

EL ENGAGEMENT Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Daniela Diaz Erazo ¹

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Facultad de Salud - Programa en Psicología

RESUMEN

El engagement se entiende como un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza, por vigor, dedicación y absorción. El mismo se enmarca dentro de los aspectos relacionados con el compromiso en cuanto a lo organizacional. Mientras la productividad laboral es el resultado de la articulación de diferentes elementos organizacionales, entre los cuales prima el sujeto. A través de un estudio de la literatura sobre el tema y análisis de los datos recogidas de la misma se llega a la conclusión de que, efectivamente existe una relación directa entre la engagement y la productividad laboral.

Palabras clave: engagement, cultura organizacional, laboral.

¹ Estudiante del programa de Psicología. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional “Talento Humano” dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: daniela.diaz01@unicatolica.edu.co

ABSTRACT.

Engagement is understood as a positive state of mind, of realization, related to work that is characterized by vigor, dedication and absorption. It is framed within the aspects related to the commitment in organizational terms. While labor productivity is the result of the articulation of different organizational elements, among which the subject predominates. A study of the literature on the subject and analysis of the data collected from it concludes that, indeed, there is a direct relationship between engagement and labour productivity

Key words: engagement organizational culture, labor productivity

INTRODUCCIÓN

Se considera que el entorno laboral se compone por factores que exigen que los colaboradores ejerzan su función de manera eficiente, siendo componentes relevantes para la producción de la organización, no obstante, existen demandas laborales que influyen de manera censurada en su desarrollo, por ende, partimos de que el engagement, tiene un impacto directo con la integridad de los colaboradores, relacionada con la productividad laboral. Según Schaufeli et

al. (2002), define al engagement como “un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza, por vigor, dedicación y absorción” (p.74) llegando a ser personas comprometidas, eficientes y dedicadas con la labor realizada.

En la actualidad, son varios los factores que tienen incidencia en el desarrollo y productividad dentro de las organizaciones como lo son el ambiente laboral, la satisfacción el liderazgo, la cultura entre

otros, no obstante, existen factores que afectan este desempeño, según una entrevista realizada a Maslach (2014), define al engagement como lo opuesto al concepto de burnout, del cual se conoce por la misma autora como “estar quemado” situación que se puede ver afectada con un ambiente laboral inadecuado, donde el colaborador experimenta cansancios físicos, emocionales y mentales, como resultado un proceso de despersonalización, por ende pierden la motivación en su trabajo, lo que genera cinismo en el colaborador, ante estas perspectivas, pretende indagar como influye el engagement en la productividad laboral (Espinosa, 2017).

Actualmente, son varios los factores que tienen incidencia en el desarrollo y productividad dentro de las organizaciones: clima laboral, satisfacción laboral, liderazgo, cultura laboral (Peñalosa, 2020).

Con respecto al uso del término ‘cultura organizacional’ el primero en emplearlo, bajo el concepto de ‘organización cultural’ fue Elliot (1951), para referirse a una estructura social no formal que explicaba el fracaso de las políticas formales, retomando este concepto por Denison et al., (2014), el cual propone cuatro aspectos claves de la cultura organizacional, teniendo inicialmente la adaptabilidad, que se relaciona la adaptación de las demandas, la misión haciendo referencia a los objetivos a largo plazo, la participación relacionada a la capacidad humana y por ultimo la consistencia, la cual se fundamenta en los valores que conforma la base de la cultura organizacional.

Ante esta situación es relevante considerar que la cultura organizacional ejerce un rol ante ambientes laborales saludables o al contrario perjudiciales, en términos sencillos la cultura organizacional puede

entenderse como un modelo de supuestos que son exteriorizados por medio de un determinado comportamiento organizacional.

Cheung, Wong y Lam (2012), proponen que la cultura organizacional es una herramienta estratégica que permita asegurar la continuidad y permanencia de una organización al contrario Sampieri, Valencia y Soto, (2014), lo plantean como el conjunto de valores, principios y formas de ejecutar determinadas actividades, y que afectan la manera en que se comportan los colaboradores de una organización. Nava (2013), utilizan el término para referirse a unos valores, conceptos y visiones colectivos compartidos por el conglomerado de la organización, a su vez Serrate, Portuondo, Sánchez y Suárez (2014), refiere el término haciendo alusión a “la personalidad” de la organización, y que se compone de experiencias, historias y creencias en común de los componentes

humanos de la misma en el libro de Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) definen la cultura organizacional como:

“Una serie de creencias que conforman la base de todas las restantes creencias que los sujetos tienen respecto de la organización. Dichas presunciones, establecen cómo realizar el trabajo, cómo tratarse entre compañeros, qué comportamientos están permitidos y cuáles son censurables en el ámbito de trabajo, entre otros (p.574)

La importancia de la cultura organizacional deriva de su condición de analizar el comportamiento individual y la organización; Delgadillo y Monroy (2013), sostienen que la cultura laboral esta ligada de la percepción positiva de los colaboradores sobre la empresa, que permite desarrollar ventajas relacionadas al compromiso de los colaboradores, dado que, de estos depende la sostenibilidad de la organización. Así pues, autores como

Rivera, carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo (2018), sostienen que “los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores” (p. 50).

Es así como dentro de la organización se emerge el componente de la productividad relacionada los factores relacionadas a la cultura organizacional es por ello que, Tolentino (2004), refiere que la productividad puede ser entendida como el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerencios o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia. Delgadillo (2003), propone que el concepto de productividad

deber ser explicado mediante una esquema de conceptos como la eficiencia, estado de ánimo y desempeño laboral.

Podemos decir entonces que, la productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Gallego y Trujillo, 2020).

ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a diferentes autores, difiriendo constantemente entre ellos, se encuentran diferentes elementos en cultura organizacional. Por lo cual, recurriendo a

la literatura que existe sobre el tema, se señalan los elementos recurrentes de la CO. En el libro Marvel, Rodríguez y Nuñez (2011) los investigadores no desglosan elementos específicos que compongan lo que conocemos como cultura laboral, pero sí que dan unos indicios al afirmar que la cultura en las organizaciones es de carácter psicosocial, y que la misma es resultado de una serie de creencias y valores en articulación con los lineamientos estratégicos y estructura de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha encontrado que el *engagement* presenta relacionado con el clima de innovación (Martínez, 2016). Igualmente se encontró correlación en la dimensiones del síndrome de burnout, siendo la dedicación y el cansancio emocional las más destacadas en los resultados, para Salanova y Schaufeli (2004), la cultura organizacional presenta influencia en la

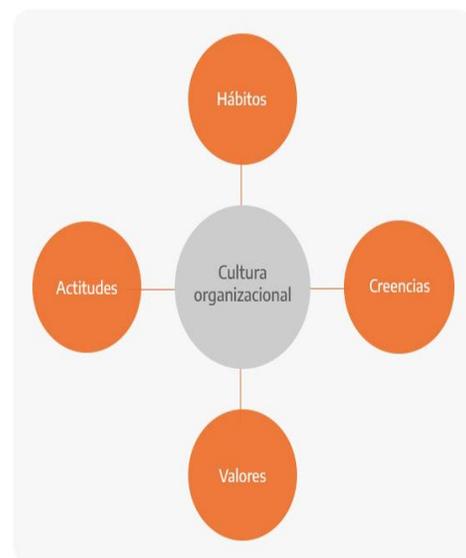
producción laboral, mas aun cuando el colaborador incide en conductas de vigor entendiendo a este como la entrega, disposición e inspiración por el trabajo.

De acuerdo a Rivera et al. (2018), existen unos valores, símbolos y signos, resultado de la exposición a determinados sistema de creencias y valores que constantemente se manifiestan en el plano organizacional, de manera que establece, la regulación de los comportamientos observados, en la cual se relaciona la constancia del uso adecuado de lenguajes no necesariamente verbales, que brinda una construcción de hábitos de sana comunicación en la organización. Seguido se encuentran las normas haciendo alusión a lo que “debe” ser el individuo en determinados contextos, en este caso dentro de la organización, de modo que por medio de ellas se garantiza una conducta general adecuada., donde se ven permeados los valores dominantes, relacionados con la convicción de la

organización en la consecución de sus objetivos y la percepción en cuanto a organización en relación con determinadas situaciones y acciones, de la misma manera se identifica a la filosofía, haciendo referencia al conglomerado de valores y creencias que constituyen la identidad misma de la organización. Dichos valores y creencias son principios rectores para el componente humano de la organización, acompañado de las reglas que establecen una guía de comportamiento en la organización, finalmente se evidencia el clima organizacional, siendo uno de los elementos más importantes en la actualidad en relación a la psicología organizacional. Se define como la percepción general que se hace el componente humano de la organización en relación a su medio laboral. En este ítem se integran los elementos individuales de cada sujeto con los elementos organizacionales. Rivera et al. (2018).

Por otro lado, en Enciclopedia Económica (2018), se establecen una serie de elementos que componen la cultura organizacional: modelo (visión, misión, valores, objetivos), estructura organizacional, identidad de la marca, creencias, hábitos, y actitudes. Sin embargo, son sólo algunos de estos elementos los que se pueden considerar indispensables en la composición de nuestra definición:

Fig. 1. Principales elementos de la cultura organizacional



Fuente: (Enciclopedia Económica, 2018)

De acuerdo al esquema, se establecen los elementos más significativos de la cultura organizacional:

- *Hábitos*. Corresponde a las rutinas de los colaboradores de la organización, horarios, informes, etc.
- *Creencias*. Valores y acontecimientos a los cuales se adscriben los subordinados de la organización.
- *Actitudes*. Hace alusión a las maneras de comportarse en el interior de la organización, y corresponde al trato entre los colaboradores, etc. (Enciclopedia económica, 2018).

Así, en suma, a pesar de las diferencias conceptuales en términos de los elementos que componen la cultura organizacional, se pueden entender algunos en específico, que se vuelven recurrentes en los estudios analizados, que vienen a corresponder al

sistema de valores y creencias. Estos, son los principios más fácilmente identificables, sin los cuales, probablemente, no sería posible establecer las bases de la cultura organizacional, que influyen en el ambiente laboral y sus colaboradores.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRODUCCIÓN

Es importante tener en cuenta el concepto de productividad, que Ortiz, Daza y Labarcés (2014), es abordado desde el concepto de rendimiento laboral. Así, este puede establecerse como un elemento que presenta variables en cada individuo, mismas que están supeditadas al influjo de las aptitudes y actitudes en relación al desarrollo de las actividades de la organización, de la misma manera en que influyen los niveles de capacitación, motivaciones personales, entre otros aspectos relacionados al clima organizacional (Del Toro, Salazar, y

Gómez, 2011). Adicionalmente, los autores en mención plantean que la tenencia de personal capacitado y con alto coeficiente intelectual representa una ganancia en recursos humanos para la organización.

En una investigación realizada por Espinosa (2017), logra determinar que existen tres dimensiones que impactan en la productividad laboral, siendo el vigor y dedicación la cuales son componentes principales para el engagement, es decir que, a mayor nivel de este factor, los colaboradores demuestran mejor rendimiento laboral, teniendo así mejor compromiso con la organización.

Por ende, se puede decir que la comunicación organizacional y las relaciones con sus jefes y compañeros afectan su productividad; esto considerando que, cerca del 40% de ellos afirma no tener una buena relación con sus jefes, esto, en consecuencia, repercute de

manera negativa en el desempeño, considerando que, al menos en esta investigación, es un elemento significativo de la cultura organizacional. Por otro lado, también se encontró que las condiciones laborales, equipo de seguridad, entre otros, ofrecidos a los empleados resulta beneficioso para la sensación de satisfacción laboral, inherente a la cultura organizacional, lo que en consecuencia resulta en una productividad elevada.

De acuerdo a Abu-Jarad, Yusof, y Nikbin (2010), los investigadores se centran en la definición y medición del concepto de cultura organizacional, arrojando luz sobre la literatura del tema, así como sobre el desempeño organizacional (Abu-Jarad, et al., 2010). De acuerdo a la información recopilada, los investigadores establecen dos corrientes principales sobre los determinantes del desempeño organizacional.

El modelo económico de desempeño organizacional proporcionó una serie de determinantes importantes de las ganancias organizacionales que incluían:

- (i) Características de la industria en la que compitió la organización,
- (ii) La posición de la organización en relación con sus competidores, y
- (iii) La calidad de los recursos de la empresa

[...] Cinco factores principales que determinan el desempeño organizacional, a saber:

- (i) Estilos de liderazgo y entorno,
 - (ii) Cultura organizacional,
 - (iii) Diseño de puestos,
 - (iv) Modelo de motivo, y
 - (v) Políticas de recursos humanos.
- ((Abu-Jarad, et al., 2010, p.29).

Oberföll, Camarena, y Saavedra (2018). proponen determinar la existencia de una relación entre la cultura organizacional en cinco empresas multinacionales alemanas de autopartes que, para el momento de la investigación, operaban en México. Inicialmente, de acuerdo a la recopilación de la literatura sobre el tema, las investigadoras encontraron que las variables sobre estructura organizacional pueden ser agrupadas en: jerarquía/estructura, valores, y recursos humanos (Oberföll, et al. (2018). Considerando esto, se procedió al diseño y realización de una encuesta aplicada en las 5 compañías alemanas tenidas en cuenta para el estudio.

El estudio concluye que, en cuanto a la satisfacción laboral, está relacionada con indicadores de cultura organizacional, así, los trabajadores bajo subcontratación expresan menor nivel de satisfacción a comparación de aquellos que han

trabajado por más tiempo como trabajadores permanentes, que señalan un mayor nivel de satisfacción. En términos generales, se encuentra que la cultura organizacional tiene una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional.

CONCLUSIONES

A partir de los datos analizados y de los resultados desprendidos de los archivos revisados, se puede concluir que, existen una relación directa entre el componente del engagement y la productividad laboral, dado que teniendo un mayor compromiso laboral se puede generar ventajas para la organización. Igualmente es de importancia, tener en cuenta que, la cultura organizacional aludimos al factor humano, presente en otros aspectos de organizacionales, tales como la satisfacción laboral y clima organizacional. Entonces, las organizaciones que propendan a un buen funcionamiento acarrearán una cultura,

clima y prácticas organizacionales que promueven tanto la salud como la seguridad de los colaboradores.

De lo cual se desprende que, en la medida que se puedan cumplir determinadas condiciones para asegurar el bienestar y satisfacción del individuo en el ámbito laboral, el mismo presentará un mayor rendimiento en lo relativo a su productividad y desempeño laboral, lo cual resulta beneficioso, no sólo para él, sino también para la organización en general. Así, se concibe la cultura organizacional como una necesidad para la creación de organizaciones que funcionen correctamente (Grueso et al., 2014).

Igualmente se puede fortificar los planteamientos de Maslach (2014), quien determina que el engagement, es un factor positivo ante el burnout, el cual genera índices de malestar a los trabajadores, es decir que las organizaciones pueden implementar estrategias que fomenten el

compromiso, vigor, entusiasmo a sus colaboradores, aspectos que se relacionan con la cultura organizacional, este aspecto incide en la producción laboral, dado que presentando apoyo de superiores, buena comunicación, hábitos saludables y calidad humana, aspectos que impactan de manera positiva tanto a la organización como a sus colaboradores.

Es de importancia, tener en cuenta que, al hablar de cultura organizacional aludimos al sujeto, presente en otros aspectos de organizacionales, tales como la satisfacción laboral y clima organizacional. (Billdoney, 2016). Entonces, las organizaciones que propendan a un buen funcionamiento acarrearán una cultura, clima y prácticas organizacionales que promueven tanto la salud como la seguridad de los colaboradores (Acosta, et al., 2012).

De lo cual se desprende que, en la medida que se puedan cumplir determinadas

condiciones para asegurar el bienestar y satisfacción del individuo en el ámbito laboral, el mismo presentará un mayor rendimiento en lo relativo a su productividad y desempeño laboral, lo cual resulta beneficioso, no sólo para él, sino también para la organización en general. Así, se concibe la cultura organizacional como una necesidad para la creación de organizaciones que funcionen correctamente (Grueso et al., 2014).

De acuerdo a lo visto en la pasantía, se puede reforzar la importancia de la gestión del engagement, por parte de gestión humana, dado que este, permite realizar un rediseño estratégico de la organización, generando vínculos de liderazgo en los colaboradores, fortaleciendo así la eficiencia y la eficacia en cada uno de ellos.

Ante este contexto es importante reconocer al área de gestión humana como el grupo de personas que promueve la escucha activa y

aservida, que permite brindar herramientas para el afrontamiento de adversidades, generando así, mecanismos de inclusión en los colaboradores, como resultado de ello, se obtiene compromiso y dedicación por la labor realizada, de acuerdo como Ayalá (2019) el rol del especialista en talento estratégico, es indispensable que se empodere de las mejoras, con el propósito de brindar un buen servicio a la organización, es por ello que, se debe implementar estrategias que permitan generar bienestar en la organización, por ende, obtener mejores resultados de su productividad.

Ahora bien, teniendo en cuenta que somos los líderes importantes, se debe reconocer la importancia de la gestión del cambio en todas las atribuciones que se presente, según lo expuesto se comprende que generalmente el ser humano presenta una resistencia al cambio, por ende, es necesario implementar objetivos concisos que

permitan mitigar el cambio, con el fin de obtener resultados positivos; de acuerdo a lo expuesto, el engagement, es un promotor de cambio efectivo, que evita la generación de climas laborales negativos en la organización.

Es por ello, que el área de gestión humana debe de realizar constantemente una evaluación relacionada a la disposición al cambio, pues esta permitirá explorar de manera más detallada la cultura organizacional, e identificar las dificultades buscando implementar herramientas para la gestión del cambio.

Igualmente, es importante potencializar las habilidades de los colaboradores, pues constantemente se debe tener en cuenta, que son estas personas quienes cumplen su rol como clientes internos de la organización, siendo estos los más importantes dentro de la misma, es por ello, que es relevante efectuar programas de incentivos no remunerados, que

permitan tener un ambiente de trabajo saludable, evitando así la carga laboral inadecuada.

REFERENCIAS

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance . *International Journal of Business and Social Science*, 1, (3), 27-47.
- Acosta, H., Salanova, S., & Llorens, S. (2012). ¿Cómo predicen las prácticas el engagement en el trabajo en equipo?: el rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13, 125-134
- Acosta, H; Salanova, S; Llorens, S. (2012). Cómo predicen las prácticas el engagement en el trabajo en equipo: el rol de la confianza organizacional.
- Ayala, É. E. (2019). *Factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados un proceso de transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicio de tecnologías de la información*. Bogotá: Universidad EAFIT.
- Billdoney, S. M. (2016). *La Cultura Organizacional como Factor Fundamental para el Desarrollo de las Empresas del Sector Logístico en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Cheung, S., Wong, P. & Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction

- organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13, 688-704
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de un PYME de servicios de ingeniería. *Revista Clío América*, 5, 204-227.
- Delgadillo & Monroy. (2013) Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 26.
- Delgadillo, L. (2003) Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. 27 Congr. Nac. Estadística e Investigación Operativa. 8-11/04/2003.
- Universidad de Guadalajara, México.
- Denison, D., Nieminem, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 23, 145-161.
- Enciclopedia Económica (2018). Cultura Organizacional.
- Espinosa, J. (2017). El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622703/Espinosa_qj.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Gallego, E. & Trujillo, M. (2020). *Factores determinantes de la baja*

- productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín.*
- Grueso, M., González, J., & Rey, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Invest. Pens. Criti*, 2, 77-91.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Psychology Press.
- Martínez, M. (2016). La vinculación psicológica en el trabajo (engagement), el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional en un grupo de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 7–15.
- Marvel, Mirza., Rodríguez, C. & Núñez, M. (2011) La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7, (2).
- Maslach (2014) entrevista con cristina Maslach: reflexiones sobre el síndrome de burnout. *Liber*, 20 (2).
- Nava, A. (2013) Evolución y cambio de la organización y su administración. *Daena. International Journal of Good Conscience*, 8.
- Oberföll, K., Camarena, M. E., & Saavedra, M. L. (2018). Relationship between organizational culture and performance among German multinational companies in Mexico. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 10, 24-48

- Ortiz, J., Daza, A., & Labarcés, C. (2014). La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2012-2013. *Revista Clío América*, 8, (15), 22-35.
- Peñalosa, L. V. (2020). *Cultura y Clima: Condiciones para la Productividad Laboral*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Prokopenko, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. C.V. México: Editorial Limusa S.A.
- Rivera, C., Forgiony, Nuván & Rozo, (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39, (22).
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados. *Estudios Financieros*, 62(261), 109–138
- Sampieri, R., Valencia, S. & Soto, R, (2014) *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. Contaduría y Administración.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Doi <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Serrate, A., Portuondo, A., Sánchez, N. & Suárez, R (2014). *Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal*.
- Tolentino, A. (2004). *New Concepts of Productivity and its Improvement European Productivity Network Seminar*. Budapest, Hungría.