laboral, la falta de compromiso organizacional y la intención de abandonar la organización. Todo esto muestra que el burnout es todo lo contrario a lo que se ha definido como *engagement*. En el *engagement*, el trabajador se encuentra vinculado emocional y positivamente con la organización y se esmera por desempeñarse cada día mejor (Salanova, 2008).

Además del *engagement* en el contexto organizacional o laboral se encontró que el *engagement* es un concepto vinculado al contexto educativo, por tal razón resulta pertinente hacer referencia a éste, para hacer una comparación de la aplicación de este concepto en los dos contextos. El *engagement* en el espacio educativo, se ha identificado como todas aquellas acciones y comportamientos de compromiso o responsabilidad que realiza el estudiante hacia sus intereses educativos como por ejemplo, utilizar de forma adecuada el tiempo de estudio, la organización de horarios de estudio y la concentración para lograr resultados académicos a largo plazo.

Para Thijs & Verkuyten (2009) en la investigación que realizaron con estudiantes, el *engagement* es un predictor del éxito académico en donde afirman que para que una persona se sienta vinculada con una institución, sus necesidades psicológicas básicas deben estar satisfechas, la persona se debe sentir competente en lo que hace. Estos resultados concuerdan con los resultados hallados en las investigaciones realizadas en contextos empresariales, que como se ha visto, es importante que el empleado sienta que sus necesidades básicas están satisfechas, para así sentirse más comprometido con la empresa, de forma tal que su productividad aumentará a la vez que se incrementará y promocionará el bienestar psicológico del individuo en la organización.

Conclusiones

A lo largo del artículo se ha señalado la importancia y relevancia del concepto de *engagement* en el ámbito de las organizaciones, y de cómo los empleados que se encuentran genuinamente vinculados con la organización son más productivos y se genera un mejor clima organizacional. Es importante resaltar que si la empresa le brinda a sus colaboradores bienestar

no solo a nivel físico sino también a nivel psicológico, estos generan un vínculo positivo con la organización, se sentirán comprometidos con el trabajo, mostrarán agrado y pasión por su trabajo y por la organización.

La definición que se va a adoptar de *Engagement* es el vínculo emocional del empleado con la empresa el cuál se caracteriza por tres factores importantes como lo son el sentimiento de vigor, dedicación y absorción, siendo el vigor un sinónimo de la fuerza o intensidad para realizar cierta labor en pro de la organización; la dedicación vista como la fuerte implicación del empleado en el trabajo; el entusiasmo, o el motivo de orgullo e inspiración en la organización; y por último, el factor de la absorción, que se entiende como el agrado de estar en el trabajo, la complacencia por encontrarse inmerso en el trabajo y el sentimiento en que la persona ve que el tiempo pasa rápidamente y siente que no puede desprenderse de la organización (Wefald & Downey 2009).

Además se ha visto a través del artículo que el *Engagement* tiene varios componentes. El componente físico expresado en las conductas que realiza una persona dentro de su labor; el emocional relacionado con los afectos y sentimientos del empleado hacia su trabajo; y el cognitivo que hace referencia hacia lo que percibe y piensa la persona de su labor. Para incentivar y fomentar el *engagement* se hace necesario trabajar sobre estas 3 dimensiones.

Hoy en día para las organizaciones es de vital importancia que sus colaboradores, empleados y demás personas vinculadas a la empresa se sientan a gusto con la organización, no solo que hagan el trabajo que se les asigna, sino que creen un genuino vínculo de compromiso con la organización. Resulta de gran importancia que el empleado sienta agrado y pasión por su labor, y para esto es necesario que el empleado tenga claridad sobre cuáles son sus funciones y

responsabilidades, exista un clima laboral adecuado y las necesidades del empleado estén satisfechas.

Adicionalmente, este vínculo debe ir más allá del compromiso laboral. Se ha encontrado que el *engagement* es el vínculo que las empresas quieren generar, en el que el trabajador demuestre gran energía y deseo por trabajar.

A su vez, el *engagement* está relacionado con otros temas tales como, el bienestar psicológico, el compromiso laboral, la autoeficacia y la satisfacción laboral. Así, se concluye que cuando las organizaciones suplen las necesidades de los empleados y éstos tienen los elementos necesarios para trabajar, se crean vínculos positivos entre el empleado y la organización a la que pertenece. Además, si el empleado está vinculado emocional y conductualmente a la empresa, la productividad de la misma aumenta y los clientes se sienten satisfechos con la atención que se les brinda.

También vale la pena señalar que una de las variables que influye en que los empleados se sientan genuinamente “*engaged*” o comprometidos con su trabajo y organización, es la satisfacción laboral. Cuando una persona se encuentra satisfecha, se siente de igual forma motivada a seguir trabajando, además de que muestra identidad con los objetivos de la organización. Esta variable, de satisfacción laboral, parece ser que es la que ocasiona un mayor impacto en el *engagement*. Por tanto, todo apunta a que los empleados decidirán comprometerse con la organización si se encuentran contentos en la misma.

En el transcurso del tiempo y con un alto nivel de importancia se ha visto la necesidad de contar con empleados *engaged* ya que su sentido de pertenencia es fuerte, llevan a cabo mejoras, se sienten más motivados y realizan más responsabilidades de las que le son exigidas, es por tanto,

que es fundamental que las Organizaciones fomenten el *engagement* en los colaboradores, tanto para el bien de ellos como para desempeño, productividad y el crecimiento de la organización.

Para fomentar el *engagement* es necesario que el empleado tenga claridad sobre cuáles son sus funciones, se reconozca la importancia de su cargo y sus aportes para el desarrollo de la organización, se sienta identificado con los valores y objetivos de la misma. Otro factor importante es que la organización brinde a sus empleados los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, la estabilidad laboral, posibilidad de crecimiento y desarrollo personal y profesional, satisfacción de necesidades básicas, así como una comunicación directa y asertiva que permita que los empleados aporten sus conocimientos y a su vez estén informados sobre lo que está sucediendo en la organización. En la figura 1 se pueden observar las diversas estrategias que se pueden utilizar para fomentar el *Engagement*.

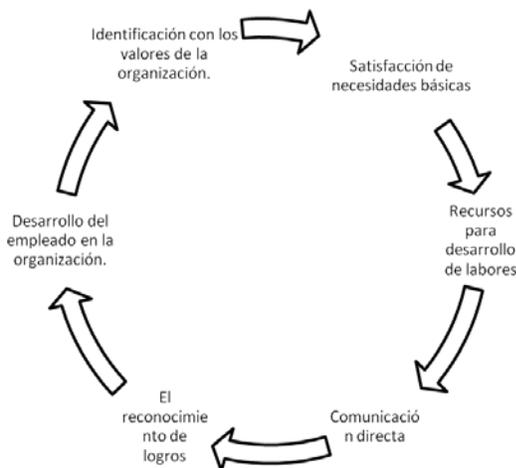


Figura 1: Como fomentar el engagement.

Cuando un empleado tiene un sentimiento de *engagement* con la organización este se siente genuinamente comprometido con la misma, tiene un fuerte deseo de permanecer en ella,

esto facilita la retención de talentos. Adicionalmente, el empleado muestra interés en colaborar con los objetivos organizacionales, demuestra gran implicación en la realización de sus labores, experimenta sentido de pertenencia con la organización y reconoce que sus ideas son importantes para el desarrollo de la empresa.

Para las organizaciones es de vital importancia que sus colaboradores, empleados y todas aquellas personas vinculadas a la empresa se sientan a gusto con la organización, no solo que hagan el trabajo que se les asigna, sino que creen un verdadero vínculo de compromiso con la organización, que se desarrollen, aporten ideas y realicen mejoras, ésto genera que la empresa crezca y se desarrolle.

El vínculo emocional que se produce en los individuos refleja variables que se deben resaltar como son, el cumplimiento de logros y metas, el trabajo en equipo, el buen control del tiempo y la disposición hacia la organización, así como la calidad de su trabajo, las buenas relaciones humanas y una labor eficaz enfocada a grandes resultados, todo esto asociado al vínculo cognitivo o *engagement*.

Por otra parte es importante cuestionar sobre la facilidad del desarrollo del *Engagement* en las organizaciones, puesto que su fomentación depende de diversos factores ya mencionados tales como: los recursos con los que cuenta la organización, en muchas ocasiones la realidad de las organizaciones no permiten dar a sus empleados todos los recursos económicos para el desarrollo de sus actividades. Un segundo limitante para el desarrollo del *Engagement* es que este es un estado psicológico afectivo persistente en el tiempo, y es evidente que el ser humano cambia su estado afectivo ante diversas situaciones, no siempre tiene el mismo grado de vigor, dedicación y absorción que son los componentes del *Engagement*. Otro factor que interfiere es la motivación, ya que esta no es constante, sino que varía de acuerdo a factores tanto internos como

externos, y no es posible tener total control sobre estos. Un último factor es la realidad actual del mundo del trabajo, en donde se han establecido normas de trabajo inestables con trabajos a corto plazo, es decir, un mundo laboral competitivo, en el que el empleado está en constante búsqueda de nuevas oportunidades y beneficios para su crecimiento tanto personal como profesional, y en el que muchas veces las empresas no están interesadas en mantener los niveles de bienestar requeridos para que se pueda implementar el engagement.

Por último resulta importante aclarar que, como se señaló al comienzo de este escrito, este se enfoca únicamente en una revisión teórica, en la que se pretendió aclarar el concepto de *engagement*, como un concepto nuevo en el ámbito organizacional. De otra parte, y por esta novedad, se encuentran pocas investigaciones sobre este tema en Colombia, lo cual muestra una perspectiva amplia para la realización de estudios de carácter empírico en el contexto colombiano, que se enfoquen en indagar por los avances que hay en el país y por sobre las maneras como las organizaciones Colombianas hacen que sus empleados se sientan *comprometidos*. Temas que se deben abordar no solamente en el ámbito empresarial, sino también en el ámbito escolar, en la medida en que este tema es de igual importancia para el éxito académico y laboral de las personas.

Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S. (2011). *¿Como Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional*. Ciencia y Trabajo. España. (41), Pp 3-10.
- Baker, A., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2011). *Como los Empleados Mantienen su Engagement en el trabajo*. Ciencia y Trabajo. España. (41). Pp 1-9
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman. Nueva York. Citado en tesis cordoba
- Chiavenato, I (2002). *Gestión Del Talento Humano*. Bogota: McGraw Hill Interamericana S.A
- Cook, S (2007) *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance*.
- Lisbona, A., Morales, F. J., Palací, F. J. (2009). “El engagement como resultado de la socialización organizacional”. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. (9), 89-100.
- May, D., Gilson, R. L., y Harter, L. M. (2004). «The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (77). 11-37.
- Meyer, J., Allen, N., (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*. (63), pp 2-18.

- Oramas, A., Santana, S., Vergara, A. (2007). "El bienestar psicológico, un indicador positivo de la salud mental. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* (7), 34-9.
- Peralta, M., Santofimio, A. (2007). El Compromiso Laboral: Discursos en la Organización. *Psicología desde el Caribe. Redalyc.* 81-109
- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J.M. (2005). "Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate". *Journal of Applied Psychology* (90). 1217-1227.
- Salanova, M., Bresó, E. & Schaufeli, W.B. (2005). "Hacia un modelo espiral de la autoeficacia en el estudio del burnout y Engagement". *Ansiedad y Estrés* (11). 215-231.
- Salanova, S., Llorens, S. (2008). "Estado Actual y Retos futuros en el estudio del burnout". *Papeles del Psicólogo.* (29), pp. 59-67
- Salanova, M., y Schaufeli, W.B. (2008). "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior: A cross-national study". *International Journal of Human Resources Management* (19). 226-231.
- Salanova, M.; Schaufeli, W. (2009). "El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión". (Primera edición). Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Martínez, I. y Bresó, E. (2009). "How Obstacles and Facilitators Predict Academic Performance: The Mediating Role of Study Burnout and Engagement". *Anxiety, Stress & Coping.* 1-18.

- Salgado, J.F., Peiro, J.M. (2008). “Psicología del Trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España”. *Papeles del psicólogo* (29), 2-5.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. y Salanova, M. (2006). «The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study». *Educational and Psychological Measurement* (66). 701-716.
- Schaufeli, W.B., Martínez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M. y Bakker, A.B. (2002). «Burnout and engagement in university students: A cross national study». *Journal of Cross-Cultural Psychology* (33). 464-481.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., y Bakker, A. (2006). «Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*. Edward Elgar: Northhampton, UK. 139-252.
- Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2007). «Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers. pp. 135-177
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). «The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach». *Journal of Happiness Studies* (3). 71-92
- Thijs, J., Verkuyten, M. (2009). “Students’ Anticipated Situational Engagement: The Roles of Teacher Behavior, Personal Engagement, and Gender”. *The Journal of Genetic Psychology*, 170(3), 268–286.

Wefald, A. J.; Downey, R. G. (2009). "Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction". *Journal of Psychology (143)*, 91-112.

Xanthopoulou¹, D; Bakker¹, A; Demerouti, E & Schaufeli, W. (2009) Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2009), 82, 183–200

Zhang, X., Bartol, K. M. (2010). "The Influence of Creative Process Engagement on Employee Creative Performance and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment". *Journal of Applied Psychology. (95)*, 862–873.