

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ENGAGEMENT Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

TRABJO DE GRADO

NICOLAS ZAPATA BUENO
RAFAEL ANDRES MELO CAMACHO

BOGOTA D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ENGAGEMENT Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

TRABAJO DE GRADO

NICOLAS ZAPATA BUENO
RAFAEL ANDRES MELO CAMACHO

TUTOR:

DRA FRANCOISE VENECIA CONTRERAS TORRES

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C

2015

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar un trabajo arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de un trabajo de grado es inevitable que nos asalte un muy humano bienestar que nos lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que se ha hecho. Sin embargo, el análisis objetivo nos muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para nosotros un verdadero placer utilizar este espacio para ser justos y consecuentes con ellas (personas e instituciones), expresándoles nuestros agradecimientos.

Debemos agradecer de manera especial y sincera a la Doctora y Profesora Françoise Contreras por aceptar la colaboración para realizar este trabajo de pregrado bajo su dirección. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, no solo en el desarrollo de este trabajo, sino también en nuestra formación como profesionales. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación.

Queremos expresar nuestros agradecimientos a nuestras familias por habernos apoyado en la consecución de este logro por caminar junto a nosotros en los momentos difíciles que se nos presentaron no solo en la realización de este trabajo, sino a lo largo de toda la carrera. También queremos agradecer a la Universidad del Rosario por brindarnos todas las ayudas académicas posibles para la terminación del trabajo de grado, ya que siempre facilitaron el uso de documentos de la biblioteca con bases de datos sólidas que permitieron desarrollar el trabajo de grado con fuentes de alta confiabilidad, además prestando las instalaciones para que pudiéramos desarrollar este trabajo.

Por último cabe resaltar la importancia de la organización de la Universidad con respecto al trabajo que debemos realizar los estudiantes y las opciones que facilitan la obtención de un título profesional. Esperamos que este esfuerzo tenga un valor adicional para la universidad y que sirva para futuros estudiantes que quieran incursionar en la línea de liderazgo.

DEDICATORIA

En la consecución de este objetivo tan importante no solo para nosotros, sino para cualquier otra persona, cuya finalidad es sacar adelante una carrera profesional, se cruzan diferentes personas cuya bondad, humildad y solidaridad sirven como base para realizar tan importante logro, como lo es la consecución de un título profesional.

Es por esto que queremos dedicar este trabajo que con tanto esfuerzo hemos conseguido aprobar, inicialmente a Dios por hacernos afortunados en la vida y darnos la oportunidad de tener una educación de tan alto nivel, llenándonos de bendiciones y buena salud para que esto fuese posible. Además también queremos dedicar este documento a todos nuestros familiares, ya que sin ellos hubiese sido muy diferente nuestro recorrido por conseguir tan anhelado logro. Pero principalmente a nuestros padres que con tanto esfuerzo y dedicación han logrado sacarnos adelante ofreciéndonos las mejores oportunidades de vida, haciéndonos parte de los mejores centros educativos del país, y procurando siempre darnos todas las facilidades que esto implica. Por ultimo deseamos de igual forma dedicar este trabajo de grado a todos nuestros profesores que hicieron parte de este camino de aprendizaje que continúa día a día, sin su apoyo, paciencia y experiencias de aprendizaje todo hubiese sido más complicado.

“En lugar de ser un hombre de éxito, busca ser un hombre valioso: lo demás llegara naturalmente” Albert Einstein

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN	4
Palabras Clave	4
ABSTRACT	5
Key Words	5
1. INTRODUCCION	6
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos	8
General	8
Específicos	8
1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	8
2. FUNDAMENTACION TEORICA Y CONCEPTUAL	10
Liderazgo	10
Productividad organizacional	13
Engagement	18
Liderazgo, engagement y productividad	22
3. CONCLUSIONES	27
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

GLOSARIO

Burnout: Una combinación de cansancio emocional crónico, fatiga física, pérdida de interés por la actividad laboral, baja realización personal y deshumanización en el cuidado y atención a los usuarios// Más recientemente, Schaufeli & Van Rhenen (2006), lo ha definido como un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en individuos “normales” que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional.

Capital Humano: Como el conocimiento que posee una persona y el cual está dispuesto a ofrecer para beneficio de la empresa, y recurso humano como la mano de obra dentro de la misma.

Engagement: Según Salanova (2000) se define como el vínculo positivo del individuo hacia la organización, que permite directa e indirectamente que esta 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 trabajador y la organización.// Schaufeli & Van Rhenen (2006), han definido el Engagement como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor (altos niveles de energía y resistencia mental), dedicación (alta implicación laboral) y absorción (alto estado de concentración e inmersión)//Kahn (1990) introdujo el término “engagement” como el aprovechamiento propio de los miembros de una organización, de sus roles de trabajo; en engagement los empleados se expresan, física, cognitiva y emocionalmente en sus distintos sitios de trabajo.

Liderazgo Impositivo: Gaul (2013), refiere el liderazgo impositivo, como aquel que tiene la pretensión de los altos directivos al atribuir órdenes a sus dirigidos para que las cumplan pero a medida que va pasando el tiempo se incomodan y resultan pasando una carta de renuncia o en el peor de los casos haciendo mal su trabajo. Sin embargo, en ocasiones los altos mandos en las organizaciones desconocen el valor que ofrece para las empresas el factor humano; ya que todos los procesos dentro de la cadena de valor (áreas de ventas, distribución, finanzas, entre otras) son fáciles de imitar por la competencia, pero el factor humano es muy complicado de

imitar, porque se refiere a la empatía de los dirigentes y empleados, y genera armonía en el ambiente laboral.

Liderazgo Transformacional: Bass & Avolio (1994) concuerdan con Yukl al mencionar que "El liderazgo transformacional se ve evidenciado cuando los líderes: 1) logran estimular el interés entre sus colegas y seguidores para ver su trabajo desde nuevas perspectivas, 2) generan conciencia de la misión o visión del equipo y de la organización, 3) desarrollan colegas y seguidores a mayores niveles de capacidad y el potencial, y por ultimo 4) motivan a los colegas y seguidores a mirar más allá de sus propios intereses hacía, aquellos que beneficiarán al grupo . El liderazgo transformacional articula la mayor parte de las características que los seguidores pretenden ver en sus líderes.

Liderazgo Transaccional: Se define por dos componentes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes, es decir en función de consecución de resultados lo cual genera que los trabajadores solo se vean motivados por lo que recibirán a cambio en un futuro cercano, sin importar que esas actividades, los ayudaran a largo plazo en cuanto a la experiencia y conocimiento; en segundo lugar se da por la Gestión-por-excepción la cual corresponde a la corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones, y esto genera un ambiente laboral incomodo, tanto para el jefe como sus empleados, y se ve afectado en los resultados de la compañía, principalmente en el de los empleados. Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre jefe y empleados viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses por ejemplo, costo-beneficio. Según estos dos tipos de liderazgo se dice que el transformacional se ha considerado como una superación del transaccional (Bass, 1985).

Productividad: Para empezar hay que definir la productividad, entendiéndose por esta como la producción obtenida durante un periodo y los insumos utilización para obtenerla. La productividad es uno de los principales objetivos estratégicos de las empresas, debido a que esta le da los niveles que necesitan los productos para competir en el mercado cada vez más globalizado// La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esa relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar.//La productividad es un indicador que va profundamente ligado al mejoramiento

continuo y a la capacitación del entorno que rodea la actividad principal para la cual se requiere un aumento de la productividad.

RESUMEN

El presente trabajo pretende mostrar algunos avances en el término “engagement”, y como puede ser implementado en las organizaciones, teniendo en cuenta los diferentes factores que intervienen, para que los trabajadores se sientan “engaged” dentro de la organización. Además busca relacionar las diferentes habilidades y tipos de liderazgo que los altos mandos utilizan con sus empleados y como éste afecta la productividad de los trabajadores en las organizaciones.

Para esto, se realizó una investigación de las clases de liderazgo y los comportamientos de los altos mandos, que pueden afectar positiva y negativamente el vínculo y sentido de pertenencia que tienen los trabajadores con la empresa en la que trabajan. Considerando importante las habilidades del liderazgo transformacional, para lograr desarrollar algún grado de engagement en los trabajadores, lo cual genera a su vez, un alza en la productividad de sus resultados dentro de la organización.

Palabras Clave

Engagement, liderazgo, liderazgo transformacional, factor humano, liderazgo transaccional, productividad, organización, productividad organizacional.

ABSTRACT

This work seeks to expose some studies of “engagement”, and how it can be useful at different organizations, having into account all the factors that may influence for workers feel “engaged” inside theirs work. Also, wants to link all types of leaderships and attitudes that head coaches implement with theirs workers, and how they may affect the productivity in the organization.

For this, we realized an investigation about types of leadership and behavior of heads coaches, that may affect positive and negatively sense of belonging that workers has whit their companies. Considering important the abilities and features of the transformational leadership, to achieve the development of “engagement” in workers, which also causes, a rise in productivity of results insides the organization.

Key Words

Engagement, leadership, transformational leadership, human factor, transactional leadership, productivity, organization, organizational productivity

1. INTRODUCCION

1.1 Planteamiento del problema

El compromiso del personal en las organizaciones resulta indispensable a la hora de competir en un mercado determinado. Este trabajo pretende mostrar algunos avances en la comprensión del llamado engagement, con el fin de que éste pueda ser gestionado al interior de las organizaciones. Es ampliamente reconocido que uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones actualmente es la dificultad de lograr y mantener un vínculo más cercano entre los líderes y los colaboradores, una relación que favorezca el compromiso y la identificación del trabajador con la organización. Tal dificultad puede estar asociada a las deficiencias en las habilidades de los altos directivos, con respecto a cómo se deben llevar las relaciones con las personas que están a su cargo.

Lo anterior cobra especial relevancia en cuanto las personas constituyen el recurso más importante dentro de la organización, son ellas las encargados de operar, producir bienes, servicios, generar valor, 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). Así, 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, Agut, Peiró, 2005), por esto es importante que la organización se esfuerce no solo para cumplir los objetivos sino los de sus empleados.

Tal compromiso ha recibido el nombre engagement el cual hace referencia a un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que ésta caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y temporal, que no está focalizado sobre un objeto o conducta específica. El “vigor” se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo. La “dedicación” se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo que uno realiza. (Schaufeli & Bakker 2008). De acuerdo con los

estudios se ha encontrado que hay ciertas prácticas de liderazgo que se encuentran conceptualizadas dentro del modelo de rango completo, el cual se asume que las prácticas de liderazgo pueden ser evaluadas sobre la base de tres dimensiones o estilos: el estilo de liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire (Bass, Riggio 2006)

De esta forma comprender y analizar el engagement y las variables que lo afectan constituye un reto importante para las organizaciones de este siglo, las cuales deben operar en un ambiente cada vez más incierto e impredecible, lo que requiere de personas que estén comprometidas y experimenten una vinculación emocional importante con su trabajo.

1.2 Justificación

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 genere, 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 (Francis, Ramdhony, Reddington, & Staines 2013). Si el empleado se siente en un ambiente laboral en el que experimente satisfacción, no solo está cumpliendo sus metas y deseos profesionales y personales, sino que como consecuencia se sentirá más comprometido y contribuirá al éxito de la organización. Nishwa (2012) afirma que el engagement en los empleados aumenta la productividad de las organizaciones

En este propósito, de generar compromiso y entusiasmo hacia el trabajo, nace el concepto de *Engagement*, el cual según Salanova (2000) se define como el vínculo positivo del individuo hacia la organización, que permite directa e indirectamente que esta 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 trabajador y la organización.

La importancia que ha adquirido el concepto de *Engagement* en las organizaciones actuales y sus efectos en las personas y la organización, llevan a que en este trabajo se propongan dos interrogantes: ¿De qué manera los líderes pueden favorecer el *Engagement* en sus

colaboradores? Además de favorecer un estado de bienestar en los trabajadores, ¿cómo puede el engagement incidir sobre el desempeño laboral y la productividad? , Y ¿Cuáles son los aspectos que se deben fortalecer para promover el *Engagement* en la organización?

En este trabajo se describen los hallazgos de varios autores respecto a la relación engagement y la productividad y como diferentes aspectos vinculados a la organización y al liderazgo los favorece. Actualmente Las organizaciones pretenden que sus empleados estén comprometidos y se vinculen emocional y conductualmente con 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).

1.3 Objetivos

General

Describir mediante una revisión teórica y conceptual, la relación entre *Engagement* y productividad organizacional, destacando los factores organizacionales que lo promueven

Específicos

- Describir las características del engagement organizacional
- Comprender los factores organizacionales que favorecen el engagement en los trabajadores
- Determinar, de acuerdo con los estudios las prácticas directivas que promueven el engagement y las que lo inhiben.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Este trabajo se articula al proyecto de liderazgo transformacional, en el que se explica que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos un sentimiento y compromiso. Este trabajo se vincula al programa de liderazgo transformacional, y en cuanto el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la

organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla (Salazar, 2006).

2. FUNDAMENTACION TEORICA Y CONCEPTUAL

El desarrollo empresarial consta de varios factores, se habla de factores tales como el flujo de dinero, los empleados, la tecnología, y factores externos como la globalización, la competencia, entre otras. Cabe resaltar que un factor determinante dentro de las compañías son sus empleados y los rendimientos que estos (empleados) tengan. En este estudio se describirá entonces el liderazgo, el engagement y la productividad, posteriormente se expondrán los resultados de investigaciones en los que se relacionan estas variables a nivel organizacional.

Liderazgo

Una de las principales causas del inadecuado rendimiento de los trabajadores, puede estar relacionada a las prácticas de alta dirección, por lo que las cualidades y formación en liderazgo en aquellas personas que ejercen estos cargos, suele ser muy importante. Se trata de habilidades que usualmente se pueden adquirir a través de los años, a través de la experiencia de interactuar con los trabajadores. Los líderes deben demostrar preocupación por las necesidades de sus seguidores, sin embargo no todo estilo de liderazgo permite al líder ejercer esta preocupación, según Yukl (2002), uno de los estilos de liderazgo que permiten y animan a los líderes a demostrar esta preocupación es el liderazgo transformacional, señala que con él, los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y el respeto hacia el líder, y están motivados para hacer algo más que originalmente espera que hagan. Bass & Avolio (1994) concuerdan con Yukl al mencionar que "El liderazgo transformacional se ve evidenciado cuando los líderes: 1) logran estimular el interés entre sus colegas y seguidores para ver su trabajo desde nuevas perspectivas, 2) generan conciencia de la misión o visión del equipo y de la organización, 3) desarrollan colegas y seguidores a mayores niveles de capacidad y el potencial, y por ultimo 4) motivan a los colegas y seguidores a mirar más allá de sus propios intereses hacía, aquellos que beneficiarán al grupo . El liderazgo transformacional articula la mayor parte de las características que los seguidores pretenden ver en sus líderes.

Se puede decir que estas personas que pertenecen a la alta dirección, debe tener características de un liderazgo que promueva adecuadas relaciones con los demás, una característica propia del liderazgo transformacional. De acuerdo con Bass (1985), el liderazgo transformacional, incluye cuatro componentes: 1) carisma, el cual se relaciona con desarrollar una visión es decir tener en cuenta el estado de ánimo de los trabajadores en los diferentes cargos y las situaciones a las cuales se enfrenten cada uno de ellos en distintos lapsos de tiempo, 2) Inspiración, es decir motivar para altas expectativas, ser un ejemplo a seguir y ser influenciador de buenas acciones en cuanto al trabajo y al éxito que se tenga de acuerdo a estas acciones, 3) Consideración individualizada, la cual hace referencia a prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores, se refleja en la capacidad que tenga el jefe como líder y la participación que le dé a sus empleados en la toma de decisiones importantes, no solo teniendo como principio su opinión sino estar abierto a escucharlos y entenderlos y finalmente, 4) la Estimulación intelectual, es decir proporcionar nuevas ideas y enfoques, se manifiesta en la proactividad del líder para brindar a los colaboradores oportunidades de evolución y desarrollo constantes en sus diferentes áreas profesionales.

Estas son algunas de las características, que un buen líder, debería adquirir en su experiencia con la gestión del personal de la compañía. Con puede observarse, se trata de relaciones interpersonales que el líder debe mantener con los trabajadores, debe considerar que cada persona tiene diferentes personalidades y diversas aptitudes hacia el trabajo, y que éstas a su vez influyen en la forma en que las personas son lideradas. Otro tipo de liderazgo, del cual se pueden derivar actitudes y pensamientos de aquellos altos directivos es el liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes, es decir en función de consecución de resultados lo cual genera que los trabajadores solo se vean motivados por lo que recibirán a cambio en un futuro cercano, sin importar que esas actividades, los ayudaran a largo plazo en cuanto a la experiencia y conocimiento; en segundo lugar se da por la Gestión-por-excepción la cual corresponde a la corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones, y esto genera un ambiente laboral incomodo, tanto para el jefe como sus empleados, y se ve afectado en los resultados de la compañía, principalmente en el de los empleados. Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre jefe y empleados viene marcada por una

transacción contractual de intercambio, guiada por intereses por ejemplo, costo-beneficio. Según estos dos tipos de liderazgo se dice que el transformacional se ha considerado como una superación del transaccional (Bass, 1985).

Teniendo en cuenta lo anterior, Bass & Avolio (1994) desarrollaron un modelo de liderazgo llamado de rango total (Full Range Leadership - FRL). Los autores asumieron que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional. Por lo tanto, el líder puede desplazar cada estilo según la situación, esto incluye el liderazgo laissez-faire. Se debe resaltar del modelo que, el asumir cualquiera de los estilos de liderazgo no implica necesariamente que sea apropiado, esto depende de los objetivos y las necesidades de los seguidores (Vega & Zabala, 2004). Kotter (1995) señala que el papel del líder, en un proceso de cambio, es crítico ya que puede congrega y motivar a un grupo a un esfuerzo de cambio. Se encuentra que la habilidad de un líder está en generar que las personas tengan una necesidad activa del cambio y que éste las pueda satisfacer.

Continuando con modelo de rango total, el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización (Bass & Avolio, 1994). Se puede decir que estos dos tipos de liderazgo son aplicados por muchos líderes de las empresas en Colombia, en numerosos casos se presentan por experiencia a través de los años y en otros por estudios realizados previamente por parte de los altos mandos. Debido a los dos tipos de liderazgo y como los manejan los jefes de las empresas se presenta en los casos negativos, una falta de compromiso de los empleados hacia las empresas.

Algunas de las consecuencias que genera la falta de compromiso de los empleados hacia cualquier organización están directamente ligadas al cumplimiento de los objetivos de la organización; ya sean económicos, sociales, políticos, entre otros. Como se mencionó anteriormente, la falta de cualidades de algunos altos mandos en las organizaciones no solo en Colombia sino alrededor del mundo, hace que los empleados cada vez pierdan más confianza y compromiso hacia sus empresas, además en muchas de estas los llamados “líderes” realizan charlas y conferencias para motivar a los empleados pero realmente, estas charlas no funcionan,

a causa de que los empleados en ocasiones no están interesados en recibir este tipo de motivación (Bailey & Freifeld 2013). Cuando se presentan estos intentos fallidos por parte de los directivos para motivar a sus empleados, en oportunidades se debe a un liderazgo impositivo generado por ellos (gerentes).

Por otra parte Gaul (2013), refiere el liderazgo impositivo, como aquel que tiene la pretensión de los altos directivos al atribuir órdenes a sus dirigidos para que las cumplan pero a medida que va pasando el tiempo se incomodan y resultan pasando una carta de renuncia o en el peor de los casos haciendo mal su trabajo. Sin embargo, en ocasiones los altos mandos en las organizaciones desconocen el valor que ofrece para las empresas el factor humano; ya que todos los procesos dentro de la cadena de valor (áreas de ventas, distribución, finanzas, entre otras) son fáciles de imitar por la competencia, pero el factor humano es muy complicado de imitar, porque se refiere a la empatía de los dirigentes y empleados, y genera armonía en el ambiente laboral.

De esta forma, el factor humano se convierte en una característica indispensable para cualquier organización, por ende es importante resaltar que la reunión de varios empleados con esta característica se convierte en generador de trabajo en equipo y mejora el rendimiento de los empleados en las organizaciones. Por consiguiente, es importante difundir en las compañías el trabajo en equipo que es de gran importancia para cualquier organización a la hora de trazarse metas y posteriormente cumplirlas. El trabajo en equipo es uno de los más afectados por la falta de compromiso hacia la empresa, ya que genera un ambiente laboral tenso y diferencias entre empleados. Por otra parte, este no es el único factor afectado por la falta de compromiso, ya que si no se trabaja en equipo se generan repercusiones sobre el crecimiento organizacional, la rentabilidad y principalmente genera grandes consecuencias a la productividad en las empresas (Moreland, 2013).

Productividad organizacional

Respecto a la productividad, de las empresas, se expondrán brevemente algunos fundamentos que permitirán comprender el problema de investigación que se está tratando en este trabajo. Para empezar hay que definir la productividad, entendiéndose por esta como la producción obtenida durante un periodo y los insumos utilización para obtenerla. La

productividad es uno de los principales objetivos estratégicos de las empresas, debido a que esta le da los niveles que necesitan los productos para competir en el mercado cada vez más globalizado. Es necesario para las empresas tratar de mejorar cada día la productividad en sus procesos, para que de esta forma sean competitivos dentro de su sector, no obstante es significativo saber que para mejorar la productividad se deben optimizar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos dentro de una organización; refiriéndose a todo tipo de recursos como financieros, de materiales, humano y naturales (Saunders, 2008).

En primera instancia, los recursos financieros pueden ser usados eficiente y eficazmente, reduciendo costos de producción y de fabricación, si se tratase de una empresa manufacturera, o modificar la infraestructura de la organización para aprovechar mejor los recursos naturales como la luz del día o el agua (Saunders, 2008). Sin embargo, no servirá de nada maximizar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos dentro de una organización, si no se tiene en cuenta como se mencionaba anteriormente el recurso humano y capital humano (factor humano) que ellos representan, entendiendo capital humano como el conocimiento que posee una persona y el cual está dispuesto a ofrecer para beneficio de la empresa, y recurso humano como la mano de obra dentro de la misma.

“La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esa relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar. Este axioma es cuestionable por múltiples razones. Sobre todo porque las estadísticas nacionales o de empresas no consideran todos los insumos posibles. Especialmente omiten aquellos que no tienen precio, pero que sí tienen valor social, como por ejemplo la afectación del medio ambiente, el deterioro de las condiciones de trabajo, la fatiga física y mental de los trabajadores, el estrés, para mencionar algunos. Lo mismo se puede argumentar para los productos: que no necesariamente son todos socialmente útiles e incluso llegan a destruir activos sociales y naturales (medio ambiente, por ejemplo), con lo que la productividad puede resultar negativa para muchos países y empresas, si se tomaran en cuenta esas variables” (Santiago, 1997).

Consciente de estos problemas en la medición, no cualquier mejora en la productividad en las organizaciones/empresas es socialmente deseada; solamente aquella que nace de una

gestión socialmente responsable (Lopez & Martinez, 2013), Respetando esta delimitación, la productividad se convierte en la base del bienestar. Es en este sentido que se emplea el término productividad. La identificación de los determinantes de la mejora de la productividad en las organizaciones ha sido objeto de estudio de muchos analistas a lo largo del último siglo, algunos enfatizando aspectos teóricos, otros empíricos. Entre ellos figuran los que han estudiado los determinantes del impacto de las iniciativas de formación en la productividad. Abunda también la literatura de tipo normativo sobre gestión de productividad y capacitación, dirigida a gerentes y directores de organizaciones, o a ejecutores de programas de capacitación, y la cual tiene que ser ejecutada en términos casi obligatorios debido a la globalización que se está desarrollando en la actualidad. Menos abundante son los estudios que interrelacionan ambos aspectos: que explicitan el marco conceptual, sustentado en el análisis y estudios propios y de terceros, haciendo a la vez un planteamiento normativo de un modelo o propuesta, experimentada y verificada en la práctica. Esta ha sido la orientación del presente trabajo, siguiendo la secuencia estudiada por autores como Bass para estrategias de liderazgo en organizaciones (Santiago, 1997). La propuesta medular de este trabajo es demostrar que es factible y rentable mejorar la productividad y las condiciones de trabajo a partir del compromiso que sienten los trabajadores hacia las empresas en donde trabajan y dar un impulso al aprendizaje permanente de los altos mandos de estas empresas para saber cómo motivar a los empleados. (Mertens, 2002).

Una vez claro el concepto de productividad y como esta se puede mejorar en todo tipo de organización, se genera una relación entre la productividad y la falta de engagement de los empleados en las empresas, cabe resaltar que hay muchas maneras de mejorar la productividad y volverse competitivos dentro de un mercado, no obstante sin engagement por parte de los empleados se convierte en un proceso complejo (Silvera, 2013)

Santiago (1997), hace unas recomendaciones para mejorar el rendimiento del compromiso.

Figura 1, Recomendaciones para mejorar el compromiso

- | | | |
|--|---|--|
| <p>1. Sistema de Recompensas - hace referencia a todo tipo de recompensas, pueden ser económicas, por medio de viajes, regalos; etc.</p> | <p>2. Estándares de Desempeño— se refiere al énfasis puesto en la calidad del desempeño y logro de resultados. Un factor determinante para el progreso en esta dimensión lo compone la medida en que el empleado es capaz de identificar y valorizar la importancia de cada una de las metas de la empresa en cuestión.</p> | <p>3. Entusiasmo y Apoyo— se refiere al sentimiento de armonía como norma. Rasgos del carácter como el respeto, confianza y la solidaridad necesitan ser constantes que rijan la atmósfera organizacional.</p> |
| <p>4. Liderazgo— se refiere a que los empleados tienen la libertad de tomar iniciativas y se les recompensa por su éxito. Es decir que la organización no está dominada ni depende de uno o dos individuos.</p> | <p>5. Claridad Organizacional— es aquella impresión que permea en una empresa capaz de definir y describir eficazmente metas a corto y largo plazo, así como las responsabilidades y derechos de cada elemento humano de la empresa.</p> | <p>6. Comunicación— la piedra angular de toda relación y quehacer humano. Esta debe ser rápida, precisa y multidireccional.</p> |
| <p>7. Creatividad-- se refiere a que las ideas nuevas se visualizan y se usan en todas las áreas. Promover la creatividad es imperativo para un buen pulso de crecimiento.</p> | <p>8. Tensión— se refiere a que nunca son recomendables los extremos de tensión. Los niveles de tensión deben ser apropiados para el trabajo.</p> | <p>9. Etica— entiéndase el énfasis puesto al trazar justos y firmes estándares de comportamiento moral.</p> |
| <p>10. Tolerancia— se entiende esencialmente, como el respeto hacia ideas, gentes, actitudes y costumbres diferentes en una organización.</p> | <p>11. Retroalimentación y Control— se refiere al uso de reportes, comparaciones y procedimientos correctivos como evaluaciones y auditorías.</p> | <p>12. Recursos— se refiere a la abundancia de recursos físicos y financieros disponibles para realizar el trabajo.</p> |
| <p>13. Crecimiento Profesional — es el énfasis en promover el acceso a instrumentos, fuentes y oportunidades que permiten desarrollo profesional y personal en todos los niveles y clasificaciones de la organización.</p> | <p>14. Condiciones de trabajo físicas— se entiende por ello la presencia de buena iluminación, espacio, calefacción (según las circunstancias), lavatorios, etc.</p> | <p>15. Equipo humano— por ello se entiende la capacidad de comprensión y cooperación entre los diferentes equipos y niveles de trabajo en una organización.</p> |
| <p>16. Involucramiento— se entiende que es la responsabilidad compartida de tomar decisiones. El empleado involucrado en la toma de decisiones que le afectan los procesos de la empresa.</p> | | |

Figura 1 Elaboración propia a partir del autor (Santiago, 1997).

El ideal que manejan algunas de las organizaciones es que los empleados estén comprometidos con la misión y visión de esta (organización) y que además sientan un vínculo y trabajen comprometidos en pro de la mejora y el crecimiento de la empresa (Martinez, 1995). Sin embargo llegar a este compromiso se hace una tarea difícil para los altos mandos de las empresas, ya que en un mundo globalizado como el de hoy en día, la capacidad de respuesta de las empresas tiene que ser un objetivo diario y se tiene que cumplir bajo cualquier costo. Según los expertos en el tema la productividad crece a medida que los empleados estén motivados con la organización. Esta motivación parte de que los altos mandos se capaciten y se conviertan en un ejemplo a seguir, a esto se suma que los empleados vean claras posibilidades de crecer en la empresa de adquirir más conocimientos y capital humano en periodos de tiempo cortos o medianos.

Las capacitaciones deben ser continuas para fines de mantenerse actualizado y con la información correcta en planes de mejora continua y control del personal (Hellwig, 2013). Una vez el alto mando se capacite sabrá como direccionar sus esfuerzos y maximizarlos hacia la mejora de la productividad de los trabajadores. La productividad se ve reflejada en los beneficios económicos de las empresas, además en el uso eficiente de los recursos como materiales y humanos.

En conclusión la productividad es un indicador que va profundamente ligado al mejoramiento continuo y a la capacitación del entorno que rodea la actividad principal para la cual se requiere un aumento de la productividad.

Las organizaciones alrededor del mundo saben que la productividad es un indicador de crecimiento y mejoramiento continuo, y hoy en día estas empresas son conscientes de las repercusiones que trae un inadecuado manejo del personal, es decir tener un departamento de recursos humanos que no funcione correctamente y que no mantenga motivados a los empleados. Esto lleva a hablar sobre el clima organizacional, el cual comprende el ambiente de trabajo diario en las empresas y se define como un sistema de incentivos los cuales motivan a una aplicación

por parte de los empleados de sus labores con más compromiso, generando mejor trabajo individual y en equipo, que al final es lo que busca cualquier empresa (aumento continuo de la Productividad) (Santiago, 1997).

La productividad y el compromiso son términos directamente proporcionales, es decir si uno de aumenta el otro también lo hará, siendo la productividad dependiente del compromiso. El compromiso hace referencia a los trabajadores de las empresas. Hace algunos años nace un concepto llamado *Engagement* y se toma como una sub- división del término compromiso. Años más tarde se aplica la relación de productividad y *Engagement*, siendo los expertos los que han tratado de explicar hechos que han introducido a dicha relación y de manera similar a la relación entre Productividad y compromiso anteriormente mencionada estos expertos recalcan que cualquier actividad que se realiza por parte de uno afecta positiva o negativamente al otro. De esta forma el *Engagement* se convierte en factor determinante para la consecución de los objetivos en las compañías (Mertens , 2002).

Engagement

En los años setenta apareció el término denominado “*Burnout*” como una combinación de cansancio emocional crónico, fatiga física, pérdida de interés por la actividad laboral, baja realización personal y deshumanización en el cuidado y atención a los usuarios. Desde entonces, en la literatura científica se utiliza este término que en castellano se ha traducido como “estar quemado” o “quemarse en el trabajo”. Más recientemente, Schaufeli & Van Rhenen (2006), lo ha definido como un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en individuos “normales” que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional. A pesar de las diversas definiciones existe acuerdo en la aceptación de que el Burnout es un síndrome tridimensional de agotamiento emocional (desgaste y agotamiento de los recursos emocionales), despersonalización o cinismo (actitud fría de desarraigo y pérdida de la capacidad de contacto) y pérdida de realización personal (falta de competencia y eficacia profesional) (Silva, 2012). Las primeras dimensiones son consideradas por Martínez (2005) como el “corazón del Burnout”, mientras que la eficacia académica la relacionan con una variable de personalidad que predispone el surgimiento del Burnout. La investigación reciente sobre el síndrome de “estar quemado” en el trabajo, considerando sus tres clásicas dimensiones, ha puesto de manifiesto dos

tendencias en el estudio tradicional del concepto: 1) La ampliación a todo tipo de profesiones y otras muestras pre-ocupacionales. 2) El estudio de su teóricamente opuesto, el “Engagement” o vinculación psicológica. Schaufeli & Van Rhenen (2006), han definido el Engagement como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor (altos niveles de energía y resistencia mental), dedicación (alta implicación laboral) y absorción (alto estado de concentración e inmersión)”. Este estado afectivo-cognitivo es persistente, y no está focalizado en un objeto o situación particular. Este estado de compromiso, al igual que el Burnout, es experimentado también por los estudiantes, nombrado de esta forma por Schaufeli & Van Rhenen (2006) como Engagement académico.

Después de esto, en Kahn (1990) introdujo el término “engagement” como el aprovechamiento propio de los miembros de una organización, de sus roles de trabajo; en engagement los empleados se expresan, física, cognitiva y emocionalmente en sus distintos sitios de trabajo. Por lo tanto se puede decir que los empleados “engaged” realizan un gran esfuerzo en su trabajo, ya que se sienten identificados con él. Curiosamente es la investigación acerca del Burnout que ha estimulado la investigación que se ha llevado a cabo sobre engagement (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008). A diferencia de aquellos trabajadores que sufren de Burnout, los empleados engaged tienen un sentido de conexión efectiva con su trabajo, y miran el hecho de trabajar como un desafío, y no como algo estresante. Existen dos escuelas de pensamiento, diferentes pero relacionadas que consideran al engagement en el trabajo como un estado positivo, en cuanto al bienestar y cumplimiento de los objetivos. Según Maslach & Leiter (1997), el engagement se caracteriza por la energía, participación y eficacia de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo.

Según Macey & Schneider (2008) los cuales hacen una distinción entre la definición académica y la de la industria del término “engagement”. En el sector de la industria, se hace énfasis en el engagement como un resultado que puede ser usado para tomar acciones apropiadas que lleven a una mejora en la organización. Lo cual tiene sentido gracias a que los negocios buscan resultados, más allá de definir y medir estados psicológicos. Probablemente uno de los enfoques más conocidos desde el punto de vista de la industria, es aquel de Gallup (Harter, Schimith & Hayes, 2002) que define el engagement como un entusiasmo, satisfacción, y

participación individual para trabajar, donde los individuos están conectados emocionalmente a otras personas en el trabajo. Además encontraron, que el engagement en el empleado, está relacionado con la satisfacción y el rendimiento del mismo. Asimismo Vance (2006) mediante el estudio de algunos programas de engagement en el trabajo, llego a la conclusión de enlistar 10 temas comunes para la medición del engagement en los trabajadores: Para comenzar, esta el orgullo que el trabajador siente hacia su jefe directo, enseguida se encuentra la satisfacción que con el empleador, en tercer lugar aparece la satisfacción con su trabajo, enseguida se encuentra la oportunidad que se le brinda al trabajador para que este tenga un buen desempeño en algún trabajo desafiante, después se encuentra el reconocimiento y retroalimentación positiva para sus contribuciones, además debe tener una apoyo personal por parte del supervisor, conjuntamente se debe realizar un esfuerzo más allá del mínimo, al mismo tiempo de comprender la relación entre los empleos propios y la misión de la organización, además de tener perspectiva para lograr un futuro crecimiento con los empleadores y por ultimo tener la intención de quedarse con los mismos. Además es entendible que una organización pretenda incrementar el engagement en todos sus trabajadores, debido a que estos están dispuestos a dar todo de sí mismos de manera positiva en sus respectivos puestos de trabajo (Kahn, 1990), tener mayor bienestar (Hallberg & Schaufeli, 2006), son más productivos (Rich, LePine & Crawford, 2014), y conservar sus trabajos durante más tiempo (Saks, 2006). Los tres antecedentes condicionados por Kahn (1990) de psicología significativa, de disponibilidad y de seguridad, brindan la oportunidad de aumentar el nivel de engagement. La psicología significativa está influenciada por las características del trabajo, como los retos y la autonomía (Rodríguez, Bakker, Demerouti & Sanz 2014). La psicología de disponibilidad depende de que los individuos cuenten con suficientes recursos físicos y psicológicos, tales como la auto-confianza para investigar en sus tareas propias (Hallberg & Schaufeli, 2006). La seguridad psicológica se deriva de sistemas sociales dentro de la organización, con interacciones sólidas entre trabajadores y normas organizacionales permitiendo un aumento de engagement (Bakker y Xanthopoulou, 2009). Este tercer antecedente ofrece el mayor potencial al liderazgo para influir en el engagement. Especialmente aquel liderazgo que provee un ambiente de confianza y apoyo, permite a los empleados invertir completamente sus energías en sus ocupaciones .

El factor humano ha sido durante mucho tiempo la principal razón por la cual las organizaciones tienden a ser exitosas y sus empleados se sienten comprometidos con su trabajo y con el ambiente interno de la empresa (Endres & Mancheno 2008). Lo anterior lleva a pensar que los primeros que tienen que ser formados dentro de una compañía deben ser los altos mandos y los llamados líderes, y más aún cuando estos llegan a los empleados por medio de discursos motivacionales o estrictamente por razones de trabajo. De esta manera la formación se convierte en un factor clave para que los trabajadores sientan compromiso hacia la organización (Asofamech, 2010). El compromiso es una de las características más importantes del Engagement, debido al comportamiento que tienen los trabajadores cuando están o se sienten comprometidos con su compañía y lo que hace que mejoren su productividad y rendimiento de su trabajo.

Las organizaciones buscan que sus empleados estén comprometidos y se vinculen emocional y conductualmente con la empresa, 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). De igual forma cabe aclarar, que en ambientes *engaged*, equipos de producción adquieren un conocimiento pragmático de metodologías de mejora continua para la compañía (Roberts, 2013). Así como la productividad está relacionada con el engagement, este último también está ligado al factor humano y como ambos generan un ambiente laboral adecuado.

Existen diferentes estudios que relacionan al engagement en el trabajo con una buena salud, (Seppala, Mauno, Kinnunen, Feldt, Juuti, 2012). Según Brummelhuis y Baker (2012) una razón de este posible vínculo positivo entre el engagement y la salud de los trabajadores, es que aquellos trabajadores *engaged*, son más propensos a involucrarse en sus tiempos libres a actividades que fomenten la relajación y el posible distanciamiento psicológico del trabajo, incluyendo deportes ejercicio y actividades sociales y pasatiempos. La evidencia de aquella investigación sugiere que los empleados *engaged* experimentan emociones más activas y positivas que aquellos no *engaged*. Por ejemplo, Schaufeli & Van Rhenen (2006) en un estudio realizado no solo a empleados sino a altos directivos, encontraron que los directivos *engaged* se

sentían más inspirados, enérgicos, alegres y entusiasmados, que aquellos que no lo eran. De igual forma, Rodríguez-Muñoz, Sanz, Demerouti, y Baker (2014), encontraron mediante el uso de un estudio diario, que los empleados y sus parejas en casa, eran más felices en aquellos días en los que los empleados experimentaban mayor engagement.

Según Baker, Demeroutis & Brummelhuis (2012) el engagement está relacionado con el aprendizaje activo, es por esto que se puede decir que, aquellos trabajadores engaged, son más receptivos a descubrir nuevas líneas de acción o pensamiento, con lo cual puede provocar en ellos un comportamiento de aprendizaje y proactividad. Así pues aquellos empleados engaged están más dispuestos a aprender cosas nuevas, debido también a que son más organizados, cuidadosos, responsables y trabajadores. Además aquellos trabajadores dedicados y entusiastas respecto a su puesto de trabajo, son más propensos a involucrarse en conductas proactivas, para así lograr mantener un ambiente laboral agradable y mejorarlo cada día (Sonnetag, 2003).

Liderazgo, engagement y productividad

Existen ciertas situaciones que permiten a las organizaciones aumentar un sentimiento de engagement por parte del trabajador hacia la empresa y sus actividades laborales. Una de estas situaciones es individualizar el trabajo, es decir cada empleado tiene un ritmo de trabajo y un nivel determinado de productividad (Medina, 2007), La clave está en que el dirigente o líder aproveche el potencial de cada trabajador y no lo lleve a realizar actividades en las cuales tiene dificultades. Además de esta, se puede ver como una ventaja brindarle al empleado facilidades en cuanto a su horario de trabajo; lo que se quiere decir con esto, es que el trabajador no se sienta esclavizado u hostigado por el trabajo. La tercera situación es el respeto por la integridad física y mental de los trabajadores, ya que ellos son el factor humano de la compañía y como se dijo anteriormente brinda una ventaja competitiva dentro del sector. No obstante los altos dirigentes deben aceptar las sugerencias de los empleados y tomarlas como herramienta de mejora, para que estos sientan que aportan y apoyan los procesos, y además que son parte de la organización (Agullo, Boada, Mañas, De Diego, 2005).

Para contextualizar con la formación de los altos mandos, se llevó a un plan de acción elaborado por Javier Miranda, Gerente de Formación en Telefónica España el cual mediante una

presentación virtual explicó como la formación dentro de las empresas se convierte en una herramienta para aumentar el compromiso y la productividad. En principio se habla de un plan de formación, en el cual lo más importante es que hayan interesados, es decir, los empleados y altos mandos de la organización, además de esto la empresa debe tener una estrategia y que esta sea entendida y ejecutada por todos los miembros de la organización. En consecuencia hay que tener en cuenta las limitaciones que tienen las personas, esto se refiere a lo mejor que puede aportar un empleado, y como sacar provecho de las potencialidades que cada uno de ellos puede dar en su puesto de trabajo (Miranda, 2013).

Además de la formación como plan de acción en las empresas, los altos dirigentes deben tener claro que el objetivo de la organización es el mismo de los empleados, y que estos progresen de manera continua a la par de la compañía (Giraldo, Pico, Julissa & Gomez 2012). Y por ende, según Bakker & Demerouti (2007), El ascenso en los puestos de trabajo, un aumento en los salarios de los empleados, que sean partícipes en la toma de decisiones, y respetar las limitaciones que cada uno de ellos pueda tener en determinados periodos de tiempo, son actividades que van a aumentar el compromiso de los empleados hacia la empresa, y por consiguiente que estos últimos sean más eficientes, eficaces y productivos en los diferentes procesos de la organización. Aquí es donde se ve la importancia que tiene el factor humano y lo que representa como fuente generadora de beneficios a largo plazo. La formación y el compromiso se convierten en un proceso dentro de la organización.

Una vez tomada la formación como un proceso dentro de las organizaciones, en segunda instancia tiene que existir una estrategia clara y además una planificación la cual busque estandarizar el plan de formación en las empresas; el plan debe ser ordenado y que funcione como un bloque integral en la organización (Strjik, Proper, Mechelen, & Van der Beek 2013). Además podemos recalcar que actualmente las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, teniendo en cuenta que cada entorno requiere de la implementación de diferentes estrategias, que le permita a la compañía destacarse dentro de sus competidores. Adaptarse forma parte de la estrategia de cualquier organización, y en ese intento por adaptarse aparece la necesidad de estudiar y verificar el tipo de liderazgo más adecuado, debido a la importancia que tienen personas con características de líderes en todos los niveles de la

organización, como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Si bien es cierto que el logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, la literatura señala que los valores y actitudes de los empleados y las características del líder van a resultar decisivos para alcanzar resultados (Chan & Drasgow, (2001).

Actualmente, la adaptación de las organizaciones en el siglo XXI, requiere de más cambios en las políticas organizacionales, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal y equipos de trabajo y de un mayor liderazgo transformacional (Feinberg, Ostroff & Burke 2005), ¿y por qué de un liderazgo transformacional? porque este estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Generando en los trabajadores, un grado de engagement hacia la organización, produciendo un rendimiento productivo mayor, y que permita elevar la productividad en los trabajadores, y así pues generando mejores resultados para la organización.

Según Bass (1985), El concepto de liderazgo transformacional, posee cuatro componentes: La influencia idealizada, con seguidores confiando y sintiéndose identificados con su líder; la motivación inspiracional, donde los líderes proporcionan retos y significado al trabajo de sus seguidores; estimulación intelectual en donde los líderes dan importancia a la creatividad y adaptabilidad de sus seguidores; y consideración individualizada en donde los líderes brindan apoyo a sus seguidores respecto a sus necesidades de logro y crecimiento. Estas características de liderazgo tienen vínculos claros en la construcción de engagement. La confianza en el líder, apoyo del líder y crear un ambiente agradable de trabajo son componentes de la psicología de seguridad, la cual permite el engagement laboral (Kahn, 1990).

La experiencia del empleado de tener un trabajo significativo para la organización, también puede considerarse como una referencia para generar engagement, mediante la psicología significativa (Kahn, 1990). Además la adaptabilidad y proactividad, las cuales son motivaciones por estimulación intelectual, son elementos que generan engagement. Algunas revisiones recientes acerca del liderazgo transformacional (Mendoza, Ortiz & Parker, 2007) Evidenciaron cómo el concepto de liderazgo transformacional ha ido tomando forma y fuerza

tanto en su desarrollo como investigaciones durante dos décadas. Principalmente, cabe aclarar que el comportamiento central con un estilo de liderazgo transformacional, busca el actuar del líder como un modelo de supervisor mostrando un comportamiento de influencia hacia su empleado. Estos líderes “modelo a seguir” construyen lealtad, y devoción en sus seguidores prestando menos atención sus propios intereses (Bass & Bass 2008). Los seguidores pretenden simular a sus jefes transformacionales, ya que estos actúan como ejemplo para sus subordinados (Bono & Judge, 2003). Así pues estos seguidores que son conscientes de las virtudes o visiones de su jefe, se sentirán más atraídos por aceptar cambios y además más a gusto con mejorar sus logros de alto riesgo. Es por esto que los subordinados son motivados a tener un desempeño eficaz, y a sacrificar y avanzar más allá de sus intereses personales, para realizar una contribución mayor al desempeño de la organización. Cuando los líderes se muestran ellos mismos como un ejemplo para sus seguidores, eleva su sentido de pertenencia y de contribución con la empresa y como resultado se comprometen completamente con su trabajo. Estos trabajadores engaged se caracterizan por estar completamente concentrados y comprometidos cuando están trabajando (Schaufeli & Baker, 2008). Más a menudo estos empleados encuentran más difícil detenerse mientras trabajan. A través de una motivación inspiradora, el jefe crea una visión del futuro que recurre al subordinado y lo vuelve parte significativa de la organización (Piccolo & Colquitt 2006) .

Para finalizar, se puede considerar al liderazgo transformacional no solo como una clave para comprender la relación líder-seguidor, sino también como un factor decisivo para alcanzar resultados organizacionales excelentes. A partir del ejercicio de liderazgo transformacional se puede contribuir a la motivación de los seguidores y equipos de trabajo, obteniendo alzas en la productividad de los empleados. Se posiciona así este tipo de liderazgo como un recurso social indispensable para potenciar y formar dentro de las organizaciones. Las investigaciones respecto al liderazgo transformacional dejan en evidencia que las estructuras de las organizaciones no solo necesitan líderes para motivar a los individuos, también es necesario considerar a los equipos de trabajo en su conjunto. Esta aseveración deja abierta la puerta a futuras investigaciones que no solo se centren en los objetivos individuales, ya que estos deben estar alineados con una misión compartida en la gestión de los recursos humanos, en el establecimiento de un clima positivo de confianza, apoyo y coordinación de tareas, de manera

tal que se pueda contribuir no solo a la productividad de la organización, sino también al bienestar psicológico de los trabajadores y equipos de trabajo. En este sentido, los resultados de la investigación actual se han ocupado de los antecedentes del liderazgo transformacional y de sus posibles consecuencias o resultados, tanto a nivel de los trabajadores como de la organización, identificando variables intervinientes en el proceso de liderazgo. Sin embargo, en pocas investigaciones se sugieren líneas de intervención dirigidas a optimizar el liderazgo transformacional, y con ello sus posibles beneficios para los trabajadores y las organizaciones. Por esto, uno de los retos de la investigación en el futuro, se debería centrar en diseñar y desarrollar este tipo de intervenciones basadas en los resultados de la investigación. Esto daría lugar a estudios muy escasos en la actualidad, cuyo objetivo fuera la comprobación de la eficacia de mezclar las características de un liderazgo transformacional en diferentes organizaciones. Por otro lado, la mayoría de los estudios se centran en el análisis de resultados en un único nivel ya sea individual o colectivo. Esto deja bastante campo por explorar, ya que los procesos de liderazgo integran ambos niveles de análisis. Los resultados del ejercicio del liderazgo tienen efectos individuales y colectivos sobre sus seguidores y al mismo tiempo en este proceso intervienen factores, tanto individuales, como grupales. Esto evidencia otro de los retos al que actualmente se enfrenta la investigación, el análisis multinivel del proceso de liderazgo transformacional. Así, el liderazgo es considerado un recurso de la organización para la consecución de sus resultados, tanto en relación con sus trabajadores como con la sociedad en la que está insertada.

3. CONCLUSIONES

Para concluir la investigación, es pertinente mencionar y aclarar que el engagement reflejado por los trabajadores de cualquier compañía, consiste en una serie de actitudes que se presentan en éstos (trabajadores) en cualquier circunstancia del día a día que dejan en evidencia, que tan a gusto se sienten en sus puestos de trabajo y en sus labores a realizar. En este punto cabe resaltar que para establecer un compromiso por parte de los empleados, es fundamental que las organizaciones y jefes desarrollen diferentes características de liderazgo, para esto debe ser teniendo en cuenta que los altos directivos tienen que capacitarse en diferentes habilidades para mostrar un liderazgo positivo ante su entorno de trabajo. En relación existen diferentes tipos de liderazgo, nuestra investigación arroja que las habilidades más adecuadas son las del liderazgo transformacional, ya que al desarrollarlas, es posible que los empleados se sientan como una parte indispensable dentro del engranaje de una organización, los empleados sentirán que avanzan junto con los objetivos de la compañía.

Una vez los altos mandos de las compañías estén en capacitación constante, los resultados se verán reflejados en beneficios económicos para la empresa y además en un ambiente laboral adecuado y en el cual se verán relaciones interpersonales más amables y respetuosas. Un factor determinante en los resultados de una compañía es la productividad de sus trabajadores y aquí entra en juego la relación entre productividad y engagement, son dos términos directamente proporcionales, ya que están dentro de un proceso natural por el que pasan todas las compañías no solo en Colombia sino alrededor del mundo. El proceso empieza con la capacitación de los altos mandos, los cuales se convierten en líderes positivos, más tarde se ve que el compromiso de los empleados con la empresa aumenta y a su vez la productividad, para que finalmente los buenos resultados lleguen. El proceso continua de manera cíclica y con el cambio de trabajadores y altos mandos en las organizaciones. En consecuencia, el valor que genera la productividad de sus empleados a las organizaciones aumenta eficazmente cuando estos están comprometidos.

Al generar este sentimiento de engagement del trabajador hacia la compañía el empleado trabaja más a gusto y con mejor desempeño laboral, generando un alza en la productividad de sus

labores, donde se ve beneficiado, no solo el empleado con; ascensos, reconocimientos, premios, etc. Si no que la empresa logra adquirir una ventaja competitiva al lograr mantener una alta productividad en el factor más importante para cualquier compañía-el factor humano-. Por consiguiente lo anterior trae consigo beneficios para la empresa. Así pues, teniendo en cuenta que el término “engagement” organizacional es un término reciente, esta investigación servirá como la unión de varios estudios realizados acerca de este tema, y es por esto que se puede concluir que el tema queda abierto para realizar futuras investigaciones.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agullo, E., Boada, J., Mañas, M.A., & De Diego, R. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
- Asofamech, S. (2010). Revista de Educacion en Ciencias de la Salud. (RECS) 7(1), 58-61
- Bailey, S., & Freifeld, L. (2013). Righting Engagement Wrongs. *Training* 50(4), 2-6.
- Bakker AB, Schaufeli WB, Leiter M.P, & Taris TW. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress* 22, 187–200
- Bakker. AB., Demerouti. E., & Sanz. AI.(2014) Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Reviews*. 2014 (1), 391
- Bakker, A.B. and Xanthopoulou, D. (2009), “The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model”, *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1562-71.
- Bakker AB, Demerouti E, Ten Brummelhuis LL. (2012). Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. *J. Vocat. Behav.* 80, 555–64
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), “The job demands-resources model: state of the art”, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-28
- Bass, B. M y Avolio, B.J. (1994). From improving organizational effectiveness Through Transformational Leadership. ing. R. hickman (Ed) *Leading Organizations: Perspectives for a new era*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 136

- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33 (4), 549-560.
- Bass, B.M (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, the Free Press
- Bass, B.M, Riggio R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, The Free Press, New York, NY
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2003), “Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders”, *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Brummelhuis LL & Bakker AB. (2012). Staying engaged during the week: the effect of off-job activities on next day work engagement. *J. Occup. Health Psychol.* 17, 445–55
- Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001), “Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead”. En *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 481-98.
- Chiavenato, I (2002). *Gestion del Talento Humano*. Bogota: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. En *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cook, S (2007). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance*.

- Endres, G., & Mancheno, L. (2008). The human resource craze: Human performance Improvement and Employee Engagement: *Organization Development Journal*, 26(1), 69-77.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C. & Burke, W. W. (2005), “The role of within-group agreement in understanding Transformational leadership”. En *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 471-488.
- Francis, H. M., Ramdhony, A., Reddington, M., & Staines, H. (2013). Opening spaces for conversational practice: a conduit for effective engagement strategies and productive working arrangements.
- Gaul, P. (2013), The Magic Triangle of Employee Engagement. *American Society for training & Development*, 15(1), 20.
- Giraldo, S., Pico, V. A., Julissa, M., Gomez, P. (2012), Engagement vínculo emocional del empleado con la organización. Trabajo de grado. *Universidad de la Sabana*
- Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006), “‘Same same’ but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?”, *European Psychologist*, 11(2) 119-27.
- Harter, J, K. Schmidt, F. L., & Hayes, T. L (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87, 268-79.
- Hellwig, B. (2013) Study Shows Employee Engagement is Key to productivity. *Dance retailer news*. 12(9). 8-8.
- Kahn WA. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J.* 33, 692–724

- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformational efforts fail *Harvard Business Review*, 55(2), 59-67.
- Lopez, M., Martinez, C. (2013) Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de Murcia. *Revista de estudios Cooperativos*, 111, 108-134.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". En *The Leadership Quarterly*, 7, 3: 385-425.
- Macey, W.H. & Schneider, B.(2008).*The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology: Perspective on science and practice*. 1, 3-30
- Martinez M.E. (1995) El concepto de productividad en el análisis económico. *The productivity magazine*. 15(7), 34-35.
- Maslach C, Leiter MP. 1997. The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Medina, J.E. (2007), Modelo integral de productividad. *Universidad Sergio Arboleda* 24 –25.
- Mendoza, M.I, Ortiz, A, & Parker R.H. (2007), "Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional". En *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Mertens, L (2002). Formacion, Productividad y Competencia Laboral en las Organizaciones. *Seminario Regional sobre capacitación, productividad y competitividad*. Documento de Referencia, 2-4

- Miranda, J. (2013), La formación como herramienta para aumentar el compromiso y la productividad en las empresas. Recuperado el 20 de noviembre 2013 en:
http://www.youtube.com/watch?v=_XyHmDsgnEE
- Moreland, J. (2013), Improving job fit can improve employee Engagement and Productivity: *Employment Relations Today*. 40(1), 57-62.
- Nishwa, A. (2012) Enhancing employee engagement through recognition programs and ROI. *Strategic Communication Management*. 16(7), 4-5.
- Peralta, 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- 27.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006), “Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics”, *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Portafolio.co. (2012), Cultura de compromiso, un factor de éxito en las empresas. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-58177
- Rich, B.L., LePine, J.A. & Crawford, E.R. (2014), “Job engagement: antecedents and effects on job performance”, *Academy of Management Journal*.
- Roberts, D. (2013), Using engagement analytics to improve organizational performance: *Employment Relations Today*. 40 (3), 57-65.
- Rodríguez-Muñoz A, Sanz-Vergel AI, Demerouti E, Bakker AB. (2014), Engaged at work and happy at home: a spillover-crossover model. *J. Happiness Stud.*
- Saks, A.M. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.

- Salanova, M. (2000), Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?: *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. 16 (2), 119.
- Salazar, M. A. (2006), El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*: 1 (3), 5-6.
- Santiago, R. M. (1997), Factores responsables de baja productividad y algunas recomendaciones para contrarrestarla. 1-55
- Saunders, G. (2008), Compromiso empresarial: cómo lograr objetivos en equipo. *Legis* 243.
- Schaufeli WB, Van Rhenen W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) [About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: a study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)]. *Gedrag Organ.* 19, 323–44
- Seppala P, Mauno S, Kinnunen ML, Feldt T, Juuti T, (2012), Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *J. Posit. Psychol.* 7, 95–106
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315
- Silva, Y.F. (2012) Estudio bibliométrico sobre engagement y burnout de trabajadores voluntarios de investigaciones publicidad en Ebsco host.
- Silvera, L.. (2013), Motivation schemes can build long-term engagement. *Employee Benefits*, 7(7), 1

- Sonnetag S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *J. Appl. Psychol.* 88, 518–28
- Strjik, J.E., Proper, K.I., Van Mechelen, W., & Van der Beek, A.J. (2013), Effectiveness of a worksite lifestyle intervention vitality, work engagement, productivity, and sick leave: Results of a randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. Enero 2013 39(1) 66-75.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario Multifactorial de liderazgo –MLQ Forma 5X Corta- de B. Bass & B. Avolio al contexto Organizacional Chileno. (Trabajo no publicado para optar por título en Psicología). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Ed.) Upper Saddle river, NJ, USA: Prentice Hall. 253.