

# Clima laboral y engagement: estudio de una organización de San Juan de Pasto\*

Marcela Lucía Villota Jurado<sup>1</sup>

Claudia Carolina Cabrera Gómez<sup>2</sup> ✉

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo: Villota, M. y Cabrera, C. (2015). Clima laboral y engagement: estudio de una organización de San Juan de Pasto. *Revista UNIMAR*, 33(1), 175-188.

Fecha de recepción: 25 de noviembre de 2014

Fecha de revisión: 13 de febrero de 2015

Fecha de aprobación: 20 de mayo de 2015

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad encontrar la relación entre el constructo *engagement* y el clima laboral de 30 colaboradores de una comercializadora de eléctricos de San Juan de Pasto. Se hizo énfasis en la caracterización del clima laboral y sus dimensiones: estilo, retribución, cohesión, estrategia y estructura; las anteriores son el resultado de un diagnóstico organizacional, arrojando un puntaje bajo en estos aspectos, los cuales se retomaron como dimensiones para construir el instrumento creado específicamente para la dinámica de la organización de estudio, denominado Clima CE, que significa clima laboral en comercializadoras de eléctricos. Igualmente, se analizó el nivel de *engagement* y sus respectivas categorías: vigor, absorción y dedicación, mediante el cuestionario Uwes. Los constructos macro en cuestión no presentan relación directa o indirecta entre sus resultados globales, por ello, se asume como hipótesis de argumentación el aspecto cambiante del clima laboral y su rasgo dependiente de situaciones específicas, que contrastado con el *engagement* resultan aislados, por su naturaleza independiente a situaciones directas del medio y/o temporales de mejora. Conjuntamente, se encuentran relaciones significativas de la variable dedicación con estilo y retribución, clima laboral y dedicación, al igual que vigor con absorción. Esta investigación se enmarcó en un estudio correlacional, de corte transversal y en su última fase propone un plan de mejoramiento de acuerdo a los resultados obtenidos.

**Palabras clave:** Clima Laboral, *Engagement*, Psicología Organizacional Positiva.

## Work climate and engagement: study of an organization in San Juan de Pasto

## ABSTRACT

The present study aimed to find the relationship between the engagement construct and the working environment of 30 employees of an electrical marketer of San Juan de Pasto. It focused on the characterization of the working environment and their dimensions: style, remuneration, cohesion, strategy and structure, the above are the result of an organizational diagnosis, which showed a low score on these aspects, which are resumed as dimensions to build the instrument created specifically for the dynamics of the organization of study, called CLIMLAB CE which means working environment in electrical trading. Also, it was analyzed the level of *Engagement* and its respective categories: force, absorption and dedication, using the Uwes test. The constructs in question have no relationship of any kind, for this reason, it assumed as a hypothesis of argumentation the changing aspect of the work environment and its specific situation-dependent trait, which contrasted with the engagement are isolated by its independent nature to direct situations of the middle and/or temporary improvement. Jointly, it found significant relationships of the dedication with style and remuneration variable, work climate and dedication, as well as force-absorbing. This research was part of a correlational study, cross-cutting and its final phase proposes a plan of improvement according to results.

**Key words:** Working environment, Engagement, Positive Organizational Psychology.

\*Estudio de caso.

<sup>1</sup> Psicóloga en formación, Universidad Mariana, san Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: marcela\_villota@hotmail.com

<sup>2</sup> Magíster, Psicóloga; docente Programa de Psicología, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: caritocabreragomez@gmail.com

## Ambiente de trabajo e engagement: o estudo de uma organização da cidade de San Juan de Pasto

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo encontrar a relação entre engagement e o ambiente de trabalho de 30 funcionários de uma comercializadora de elétricos de Pasto. A ênfase foi colocada sobre a caracterização do ambiente de trabalho e suas dimensões: estilo, salário, coesão, estratégia e estrutura; eles são o resultado de um diagnóstico organizacional, que registrou uma pontuação baixa sobre estes aspectos, que são retomados como dimensões para construir o instrumento criado especificamente para a dinâmica da organização do estudo, chamado CLIMLAB CE que significa clima laboral em ambiente elétrico. Da mesma forma o nível de engagement e suas respectivas categorias foram analisadas: vigor, absorção e dedicação a traves do questionário Uwes. Construções macro em questão não têm nenhuma relação direta ou indireta entre os resultados globais, pois é assumido como argumento em uma nova face do clima de trabalho e o traço dependente de situações específicas, que, contrastados com o recurso de engagement, resultam isolados por causa de sua natureza independente para dirigir a situações diretas do médio e/ou temporária de melhoria. Juntos, eles são relações significativas da variável dedicação com estilo e remuneração, ambiente de trabalho e dedicação, à semelhança da variável absorção com força. Esta pesquisa faz parte de um estudo de correlação, transversal, e na última fase propõe um plano de melhoria de acordo com os resultados.

**Palavras-chave:** clima de trabalho, Engagement, Psicologia Organizacional Positiva.

### 1. Introducción

Las organizaciones regionales actualmente se encuentran en un proceso de redefinición, debido a los cambios generados por la globalización, la exploración de nuevas teorías e implementación de nuevas tecnologías, alcanzando en cierta medida a trascender de entes puramente vistos desde un lente económico, a organizaciones que van mucho más allá de alcanzar estabilidad en el mercado, dado que gran parte de ellos, le otorgan estratégicamente relevancia al capital humano, factor fundamental cuando de alcanzar metas de crecimiento y competitividad se refiere, siendo el *engaged* de las personas una fuerza principal que requiere ser conectado a los intereses de la organización. Por ello, la percepción que cada colaborador tiene de la empresa en la que trabaja juega un papel importante, no sólo de manera subjetiva para el desarrollo de sus responsabilidades, sino también como una construcción social gestada entre la organización (su historia, filosofía empresarial, estilo de dirección, etc.) y cada colaborador, dado que las relaciones existentes en una red social, crean una percepción colectiva hacia el trabajo, la cual revela el cómo aprecian las personas las interacciones dentro de la organización (Salanova y Schaufeli 2004) y de hecho, permite descubrir qué tan enganchado o atraído se siente con su labor, aquella que lo lleva a pensar, sentir y actuar de una manera particular, sea en un estado mental positivo o no, determinando si existe una vinculación positiva con el trabajo (*engagement*).

En este sentido, Navarro, García y Casiano (2007, p. 7) mencionan que:

El clima laboral se puede convertir en un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia de quienes la integran, en virtud que es la idea que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. (p. 7).

Las relaciones que se dan dentro de una organización parten de las creencias que los individuos tienen de la misma, en la cual juegan sentimientos, pensamientos y emociones que motivan o no a las personas hacia los otros y hacia el trabajo.

El clima, entonces, es el resultado de percepciones, creencias, valores y comportamientos y sus relaciones, además de que define las propiedades estructurales y las características de los individuos de la organización (Méndez, 2006).

De acuerdo a Chiang, Martín y Núñez (2010) el clima laboral define las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo y a partir de ello, ser el reflejo de la vida interna de la empresa, afectando el compromiso e identificación de los miembros con la empresa y las interacciones formales e informales (Gan y Berbel, 2007).

Mujica y Pérez (2007) y Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) plantean que el clima organizacional

es un fenómeno socialmente construido (interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo), que da como resultado significados de las experiencias individuales y grupales, y por ello, los resultados organizacionales son consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Brunet (2004) considera que el clima organizacional configura características multidimensionales de la organización, convirtiéndose en una analogía de la personalidad del ser humano pero llevado a la empresa. De tal manera que si el clima organizacional es malsano, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y presentará dificultades para adaptarse al medio externo. Por tanto, el clima organizacional se conforma de percepciones de elementos del medio, captadas por las diferencias individuales de cada sujeto, las cuales influenciarán siempre el comportamiento y por ende el clima laboral; de ahí que el autor señale que si bien sus determinantes no son explícitos, sus efectos salen a relucir de manera casi inmediata.

Como dimensiones del clima laboral se constituyen: estilo, retribución, estructura, estrategia y cohesión, determinadas por las necesidades de la organización, arrojadas por un diagnóstico organizacional inmediatamente anterior a la realización de este estudio. Basado en el modelo de McKinsey; la evaluación se ejecutó con el 70 % de la población de estudio y evaluó la percepción de la estrategia, estructura, sistemas, gestión del talento humano, habilidades y estilo, y permitió consolidar las dimensiones del clima laboral por hallazgos que enfatizan la baja autonomía de las personas en sus trabajos y la verificación continua enmarcada en un liderazgo que centraliza las decisiones en mandos gerenciales. Igualmente, las personas percibieron que las relaciones casi nunca eran agradables por subgrupos, rumores, egoísmo y baja colaboración, adicionando que el nivel de cumplimiento de valores corporativos, comunicación asertiva y trato recibido se encuentran en niveles bajos. Contrario a lo anterior, aspectos positivos como la puntualidad, el orgullo personal en el trabajo, y el interés por aprender y hacer mejor las cosas, resaltaron en ese momento la posibilidad de encontrar personas con vinculación positivas con el trabajo.

Entendido el origen de las dimensiones, se describe las bases teóricas que respaldan el estudio y el

cuestionario Clima CE así: estilo de liderazgo, comprendido como la capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización con acciones no coercitivas de la autoridad formal, involucrando a su vez las relaciones y participación que se tiene con el equipo de trabajo (Gan y Berbel, 2007). La retribución, que abarca la percepción de los colaboradores frente a las retribuciones de la organización frente a sus contribuciones a la empresa como el sistema justo y competitivo de remuneración, sistemas de promoción que posibilite al colaborador avanzar en un plan de carrera en la organización, capacitación y desarrollo del capital humano, y los estímulos y recompensas recibidos (Rodríguez et al., 2010). La estructura, que aborda los climas que surgen de aspectos como la jerarquía, tecnología, reglas, tamaño de la organización y toma de decisiones (Chiang, et al., 2010), así como los procesos que se encuentran en una organización. Por cohesión se asume la relación cercana que hay entre sus miembros, sienten un gran vínculo entre sí y desean permanecer en el grupo (Robbins, 2004), y también se crea una atmósfera de confianza. Como última dimensión del clima laboral, se comprende por estrategia, al modelo de comportamiento de la organización que con planes organiza y asigna recursos para lograr su finalidad, caracterizando así su reacción ante el entorno (Pulgar y Ríos, 2011).

A lo largo de la historia, la Psicología se ha centrado en tópicos negativos del ser humano y se ha basado en el modelo médico, incluso ha trascendido a las organizaciones con constructos del estrés laboral, los conflictos laborales y el absentismo en el trabajo, sin embargo desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva se induce a replantear la concepción del ser humano en las organizaciones, basándose en sus aspectos más positivos que conduzcan a mejorar la vida de las personas y por ello esta disciplina se define como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999), la cual obtiene resultados a partir de la descripción, explicación y predicción de dicho funcionamiento en contextos organizacionales, así como de la optimización y potenciación de la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez y Llorens, 2005), catalizando un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación solo en corregir las cosas deficientes, a construir cualidades po-

sitivas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Desde la perspectiva de Salanova et al. (2005), la Psicología Organizacional Positiva tiene su corazón en dos aspectos fundamentales: las organizaciones positivas y los empleados positivos. Un rasgo característico de los empleados positivos es el *engagement* (vinculación positiva con el trabajo).

El *engagement* se define como un estado mental positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Los componentes de dicho constructo son vigor, dedicación y absorción. El vigor (componente conductual) se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dedicación (componente emocional) denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción (componente cognitivo) ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa volando y se tienen dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas (Salanova y Schaufeli, 2004).

Así entonces, la evaluación del clima laboral es un elemento clave para toda organización que desea innovar, puesto que las percepciones que los colaboradores construyen socialmente de los procesos internos de la empresa, posibilitan o limitan el desarrollo de los objetivos organizacionales, convirtiendo al clima laboral en uno de los predictores de productividad (Mujica y Pérez, 2007). De ahí la relevancia de conocer las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de percepciones negativas frente a la organización y que afectan el desempeño de los colaboradores y por ende la productividad en la organización (Brunet, 2004). Siendo así una necesidad el armonizar: identidad, estrategias y metas de los colaboradores, y las políticas administrativas de la organización, generando a partir de esta sincronización, posibilidades para el desarrollo huma-

no y mejores resultados organizacionales, lo cual es posible con un capital humano *engaged* con su trabajo (Maldonado, 2006; Salanova y Schaufeli, 2004).

Este estudio se enmarcó en el paradigma cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal en aras de encontrar la correlación entre clima laboral y el *engagement* en trabajadores de una comercializadora de eléctricos de San Juan de Pasto, para lo cual se evalúa el clima laboral, se caracteriza el *engagement* de los colaboradores, posteriormente se relacionan las variables y finalmente se proponen lineamientos de intervención.

## 2. Metodología

La necesidad de realizar procedimientos secuenciales con fines probatorios de las hipótesis planteadas enmarca este estudio en el paradigma cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). La investigación corresponde a un diseño investigativo no experimental transversal, ya que la información fue recolectada en un solo momento (Hernández et al., 2010) y sin manipular las variables, puesto que se observó el fenómeno en su contexto natural, y de esa manera se analizó (Quijano, 2009). Este estudio es correlacional, buscó medir el grado de relación existente entre las variables, aclarando que se midió netamente la relación y no la vinculación causa-efecto de las variables del estudio (correlación causal); por ello, no existen variables dependientes e independientes (Hernández et al., 2010); de esta manera todas las variables de este estudio son intervinientes.

Para este estudio se construyó el cuestionario auto administrado: Clima CE, que contó con un procedimiento metodológico riguroso para su consolidación: revisión y consolidación teórica base, construcción de ítems por categorías, evaluación de ítems por personas expertas (criterios: pertinencia, redacción y claridad por cada ítem), eliminación o corrección de ítems, y finalmente, ejecución de prueba piloto en población del mismo rubro comercial a la de estudio, arrojando un coeficiente de Cronbach de 0,834. Clima CE es de aplicación individual o colectiva, evalúa 5 dimensiones: estilo, estrategia, retribución, estructura, y cohesión a través de 25 reactivos, que proyectan un resultado global y cinco específicos por dimensión. El formato de respuesta

es tipo Likert de 5 opciones y toma entre 15 y 20 minutos resolver. El segundo cuestionario utilizado, Uwes: Utrecht work engagement scale, de la autoría de Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker (2003), aborda las dimensiones: vigor, dedicación, absorción con 6, 5 y 6 ítems respectivamente. El instrumento contó con un proceso de adaptación para su utilización en esta investigación: se inició con la revisión y adecuación del léxico del cuestionario, evaluación de ítems por personas expertas (criterio: claridad), adecuación de ítems y finalmente prueba piloto, cuyos resultados arrojaron un Alfa de Cronbach de 0,841 para los 17 reactivos que lo conforman. Uwes un resultado global de *engagement* y un puntaje por cada una de las 3 dimensiones. Su aplicación puede ser individual o grupal cuya duración toma entre 5 y 10 minutos.

El estudio se realizó con un censo de 30 personas, pertenecientes a todas las áreas (comercial, administrativa, de apoyo), sucursales (dos sedes) y procesos de la comercializadora de eléctricos de los cuales el 40 % de la población tiene una edad comprendida entre los 43-49 años de edad. El 7 % de la población

hace parte de la organización en un periodo comprendido entre los 16 a 20 años, sin embargo, dos cuartos de la población tiene una permanencia no mayor a 5 años, seguida de un 27 % que ha formado parte de la empresa entre 6 y 10 años. El 70 % de los colaboradores se encuentran en la Sede I, lo anterior por ser el punto de venta central de la organización, contar con la sede administrativa y operativa principal de las decisiones y recepción de mercancía.

Como primera Hipótesis de Investigación (Hi1) se asumió que existe relación entre el *engagement* y el clima laboral de los colaboradores de la comercializadora de eléctricos. Como segunda Hipótesis de Investigación (Hi2) se planteó que las dimensiones de *engagement* (vigor, dedicación, absorción) y las dimensiones de Clima laboral (cohesión, estilo, retribución, estrategia, estructura) se encuentran correlacionadas.

Los datos abordados fueron organizados en matrices para la determinación de frecuencias y posteriormente se analizaron para determinar las correlaciones posibles a través del software IBM SPSS.

### 3. Resultados

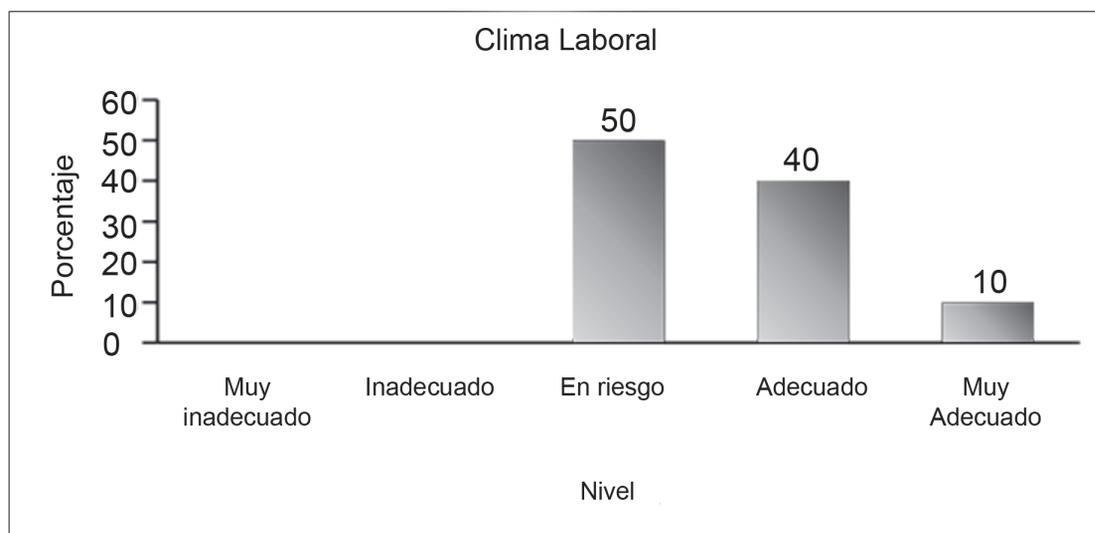


Figura 1. Nivel de Clima laboral.

La valoración del Clima Laboral de los colaboradores de la comercializadora de eléctricos se muestra en la Figura 1.; se evidencia un predominando de la percepción de riesgo con un 50 % del total del censo, seguido de un 40 % que considera es adecuado y un 10 % minoritario, que percibe el clima laboral como muy adecuado. Asociado a ello, el 63 % de los colaboradores perciben que la estrategia de la organización es

muy adecuada, en contraste a un 7 % que considera que se encuentra en riesgo. Un porcentaje de 60 % es considerado como adecuada la estructura de la organización. La distribución de los resultados se percibe disperso, sin embargo, se percibe negativamente arrojando porcentajes superiores de 30 % a una percepción inadecuada de retribución, así como un 30 % que considera que se encuentra en riesgo y un 10 % que la cataloga como muy inadecuada; en contraste tan solo un 7 % asume como muy adecuada la retribución. El 40 % de los colaboradores percibe un estilo en riesgo, en contraste con un 23 % que considera que es muy adecuado. Existe uniformidad en el porcentaje del censo que considera con un 40 %, que la cohesión es adecuada, y por otra parte en riesgo en porcentajes equivalentes.

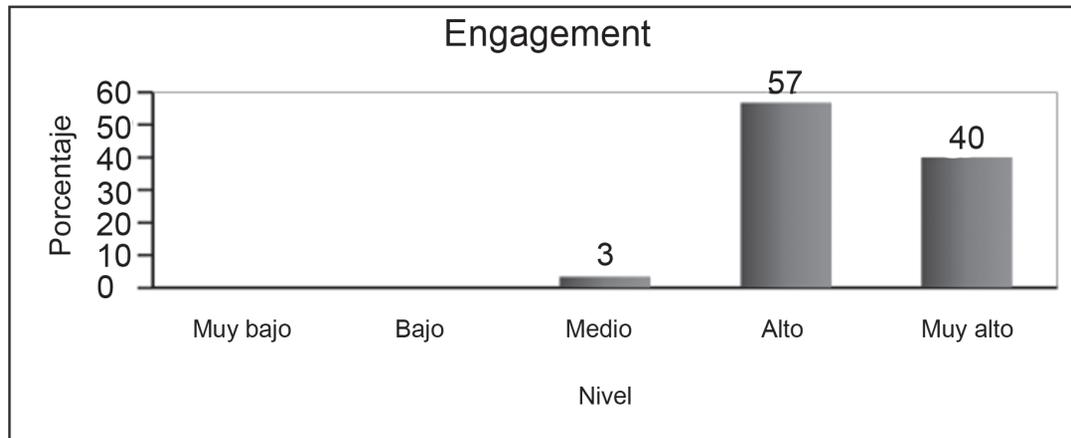


Figura 2. Nivel de *engagement*.

El 57 % de los colaboradores evaluados presentan un *engagement* alto y un 40 % un *engagement* muy alto. Conjunto a ello, el 83 % de los colaboradores presentan un nivel alto en la dimensión de vigor. Con un porcentaje significativamente elevado, correspondiente al 63 % de los evaluados, la dimensión dedicación se cataloga en un nivel muy alto. El 63 % de los colaboradores se encuentran en un nivel muy alto de absorción.

Tabla 1. Coeficiente de correlación de Spearman

		Clima	Vigor	Dedicación	Absorción	Cohesión	Estilo	Retribución	Estructura	Estrategia
<i>Engagement</i>	Coef. Corr	,213	,929**	,714**	,896**	,328	,240	,082	-,077	,229
	Sig.	,257	,000	,000	,000	,077	,201	,666	,686	,224
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dedicación	Coef. Corr	,424*	,710**	1,000	,415*	,233	,381*	,364*	,250	,246
	Sig.	,020	,000	.	,023	,215	,038	,048	,183	,191
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Absorción	Coef. Corr	,048	,760**	,415*	1,000	,230	,093	-,108	-,190	,162
	Sig.	,803	,000	,023	.	,221	,623	,569	,315	,393
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Estructura	Coef. Corr	,507**	,045	,250	-,190	-,051	,137	,408*	1,000	,425*
	Sig.	,004	,815	,183	,315	,788	,471	,025	.	,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla 1, el *engagement* y el clima laboral no presentan relación alguna de acuerdo a los resultados encontrados con el coeficiente de Spearman, por ello, tampoco se identifica correlación entre *engagement* y las dimensiones del clima laboral: cohesión, estilo, retribución, estructura y estrategia.

Con respecto a las variables de *engagement*, se encontraron relaciones lineales estadísticamente significativas al nivel (0,01), entre dedicación y estilo (0,381), dedicación y retribución (0,364) que a pesar de presentar una relación débil es directamente proporcional.

Con respecto a la variable estructura correspondiente a clima laboral, no se observa relación alguna con las dimensiones de *engagement*, dado que los coeficientes de correlación ahí expresados demuestran un nivel de error demasiado elevado, por tanto no son significativas.

Tabla 2. Coeficiente de Correlación de Pearson

		Clima	Vigor	Dedicac	Absor	Cohesión	Estilo	Retribución	Estructura	Estrategia
Clima La- boral	Correlación de Pearson	1	,293	,379*	,026	,442*	,775**	,888**	,538**	,739**
	Sig.		,116	,039	,891	,014	,000	,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Vigor	Correlación de Pearson	,293	1	,657**	,723**	,372*	,151	,145	,098	,323
	Sig.	,116		,000	,000	,043	,426	,445	,608	,082
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Cohesión	Correlación de Pearson	,442*	,372*	,205	,161	1	,146	,135	-,037	,443*
	Sig.	,014	,043	,276	,395		,441	,477	,845	,014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Estilo	Correlación de Pearson	,775**	,151	,358	,115	,146	1	,750**	,148	,394*
	Sig.	,000	,426	,052	,545	,441		,000	,434	,031
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Retribu- ción	Correlación de Pearson	,888**	,145	,261	-,094	,135	,750**	1	,463**	,483**
	Sig.	,000	,445	,163	,621	,477	,000		,010	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Estrategia	Correlación de Pearson	,739**	,323	,320	,211	,443*	,394*	,483**	,389*	1
	Sig.	,000	,082	,085	,263	,014	,031	,007	,033	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo con la Tabla 2, se aprecia una relación lineal significativa estadísticamente al nivel (0,01), entre el clima laboral y dedicación (0,379), caracterizándose por ser una correlación positiva débil. El clima laboral no refleja relación lineal con vigor y absorción. Con respecto a las variables de *engagement*, tan solo la dimensión vigor se relaciona al nivel de 0,05 con cohesión (0,372), siendo una relación directamente proporcional, lo cual indicaría que si una de las dos categorías llegara a incrementar, la otra tendría un crecimiento en las mismas proporciones. El nivel de esta relación es débil.

La medición de los coeficientes Spearman y Pearson, reafirma la validez de los constructos dado que existen correlaciones positivas entre las categorías de cada constructo.

De acuerdo a lo analizado de las tablas 2 y 3, se puede determinar que la hipótesis de investigación (Hi1) no se cumple, dado que no existe relación entre el *engagement* y el clima laboral; la hipótesis (Hi2) presenta un resultado relativo dado que sólo dos dimensiones de *engagement* obtuvieron una correlación positiva con una categoría de clima laboral (vigor- cohesión; dedicación- estilo; dedicación- retribución), así como cohesión- vigor (clima laboral-*engagement*) y clima laboral y dedicación.

Tabla 3. *Coefficiente Correlación Spearman Engagement- Variables intervinientes*

		Genero	Edad	Proceso
Vigor	Coefficiente de correlación	,219	,195	,021
	Sig. (bilateral)	,246	,301	,914
	N	30	30	30
Dedicación	Coefficiente de correlación	,192	,214	-,096
	Sig. (bilateral)	,311	,257	,612
	N	30	30	30
Absorción	Coefficiente de correlación	-,024	,194	-,002
	Sig. (bilateral)	,898	,305	,990
	N	30	30	30

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 4. *Coefficiente Correlación Spearman Clima Laboral- Variables intervinientes*

		Genero	Edad	Proceso
Clima laboral	Coefficiente de correlación	,082	,236	-,182
	Sig. (bilateral)	,667	,209	,336
	N	30	30	30
Cohesión	Coefficiente de correlación	-,127	,044	,120
	Sig. (bilateral)	,505	,817	,527
	N	30	30	30
Estilo	Coefficiente de correlación	,252	,091	-,322
	Sig. (bilateral)	,180	,631	,083
	N	30	30	30
Retribución	Coefficiente de correlación	,179	,108	-,279
	Sig. (bilateral)	,344	,571	,136
	N	30	30	30
Estructura	Coefficiente de correlación	,000	,257	-,122
	Sig. (bilateral)	1,000	,171	,521
	N	30	30	30
Estrategia	Coefficiente de correlación	-,088	,258	-,035
	Sig. (bilateral)	,645	,168	,856

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tal como se aprecia en la Tabla 3, no se encuentran correlaciones entre el *engagement* y sus dimensiones con: género, la edad, o el proceso al cual las personas pertenecen. Resultados iguales encontrados en la Tabla 4, indican la no relación entre el clima laboral, sus dimensiones y las variables intervinientes mencionadas previamente.

Tabla 5. *Lineamientos de intervención*

Dimensión	Objetivo	Actividad	Indicador de Logro	Unidad de medida	Meta
Estilo	Incrementar la competencia de liderazgo y empoderamiento	Taller vivencial de empoderamiento. Formación de Líderes Anualmente	No de personas que desarrollan la competencia de liderazgo / total de personas de la organización. 75% del total indica un desarrollo en la competencia.	Evaluación del desempeño por competencias.	Resultado obtenido de su puesta en marcha
Retribución	Reconocer los aportes de las personas con la organización.	Ejecución del plan de Estímulos y reconocimientos Creación de un Plan de Carrera.	No. de personas reconocidas por sus aportes / total de personas de la organización.	Evaluación de satisfacción en el trabajo	Resultado obtenido de su puesta en marcha
Estructura	Involucrar a las personas con las directrices, (políticas, filosofía corporativa, Manuales institucionales)	Creación de manual de Pautas de convivencia (Reglamento) Renovación de Filosofía corporativa Análisis de puesto de trabajo mediante job crafting.	No. de personas identificadas con las directrices de las organización /Número personas evaluadas. El 80% perciba vinculación con las directrices empresariales (Adecuado-Muy adecuado)	Diario de campo	Resultado obtenido de su puesta en marcha
Cohesión	Co-crear entorno laboral saludable.	Talleres y formación de Coaching Empresarial. Talleres de comunicación y asertividad a través de TeamBuilding. Taller de autoeficacia. Realización de Workshops emergentes	No. de personas que mejoran la comunicación, relaciones interpersonales y participación en el equipo/ total de personas de la organización.	Evaluación del desempeño. Diario de campo	Resultado obtenido de su puesta en marcha.

Se considera como principio fundamental de aplicación que: la corresponsabilidad para el desarrollo de los lineamientos se encontrará compartida entre: gestión del talento humano, gerencia y colaboradores, dado que los beneficios se reflejarán a nivel organizacional.

#### 4. Discusión

En lo concerniente al clima laboral, entendido como las percepciones compartidas que los colaboradores desarrollan de las políticas, prácticas y procedimientos, construidos en la acumulación de experiencias en una organización (Reichers y Schneider, 1990), se revela a nivel general un clima laboral en riesgo con un unificado de 50 % del total, lo cual pone en manifiesto la probabilidad de que la situación de la organización para el momento de la investigación, esté dada por elementos o situaciones específicas temporales que afecten la apreciación favorable de la empresa; lo anterior por los resultados negativos de los rubros de tendencia al cambio continuo en la organización, como son estilo, retribución y cohesión. Así entonces, se postula como hipótesis de argumentación que el nivel de riesgo encontrado en el clima laboral, sea directamente relacionado al nivel de riesgo significativo de tres de sus dimensiones a saber: estilo, retribución y cohesión. Los hallazgos de Clerc, Saldivia y Serrano (2006), afirman que el liderazgo ejercido de una buena manera no genera conflictos en los equipos de trabajo, contrario a ello, podría darse por estilos de liderazgo de baja eficacia, donde prima el exceso de control, sentimientos de superioridad o baja participación en la toma de decisiones, conllevando a sentimientos de disconformidad, pérdida de los objetivos trazados, creación de ambientes de inestabilidad, inadecuadas distribuciones de poder y responsabilidades. Así entonces, un buen ejercicio del liderazgo debe promover buenas relaciones de trabajo, comunicación efectiva, solución de conflictos para que con la vinculación de estos aspectos se perciba un clima organizacional diferente.

En otro aspecto que determina según la hipótesis sobre el clima laboral en riesgo, se encuentra el papel que juega la retribución, lo cual en contexto, asume que la percepción de las gratificaciones dadas a las personas por sus aportes sean inexistentes, porque no cuenta aún con escalas salariales estructuradas,

planes de carrera y tampoco plan de estímulos y reconocimientos; por ello, se presume, entonces que la no existencia de estos aspectos afecte directamente el clima laboral existente (Rodríguez et al., 2010).

En situaciones polarizadas como la que parcializa el clima laboral en riesgo por el porcentaje absoluto de 50 %, frente a una porcentaje acumulado de iguales proporciones, se torna pertinente ahondar sobre los aspectos que pudieron intervenir en las respuestas entregadas, puesto que en el caso del clima laboral podría estar ligado a actitudes u opiniones personales de los individuos, enlazadas a necesidades que la empresa le pudiese satisfacer (Brunet, 2004), específicamente por las expectativas que se genera con tan solo el cuestionamiento de tal atributo.

Adicional a lo anterior, se acepta los planteamientos de Brunet (2004), al considerar posible la existencia de varios climas laborales entre diferentes sedes de una misma organización, respaldado en los procesos internos encaminados de acuerdo a directrices propias de cada lugar. Sumado a lo anterior, se acepta el planteamiento de la existencia de varios microclimas en una misma instalación, para el caso estudiado, dados por los procesos de pertenencia que aborda percepciones arraigadas a la interacción propia del cargo, conjuntamente se respalda la tendencia de los directivos (gerencia) a percibir más favorablemente el clima laboral, que los operarios (ventas, bodega) y las personas de staff o asesoría (gestión de calidad, de los recursos y talento humano) según lo plantea Brunet (2004).

Hilado a lo anterior, Aguilar y Rentería (2009, citando a Toro, 2001) y su análisis de la incidencia de las actuaciones gerenciales sobre las relaciones jerárquicas en empresas colombianas y a Martínez (2009), plantean que todos los comportamientos de la gerencia crean una imagen del estilo de liderazgo, lo cual interviene en todas las dimensiones del clima organizacional; de esta manera, el clima laboral resultante, es consecuencia de las acciones y las no actuaciones de la gerencia sobre cualquiera de los procesos de la organización.

En el marco de la Psicología Organizacional Positiva, traducida como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y las organizaciones, así como su gestión efectiva Salanova,

Martínez y Llorenz (Palací, 2004), se postulan a las organizaciones actuales con un reto emergente, el de sobrevivir al cambio, la innovación de la competencia y la globalización, para lo cual, requieren sincronizar el talento humano con los intereses de la organización, pero previo a ello es prioritario *engaged* a las personas. Este último aspecto es favorable en la organización de estudio, debido a que un acumulado del 97 % del total de los participantes, poseen estados mentales altamente positivos, vinculados a nivel organizacional, caracterizados a su vez por el vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma y Baker, 2002; citados por Salanova et al., 2005). Este *engagement* alto, indica la conexión perfecta de las personas con su trabajo, percibiéndose a sí mismos como capaces de afrontar eficazmente las demandas del trabajo (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000).

Se asume como veraz que el *engagement* y su nivel de existencia en las personas, no se encuentra ligado a niveles de permanencia dentro de una organización particular, ni al género, tampoco al proceso interno al que pertenecen o sede permanente donde laboran, por lo cual se refuta el planteamiento de Salanova y Schaufeli (2004), al considerar que la edad y permanencia elevada genera mayores niveles de *engagement*; igualmente, no se encuentran diferencias y correlaciones significativas ante el género, por lo que los niveles altos se encuentran generalizados, probablemente, por el contagio emocional, que de acuerdo a Bakker (2013, citado por Moreno y Garrosa, 2013), es el proceso mediante el cual se siente e interioriza emociones similares a las que experimenta otra persona.

En otro plano, concerniente al aspecto correlacional de la investigación, se rechaza la hipótesis de investigación (Hi1) y se acepta la hipótesis nula (Ho1), al no existir correlación entre el *engagement* y el clima laboral, concordando con Pérez, Peralta, Fernández (2013), al no denotar rasgos de relaciones entre los dos constructos, sin embargo, a su vez se contrapone a sus hallazgos, dado que a pesar de existir puntajes altos en *engagement*, se percibe en un 50 % un clima laboral en un nivel de riesgo, refutando la consideración que afirma que niveles elevados de un estado mental positivo, hace que la percepción del clima laboral disminuya, porque este último se compone de factores externos o del entorno laboral

(Bakker, Schaufeli, Taris, 2008; Salanova y Schaufeli, 2008; citado por Müller, Pérez y Ramirez, 2013).

Lo anterior, permite plantear que pese a percibir aspectos no favorables en el clima laboral, el *engagement* alcanzado no se ve afectado, dado que al ser un estado mental es propio del sujeto y no del contexto específico donde se desenvuelve, encontrándose independizado de las situaciones temporales; sin afirmar que no se requiere de un trabajo de la organización y el individuo, vistos como un sistema de continuo mejoramiento (Salanova et al., 2000), en contraposición al rasgo cambiante del clima laboral, que tiende a ser mutable, variado según las áreas de la organización y enlazado fuertemente a condiciones actuales de la dinámica de la organización (Brunet, 2004). Con los argumentos previos se rechaza la hipótesis propuesta por Salanova, Martínez y Llorens (Palací, 2004), en el cual se postula que las personas tienen experiencias subjetivas y objetivas más positivas, cuando el trabajo y las organizaciones son percibidas más positivamente. Por ello, a este nivel, la organización de estudio habrá alcanzado solo uno de los aspectos a tener en cuenta como organización positiva, unos empleados *engaged*, ya que ser una organización positiva de acuerdo a Salanova et al. (2000), implica ser una organización que estructura un ambiente positivo de trabajo y que tiene un funcionamiento óptimo.

Los estudios de Schaufeli y Salanova (2004), citan a Maslach (2001) en su estudio minucioso, que entrega como resultado la correlación negativa de los constructos burnout y *engagement*, plasmando que el agotamiento emocional es inversa a la categoría vigor por los niveles de energía presentes en cada situación; el componente dedicación de es inverso a la despersonalización (Salanova et al., 2000).

Una vez expuesta la consideración teórica que emerge de las relaciones entre los constructos clima laboral y *engagement* estudiados por separado con la variable burnout; de lo cual se ha asumido de manera teórica que al ser la relación entre burnout y *engagement* negativa y el haberse establecido una correlación inversa entre el clima laboral y el burnout, se esperaría entonces que el clima laboral en riesgo resultado de esta indagación, propicie niveles bajos de *engagement*, lo cual indicaría presencia de burnout; sin embargo, contrario a ello y lo plan-

teado por los estudios de Bernal y Ramírez (2011), así como Salanova et al. (2000), se refuta tales argumentos al no encontrar relaciones corroborables en los datos registrados o de manera teórica según los planteamientos de los autores en la influencia del clima laboral sobre el *engagement* de manera directa.

En otro ámbito, hablando en un sentido estricto y pese a no haber correlación directa entre las variables de estudio por un error típico, sujeto al número reducido de participantes igual que en el caso de Mesías (2013), algunas de las dimensiones de las macro categorías se correlacionan positivamente, respaldando los estudios de Martínez (2009), al tener hallazgos cónsonos entre clima de apoyo (cohesión) y vigor, así como dedicación con clima de innovación (estilo y retribución).

Ello indica según lo planteado por el mismo autor, que las relaciones entre los miembros de la organización que se caracterizan por la ayuda mutua, la amistad y la colaboración (clima de apoyo equivalente a cohesión), incrementan los niveles de energía de las personas, quienes invierten con un esfuerzo elevado en las actividades laborales a pesar de las dificultades que puedan presentarse en el camino (vigor). De igual manera, se coincide al determinar que el estimular y recibir con agrado las ideas nuevas (clima de innovación equivalente a estilo y retribución) enorgullece, entusiasma y reta a las personas en su trabajo (dedicación). Esta relación compleja se encuentra enmarcada en lo planteado por Schaufeli (2000) al considerar que a mayor cantidad de recursos dados por la organización en su forma de ejercer el estilo de liderazgo más vinculado psicológicamente estará el empleado con su labor, elevando específicamente sus niveles de dedicación.

En otro aspecto, la relación encontrada entre el clima laboral y la variable dedicación, alude a los niveles de eficacia elevados, registrados en los resultados globales de *engagement*, que ponen en evidencia la capacidad de disponer de los recursos personales para asumir como un reto, las dificultades que a nivel del ambiente de trabajo pudieren existir.

Indagando sobre los posibles orígenes de niveles elevados de *engagement*, Bakker y Demerouti, (2013) encuentra como determinantes recursos persona-

les y recursos del medio laboral. Así al abordar los planteamientos de Schaufeli y Salanova (2009) para este estudio, los factores laborales se encuentran afectados negativamente, refutando que sean los causantes del *engagement*. Lo anterior permite argumentar que la existencia de *engagement* se encuentra originada por los recursos personales, y la percepción positiva de la capacidad para controlar e influir en el entorno (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003; citado por Bakker y Demerouti, 2013). Específicamente es la creencia de autoeficacia de los evaluados el punto de desarrollo de *engagement*, que es causa y consecuencia a la vez de la variable estudiada (Bakker, 2013 citado por Moreno y Garrosa, 2013).

## 5. Conclusiones

Los hallazgos permiten concluir a nivel general del estudio, que no existe relación directa o indirecta entre los puntajes globales de la categoría clima laboral y *engagement* de los colaboradores de la comercializadora de eléctricos, sin embargo, se encontró relaciones lineales positivas entre clima laboral y dedicación (0,379), así como las presentes entre las dimensiones del clima laboral y el *engagement* a saber: vigor y cohesión (0,372), dedicación y estilo (0,371), dedicación y retribución (0,364).

Se asume como planteamiento de argumentación, la relación directa entre el clima laboral en nivel de riesgo con la percepción desfavorable del estilo, cohesión y retribución; dimensiones de mayor varianza en el clima laboral. El enlace entre el estilo y cohesión como factores que afectan directamente el clima laboral surge de la incidencia que el liderazgo encausa sobre las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la apreciación justa, que en otras palabras está íntimamente dirigido por el papel gerencial, cuyo actuar se convierte en ejemplo transversal a la organización. Conjuntamente la retribución percibida afecta directamente el clima global, debido a la inexistencia en el contexto de gratificaciones como planes de carrera o planes de estímulos y reconocimientos que permitan percibir que se reintegra a través de otras medidas las contribuciones de las personas hacia la organización. Adicionalmente, se percibe diferentes microclimas por sedes y procesos de pertenencia.

En lo concerniente a los niveles de *engagement* efectivamente elevados, en proporciones iguales a sus dimensiones se puntualiza que tales resultados no están ligados a variables como género, edad y permanencia, pero sí a las creencias de autoeficacia de las personas evaluadas. De igual manera, la no relación entre clima laboral y *engagement*, se sustenta en el aspecto cambiante del clima laboral que contrasta con el estado relativamente permanente de *engagement* por ser un estado mental positivo, el cual a su vez no se encuentra sujeto a rasgos del medio o situaciones específicas del momento. Se refuta, la consideración de Salanova, Martínez y Llorens (Palací, 2004), que indica que las personas tienen experiencias subjetivas y objetivas más positivas, cuando el trabajo y las organizaciones se perciben más positivamente, dado que no se encuentra ligado de ninguna manera el clima de riesgo y los niveles elevados de *engagement*.

Como todo estudio, esta investigación presentó limitaciones, que para este caso, reduce la posibilidad de realizar generalizaciones que abarque a las empresas comercializadoras de San Juan de Pasto y los colaboradores del sector terciario, dado que la muestra es reducida; a pesar de ello, permite visualizar algunos rasgos del colaborador, ya que denota la cultura e idiosincrasia de la historia de su región, factible a contrastarse con próximas investigaciones. Adicionalmente, cabe mencionar que la reducida publicación de investigaciones que correlacionen los dos constructos, hizo que su contraste con los antecedentes contenga pocos antecedentes confiables en español.

## Referencias

- Aguilar, M. y Rentería, E. (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Editorial Universidad Santo Tomas.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bernal, F. y Ramírez, N. (2011) Impacto del Burnout en el bienestar y clima de las organizaciones. (Trabajo de grado). Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2759/1032420497-2011.pdf?sequence=1>
- Brunet, L. (2004) *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Clerc, J., Saldivia, A., Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia en el clima laboral. Módulo I: Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción. Osorno, marzo - mayo del 2006 Recuperado de 2014 de <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Maldonado, P. (2006). *Percepciones de estudiantes sobre la dinámica organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL-IPB*. (Trabajo de grado de Maestría no publicado). Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, Barquisimeto.
- Martínez, M. (2009). La vinculación Psicológica en el trabajo (Engagement), el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional en un grupo de empleados de Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Recuperado de [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:EOTEMsopVDIJ:scholar.google.com/+clima+y+engagement&hl=es&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:EOTEMsopVDIJ:scholar.google.com/+clima+y+engagement&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1)
- Méndez, C., (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMCOC un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mesías, L. (2013). Factores de riesgo psicosocial intralaborales que afectan la percepción sobre el clima laboral en los trabajadores del Banco Caja Social sede Pasto. (Trabajo de Grado). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.
- Moreno, B. y Carrosa, E. (2013). *Salud laboral riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral. El engagement en el trabajo*. Barcelona: Pirámide.
- Mujica, M. y Pérez, I. (2007). Gestión Del Clima Organizacional: Una Acción Deseable En La Universidad. *Laurus*, 13(24), 290-304.
- Müller, R., Pérez, C. y Ramirez, L. (2013). Estructura factorial y consistencia interna de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile. *Liberabit*, 19(2), 163-171.
- Navarro, R., García, A. y Casiano, R., (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Calameo. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>

- Palací, D. (2004). *Psicología de la organización. Psicología Organizacional Positiva*. Madrid: Pearson Education.
- Pérez, D., Peralta, J. y Fernández, P. (2013). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Univ. Psychol*, 13(2), 15-25.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
- Pulgar, H. y Ríos, L. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia*. Lima: UPC.
- Quijano, A. (2009). *Guía de investigación cuantitativa*. San Juan de Pasto: I.U. Cesmag.
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey – Bass.
- Robbins, E. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M. y Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social: comentarios, Casos Prácticos y recursos Humanos*, (261), 109-138.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, G. (2000). Desde el Burnout al Engagement: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Recuperado de [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)
- Schaufeli, W. y Salanova, M. (2009). *El Engagement de los empleados: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- 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.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- Seligman, M. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.