

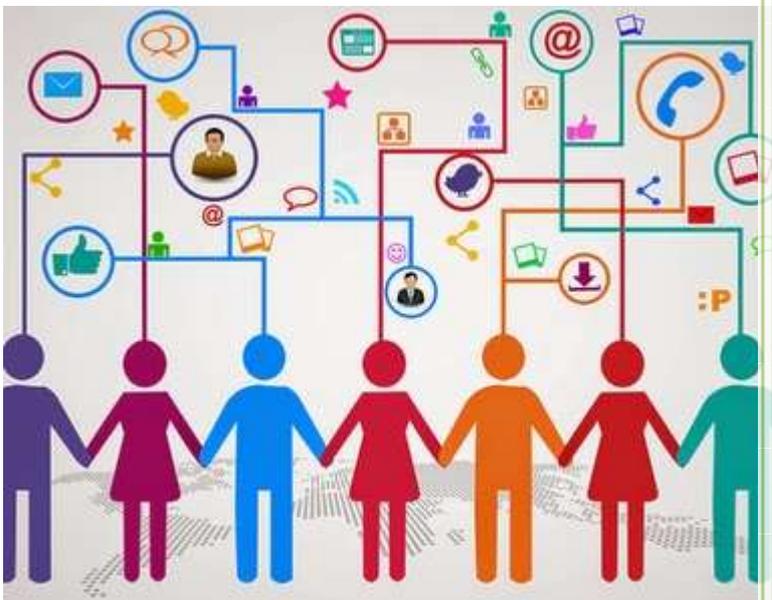
# 2015

## “MOTIVACION LABORAL Y ENGAGEMENT”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Alumna: ADRIANA LAURA BERARDI**

**Tutor: Prof. ANA REDONDO**



El capital humano es uno de los principales elementos de la empresa. Por ello en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una organización ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos planteados

Tabla de Contenidos:

<b>PROTOCOLO .....</b>	<b>4</b>
Tema .....	4
Problema .....	4
Tipo de Estudio.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Justificación .....	5
Estado de la Cuestión .....	5
Marco Teórico .....	6
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>9</b>
<b>MOTIVACION .....</b>	<b>13</b>
Introducción.....	13
Antecedentes de la Motivación Laboral .....	16
El comportamiento humano en las organizaciones .....	17
Concepto de Motivación.....	18
<b>FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN LABORAL. TÉCNICAS MOTIVACIONALES ESPECIALES .....</b>	<b>19</b>
Introducción.....	19
Teoría de la expectativa de Victor H. Vroom (1964) .....	22
<b>LA IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL. RELACIONES ENTRE CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN. ....</b>	<b>24</b>
<b>ENGAGEMENT .....</b>	<b>27</b>
¿Qué es el Engagement? .....	27
Engagement en el trabajo .....	27
¿En qué influye el Engagement? ¿Cuáles son sus consecuencias? .....	29
<b>EL MODELO DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES (DRL) Y EL DESARROLLO DEL ENGAGEMENT.....</b>	<b>30</b>
<b>CÓMO INCREMENTAR EL ENGAGEMENT DE LOS EMPLEADOS .....</b>	<b>35</b>
Intervenciones dirigidas a incrementar el Engagement .....	35
Intervenciones individuales para incrementar el engagement. ¿Qué pueden hacer los trabajadores para incrementar sus niveles de engagement? .....	36
Intervenciones organizacionales para incrementar el engagement.....	39
<b>ORGANIZACIONES SALUDABLES .....</b>	<b>43</b>
<b>RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO NACIONAL .....</b>	<b>46</b>
Capital Humano .....	47
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>50</b>
Problema .....	50
Hipótesis .....	50
Cálculo del tamaño de la Muestra : .....	51
Instrumentos de Relevamiento de datos .....	53
<b>INFORME DEL RELEVAMIENTO DE MOTIVACION-ENGAGEMENT.....</b>	<b>54</b>
Representatividad del estudio .....	54
Resultados obtenidos .....	54
<b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>
Planilla de datos demográficos .....	61



*Seminario de Graduación  
Adriana Berardi*

Cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey).....	62
Encuesta de Bienestar y Trabajo .....	62
Cuestionario Motivación Laboral.....	63
Valores de Instrumentos .....	64
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>65</b>

## PROTOCOLO

### **Tema**

Motivación laboral y Engagement<sup>1</sup> en el Sector Público Nacional.

### **Problema**

¿Existe relación entre Motivación Laboral y Engagement?

### **Tipo de Estudio**

El presente trabajo es del tipo exploratorio pues intenta indagar acerca de qué tipo de la relación existe entre Motivación laboral y Engagement identificando y comparando las variables intervinientes en cada uno de ellos.

El estudio se llevará a cabo en una dependencia de la Administración Pública Nacional de la ciudad de Mar del Plata <sup>2</sup>.

### **Objetivo General**

Identificar la relación existente entre Motivación laboral y Engagement, entendiendo por engagement como “un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar técnicas de motivación que permitan lograr la motivación del empleado.
- Determinar los elementos que influyen en la motivación laboral.
- Analizar el concepto de “engagement” y las variables intervinientes.
- Comparar las variables identificadas en motivación laboral con las identificadas al concepto engagement.
- Identificar intervenciones posibles para lograr un aumento en la motivación de los empleados que facilite el proceso de Engagement.

---

<sup>1</sup> Engagement: se define como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez Romá y Bakker,2002)

<sup>2</sup> Por confidencialidad no se menciona el Sector de la Administración Pública Nacional.

## **Justificación**

El trabajo abordará el tema Motivación Laboral y Engagement en una organización, específicamente en el Sector Público Nacional en la ciudad de Mar del Plata.

Una de las particularidades que presenta el Sector Público es la importancia del papel que juega su personal. Estos representan una proporción importante dentro de los distintos organismos públicos (nacional, provincial, municipal) y por lo tanto cualquier mejora relacionada con la gestión de los mismos repercutirá directamente en la imagen, objetivos y por sobre todo en los resultados del organismo que se proponga hacerla.

A partir de éste trabajo se propone analizar la relación existente entre motivación laboral y engagement y así poder establecer cómo es esa relación, determinando si con niveles altos de motivación en el trabajo se puede lograr trabajadores engaged, incorporando dichos conceptos por parte de las organizaciones en sus políticas de Recursos Humanos.

## **Estado de la Cuestión**

En el presente trabajo de investigación se analizará la relación existente entre dos conceptos: Motivación Laboral y Engagement.

Se comenzará desarrollando el concepto de Motivación Laboral analizando los elementos que influyen en la motivación y técnicas motivacionales especiales para luego estudiar el concepto de Engagement estableciendo las variables intervinientes y así poder establecer la relación existente entre ambos conceptos.

Se ha procedido a la búsqueda de trabajos de referencia y de publicaciones en revistas especializadas. A tal efecto se consultó el sitio del equipo de investigación WoNT - Work and Organizational Network ([www.wont.uji.es](http://www.wont.uji.es)), donde se obtuvieron publicaciones que aportan información necesaria para el estudio de Engagement, tales como “El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de recursos humanos”, trabajo publicado por Salanova Marisa y Wilmar Schaufeli en el año 2004 en el que se analiza el concepto de Engagement para poder explicar el funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones. También se obtuvo un trabajo realizado por Acosta H. Salanova Marisa y Llorens S. del año 2011 denominado “¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el Engagement en el trabajo en equipo?, El rol de la confianza

organizacional”, investigación que contribuye a entender las prácticas organizacionales saludables, confianza organizacional y engagement en el trabajo en equipo.

Con el objeto de profundizar el concepto de Engagement, se tendrá como base de información principal el libro “El Engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión” cuyos autores son Salanova Marisa y Wilmar Schaufeli (2009). A lo largo de sus páginas se introduce el concepto de Engagement para poder explicar el funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones. Los autores describen el Engagement como un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de energía, vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral.

Por último y como sugerencia de cátedra se consultaron trabajos de investigación presentados en encuentros científicos que permiten conocer temas relacionados con el estudio de las prácticas de los Recursos Humanos en las organizaciones.

## **Marco Teórico**

El objetivo del presente trabajo de investigación radica en identificar si existe una relación Motivación Laboral y Engagement y establecer si al aumentar los niveles motivacionales en el trabajo se puede lograr trabajadores engaged.

Se analizarán los elementos que influyen en la motivación laboral y variables intervinientes en el concepto de Engagement, para luego verificar si existe relación entre ambos y qué tipo de relación. Se realizará un trabajo de campo en una dependencia de la Administración Pública Nacional con el objeto de determinar los niveles de Motivación y Engagement en los empleados.

Los recursos humanos son el elemento clave en toda organización, ya que de su eficiencia en el desempeño de las tareas, así como la adecuada asignación de jerarquías y responsabilidades, depende la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas. Por ésta razón, resulta imprescindible desarrollar un política adecuada para su gestión, que permita, entre otras cosas, valerse de distintas opciones para aumentar la motivación. Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia organizacional.

Aunque los objetivos puedan diferir entre las organizaciones, los individuos que participan también tienen necesidades y objetivos importantes para ellos. Mediante la función de dirección se busca ayudar a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo, que contribuyen a la realización de las metas de la organización.

La **motivación** es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, y se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta.<sup>3</sup>

Si bien todo empleado trabaja por un sueldo, el peor error que puede cometerse en una organización es pensar que la única motivación que rige al trabajador es el dinero. Incluso, a la hora de pensar en un medio para motivar a los empleados y obtener mejores rendimientos, quizá no sea el dinero la mejor de las opciones. Quizá la sana competencia, la aceptación y reconocimiento de los logros, las relaciones personales entre superiores y dependientes, la delegación de autoridad y responsabilidad y la confianza, sean mejores mecanismos de motivación, cuando se aplican de manera correcta, que el propio incentivo económico.

**Engagement** es un término utilizado en el ámbito de las relaciones humanas y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. Un trabajador engaged es una persona que está implicada en su trabajo y entusiasmada con él.<sup>4</sup>

Los trabajadores *engaged* tienen un sentimiento de conexión con su trabajo, en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante lo perciben como retador. Para ellos, el trabajo es divertido y no una carga.

Es muy probable que los trabajadores engaged se sientan comprometidos con la organización, sean leales, y estén dispuestos a hacer esfuerzos adicionales que producirán un buen desempeño.

La incorporación del concepto de Engagement y Motivación del empleado es importante como marco para la elaboración y diseño de prácticas y políticas de RRHH orientadas al desarrollo del capital humano, social y psicológico positivo.

La base de análisis en el presente trabajo de investigación es establecer si existe una relación motivación y engagement, determinando cuál es esa relación y si al aumentar los niveles motivacionales en el trabajo podremos lograr trabajadores engaged.

---

<sup>3</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich (1998), Administración una perspectiva global, México: McGRAW-HILL, p.501

<sup>4</sup> Marisa Salanova –Wilmar Schaufeli (2009), “El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión” España: Alianza Editorial.

### Instrumentos de Relevamiento de datos:

En función del tipo de variables de las que se pretende obtener información, se emplearán los instrumentos que se comentan a continuación:

I) Planilla de datos demográficos: en la que constarán datos del empleado encuestado respecto a sexo, edad, nivel de instrucción formal alcanzado.

II) Cuestionario UWES: Engagement se define como “... *un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción*” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002, p.74), y en base a ésta definición se construyó un cuestionario para medirlo llamado “UWES” (Utrecht Work Engagement Survey), y que incluye las tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, 2002). El cuestionario consta de 17 ítems. Vigor se evalúa con 6 ítems que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación se evalúa con 5 ítems que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona y la absorción se mide con 6 ítems que se refieren a sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo. El cuestionario UWES está disponible en 10 idiomas (Alemán, Español, Finlandés, Francés, Griego, Holandés, Inglés, Noruego, Portugués y Sueco) y existe esa base de datos internacional que incluye a 25.000 empleados de 13 países diferentes.

III) Cuestionario de Motivación Laboral: Dicho cuestionario tiene como propósito determinar la motivación del empleado, los factores que intervienen y medir los niveles de motivación. Mediante este cuestionario podremos conocer el grado de satisfacción y expectativas en el trabajo, necesidades sociales y clima laboral, observar el nivel de capacitación y desarrollo y el grado de comunicación y desempeño.

**CAPITULO I****INTRODUCCION**

El capital humano es uno de los principales elementos de una organización. Por ello en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una organización ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos planteados. Lo cierto es que todavía muchos sectores no han visto la importancia de éstas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, los medios de conciliación y el desarrollo personal.

Según lo expone Comesaña Federico en su artículo *¿Cómo motivar a los trabajadores para mejorar el rendimiento de la empresa?*, si bien todo empleado trabaja por un sueldo, el peor error que puede cometer una organización es pensar que la única motivación para el trabajador es el dinero, ya que la motivación obedece más a un componente psicológico que económico. Agrega que posiblemente la sana competencia, la aceptación y el reconocimiento de los logros, las relaciones personales entre superiores y dependientes, la delegación de autoridad y responsabilidad y la confianza, sean mejores mecanismos de motivación, cuando se aplican correctamente, que el incentivo económico. Expresa además que si el objetivo es motivar, es importante ponerse en el lugar del otro, comprender su comportamiento, sus ambiciones y sus sueños, saber cuáles son sus miedos y limitaciones, para crear estrategias orientadas no sólo al equipo sino también a la persona misma<sup>5</sup>.

Los individuos son mucho más que un factor productivo en los planes de la organización, son miembros de los sistemas sociales de estas, son consumidores de bienes y servicios, son miembros de familias, escuelas, etc.

En su libro *“Administración de Recursos Humanos (2000: 68)”*, Idalberto Chiavenato, para explicar el concepto de motivación, explica que "motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia

---

<sup>5</sup> Federico Comesaña *¿Como motivar a los trabajadores para mejorar el rendimiento de la empresa?*, en [www.economias.com](http://www.economias.com), 3 de enero de 2008.

un comportamiento específico". Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación se relaciona entonces con el sistema de cognición del individuo. Para Chiavenato siempre hay nuevas necesidades y el ciclo comienza una y otra vez. El comportamiento del hombre es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Existen muchas técnicas, métodos, acciones que permiten motivar a los empleados. No es necesario aplicarlas a la vez ni aplicarlas todas, sino que la organización debe conocer las necesidades del trabajador, sus propias necesidades y actuar en consecuencia, sabiendo que los recursos humanos son un valor muy importante que debe cuidar y por lo tanto diseñar una estrategia de motivación laboral adecuada.

La motivación de los empleados empieza desde el momento mismo de la contratación, en que se debe encontrar la persona para desarrollar el puesto de trabajo y una persona que se encuentre bien dentro de ese puesto de trabajo, con las condiciones y necesidades de la empresa y del propio trabajador, que al estar en el puesto que desea aumentará la motivación.

A través de la motivación logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención.

El presente trabajo de investigación procurará identificar la relación existente entre dos conceptos: Motivación Laboral y Engagement estableciendo si al aumentar los niveles motivacionales en el trabajo se puede lograr trabajadores engaged.

La conceptualización de Engagement, propuesta por Marisa Salanova y W. Schaufeli, refiere que el término no tiene una traducción exacta al español ya que es un compendio de varios conceptos. Está relacionado con la implicación en el trabajo, compromiso organizacional, dedicación al trabajo, y otros conceptos, pero es algo más que emerge y se desarrolla desde otros planteamientos.

**Engagement** es un término utilizado en el ámbito de las relaciones humanas y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los

trabajadores de una empresa o miembros de una organización. Un trabajador engaged es una persona que está implicada en su trabajo y entusiasmada con él.<sup>6</sup>

Las consecuencias del Engagement se refieren básicamente a las actitudes hacia el trabajo y la organización, por ejemplo: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño en las tareas y la salud. Los empleados engaged cuando se los compara con otros que no lo son, están más satisfechos con su trabajo, se sienten más comprometidos y leales a la organización en la que trabajan y tienen menos intenciones de dejarla por otra organización. Además también éstos empleados tienen conductas más proactivas y de iniciativa personal, así como niveles más altos de motivación para aprender nuevas cosas y tomar nuevos retos en el trabajo (Salanova, 2002).

La incorporación del concepto de Engagement y Motivación del empleado es importante como marco para la elaboración y diseño de prácticas y políticas de RRHH orientadas al desarrollo del capital humano, social y psicológico positivo, permitiendo organizaciones saludables en las que los empleados estén satisfechos, logrando crear un clima de servicio que favorezca la relación con el cliente.

El punto de partida es que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos, y para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de Dirección de Recursos Humanos (DRH) deben estar sincronizadas tal como sea posible. Como lo exponen en su libro "El Engagement en el Trabajo" Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli, influido por el contexto externo y el contexto organizacional, el contexto laboral ha cambiado en las últimas décadas, y éstos cambios son cuantitativos (tiene que hacerse más trabajo en menos tiempo) y cualitativos (el contenido del trabajo cambió desde el trabajo físico al trabajo emocional y mental), y el trabajo en general se ha vuelto más complejo.

Como ha señalado Dave Ulrich<sup>7</sup>: "La contribución del empleado se convierte en una cuestión empresarial crítica, porque al tratar de crear una mayor producción con menos empleados, las empresas no tienen otra opción que tratar de comprometerse no solo con el cuerpo, sino también con la mente y el alma de cada empleado."

Ulrich menciona dos puntos:

- 1- La importancia del Capital Humano de la organización, porque el trabajo se tiene que hacer con menos gente.

---

<sup>6</sup> Salanova M.- Schaufeli w. (2009), "El engagement en el trabajo . Cuando el trabajo se convierte en pasión" España: Alianza Editotial.

<sup>7</sup> Ulrich D., (1997), *Human resources champions*, Boston, MA Harvard Business School Press.

2- Se necesitan empleados capaces y dispuestos a invertir psicológicamente en sus puestos de trabajo.

La motivación y satisfacción laboral, las competencias o el compromiso de los trabajadores, son parte del denominado Capital Humano de una organización, que es precisamente el encargado de generar los otros dos tipos de Capital, el Estructural (cultura organizacional, sistemas de información, procesos de trabajo, etc.) y el Relacional (las relaciones que los empleados forjan con los clientes y proveedores de la empresa), formando todos ellos el Capital Intelectual que una organización determinada posee en un momento concreto.

A fin de profundizar en el análisis de la relación existente entre Motivación Laboral y Engagement se realizará un trabajo de campo en una Dependencia de la Administración Pública Nacional de Mar del Plata para determinar los niveles de Motivación y Engaged existentes en los trabajadores.

Asimismo, y atento observarse aún en la actualidad organizaciones que persisten en la caduca idea de que el ejercer presión sobre los empleados es a veces el único medio para el logro de sus objetivos, este trabajo puede resultar de interés para la incorporación del concepto de Motivación y Engagement en las políticas de Recursos Humanos y lograr así un clima de servicios óptimo, para el público que concurre, permitiendo su satisfacción e incrementando la competitividad de la organización.

## CAPITULO II

## MOTIVACION

**Introducción**

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se experimenta una vez obtenido el resultado. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.<sup>8</sup>

En cualquier momento las motivaciones de un individuo pueden ser muy complejas y en ocasiones contradictoria. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales (una casa mejor, un viaje), deseos que pueden ser contradictorios (¿qué comprar: una casa o un auto?). Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización.

Los motivadores inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad por sobre otra.

Un administrador puede hacer mucho por intensificar las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta del individuo, hace diferencia en lo que una persona realizará. Los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Los administradores deben hacer uso de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente en favor de la empresa que la emplea.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la

---

<sup>8</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich (1998), *Administración una perspectiva global*, México: McGRAW-HILL, p.501

sociedad; es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por el Psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia de una organización, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

Se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales. Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento.

Idalberto Chiavenato cuando se refiere al comportamiento humano en las organizaciones, expresa que no debemos olvidar que las personas poseen características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en factores internos y externos.
- *El comportamiento es motivado.* En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* En todo comportamiento existe un "impulso", "un deseo", una "necesidad", expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

*Seminario de Graduación  
Adriana Berardi*

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, que el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

## **Antecedentes de la Motivación Laboral**

La Motivación Laboral como concepto, surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo.

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres de artesanos a principios del siglo XVIII trajeron consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para remediar ésta situación era necesario encontrar un modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo no sería hasta 1920 cuando nace la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a tener importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

La Organización Internacional del Trabajo fue creada en el Tratado de Versalles (1919) como un organismo especializado de la Organización de Naciones Unidas. Su fin es fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos.

A mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación, y a partir de entonces, se comenzó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable, y además genera un buen clima laboral.

A partir de entonces las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos conscientes o inconscientes quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc.

El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

## El comportamiento humano en las organizaciones

Idalberto Chiavenato cuando se refiere al comportamiento humano en las organizaciones explica que aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, portadores de habilidades, capacidades, conocimientos etc. no debemos olvidar que las personas poseen características de personalidad, expectativas, historias particulares, objetivos individuales etc. Es así entonces que el autor destaca una serie de características genéricas de las personas que permitirán comprender mejor el comportamiento humano en las organizaciones. Expresa que el comportamiento de las personas presenta una serie de características:

1. *El hombre es proactivo:* el comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden revelarse frente a las políticas de la organización o bien colaborar. En general el comportamiento en las organizaciones esta determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo de los miembros de la empresa (en dirección al logro de objetivos personales)
2. *El hombre es social:* participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, porque ello las lleva a relacionarse con otras personas o con grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y bienestar psicológico en los grupos o en las organizaciones.
3. *El hombre tiene necesidades diversas:* los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades.
4. *El hombre percibe y evalúa:* el hombre selecciona datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
5. *El hombre piensa y elige:* el comportamiento humano puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para alcanzar sus objetivos personales.
6. *El hombre posee capacidad limitada de respuesta:* la manera como las personas se comportan está muy restringida, ya que las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición).

## **Concepto de Motivación**

La motivación no es un concepto simple; alude a diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas.

Como ya se dijo, Idalberto Chiavenato explica que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Para el autor decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a sus subordinados a actuar de determinada manera.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a actuar de determinada manera o tener un determinado comportamiento en una situación concreta. Es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y por lo tanto también lo es en su contexto laboral. En el ámbito laboral las organizaciones tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, satisface sus necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

CAPITULO III

## FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN LABORAL. TÉCNICAS MOTIVACIONALES ESPECIALES

### Introducción

Para comprender los factores que favorecen la motivación en el trabajo debemos tener en cuenta que la conducta humana esta orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un superior logra motivar a un trabajador para alcanzar los objetivos de la organización, éstos acabaran formando parte de sus objetivos personales. Esto es que un trabajador motivado conducirá sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización, porque dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de su grupo familiar, hasta conseguir el reconocimiento social. Hay que tener en cuenta además que los elementos motivadores de los trabajadores varían en el tiempo, van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, su situación económica y las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. La personalidad y necesidades de los trabajadores son importantes factores que deben valorarse para garantizar la motivación de sus empleados.

Algunos autores coinciden en que las principales fuentes de motivación externa son:

- el dinero: aunque en ocasiones a medida que mejora su status económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por lo tanto el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades satisfechas que a un trabajador que lo necesita para vivir.
- el reconocimiento dentro de la empresa.
- la responsabilidad sobre el trabajo: debe corresponder con la formación y la capacidad de cada uno.
- el reconocimiento social: un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.

Los autores Koontz y Weihrich enumeran algunas técnicas motivacionales especiales que pueden emplear los administradores.

- **Dinero:** el dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador por los administradores pero se debe tener en cuenta que para algunas personas que por ejemplo están formando una familia puede ser más importante que para otras que sus necesidades económicas no son tan urgentes. Agregan que en la mayoría de los casos se puede afirmar que en la mayoría de las organizaciones el dinero es un medio para dotarlas de personal adecuado y no principalmente como motivador. Para que el dinero sea eficaz como motivador es necesario que personas de distintos puestos, aunque en un nivel similar, reciban sueldos que reflejen su desempeño individual, es imprescindible basarse en el desempeño .
- **Participación:** se refiere a tener en cuenta a la gente. Una persona se siente motivada cuando es consultada sobre temas que le afecta. La participación es también un medio de reconocimiento y genera en los individuos una sensación de logro.
- **Calidad de vida laboral:** es un programa en que generalmente deben seguirse ciertos pasos, lo común es que establezca un comité formado por administradores y empleados y la finalidad es encontrar medios para elevar la dignidad, atractivo y productividad de los puestos de trabajo mediante el enriquecimiento y diseño de puestos. La finalidad básica es crear un buen ambiente de trabajo para los empleados y además contribuye a la organización. La recomendaciones pueden llevar a cuestiones como la reorganización de la estructura organizacional, medios para mejorar la comunicación, problemas no percibidos y soluciones y otros aspectos capaces de mejorar la salud y productividad de una organización.
- **Enriquecimiento de puestos:** es importante que los puestos de trabajo ofrezcan retos y sean significativos. Los puestos pueden enriquecerse por la variedad y también concediendo a los empleados mayor libertad en decisiones sobre el trabajo, alentando la participación e interacción entre empleados, otorgando responsabilidad personal sobre sus trabajos, involucrando a los trabajadores en decisiones sobre aspectos físicos del entorno de trabajo como iluminación, limpieza.

Alejandro Melamed en su libro "Historias y Mitos de la oficina" explica que unos de los mitos sobre la motivación es que " *Sólo se trabaja por el dinero. La gente tiene una única motivación: la económica*". El autor expone que esto es un error y que hay que considerar que la económica es una de las motivaciones, extrínseca por excelencia, pero que sin

embargo, son múltiples los factores que motivan a la gente y el dinero es solamente tenido en cuenta por quienes trabajan en las organizaciones en momentos precisos cuando se cobra o cuando no alcanza. Pero la gente no piensa todo el día en cuánto gana para trabajar de determinada manera. Si se logra entender cuáles son todos los elementos de la propuesta de valor y motiva a la gente en función de los diferentes factores, la probabilidad de éxito es mucho mayor.

El autor explica también que las opciones para motivar a la gente son múltiples y de las más variadas. Los especialistas en general afirman que no se requiere de un gran nivel de sofisticación en los reconocimientos, fundamentalmente, se trata de prestar atención a lo que la gente quiere, qué es lo que le resulta significativo y, a partir de ello, darle a entender que lo que uno está reconociendo se relaciona directamente con lo que hizo.

## Teoría de la expectativa de Victor H. Vroom (1964)

Las teorías de la motivación tratan de descubrir los elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación.

Victor Vroom sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas en favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida. Según lo definió Vroom su teoría podría formularse de la siguiente manera:

$$\text{fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

donde **fuerza** es la intensidad de motivación de una persona, **valencia** es la intensidad de preferencia del individuo por un resultado y **expectativa** la probabilidad que cierta acción conduzca al resultado deseado. La valencia es negativa cuando la persona prefiere no alcanzar una meta y entonces el resultado es ausencia de motivación, que también se dará en el caso en que el individuo tenga expectativa cero o negativa. Por lo tanto la fuerza necesaria para hacer algo dependerá tanto de la expectativa como de la valencia.

Koontz y Wehrich sostienen que uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales, con lo cual tiene una apariencia más realista. Ellos además afirman que la fortaleza de la teoría de Vroom es el supuesto de que las percepciones de valor varían de un individuo a otro en diferentes momentos y en diferentes lugares, lo cual se ajusta más a la realidad.

Esta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización y que satisfagan sus metas personales. Para su explicación propone tres tipos de relaciones (Robbins, 2004):

- *Relación de esfuerzo y desempeño*: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
- *Relación de Desempeño Recompensa*: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
- *Relación de recompensa y metas personales*: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

*Seminario de Graduación  
Adriana Berardi*

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y, recompensa y satisfacción de las metas individuales.

**CAPITULO IV****LA IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL. RELACIONES ENTRE  
CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN.**

El clima laboral es un conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por lo tanto, en la productividad de las organizaciones. Depende de muchos factores como la forma de hacer la dirección, el comportamiento de los trabajadores tanto en el trabajo como en su relación con los compañeros y con la organización, las características del lugar donde se desarrolla el trabajo (iluminación, mobiliarios, etc.).

Las organizaciones invierten cada vez más capital en conocer y mejorar el clima laboral por la importancia que éste tiene respecto a la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores. Estos estudios de clima laboral tratan de medir distintos aspectos: cuál es el nivel de motivación de los trabajadores, cómo se sienten respecto al grado de participación e información que les proporciona la organización, si están satisfechos con la formación continua, etc.

Dado que las personas pasan gran parte de su tiempo en su lugar de trabajo, las consecuencias derivadas del clima laboral pueden ir más allá del ámbito estrictamente laboral y esto ha llevado a que se regulen jurídicamente aspectos que configuran el clima laboral, estableciéndose normas sobre salud laboral, derechos sindicales y de participación de los trabajadores.

Si la motivación de los miembros de la organización es elevada, el clima laboral tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Por otro lado cuando la motivación de los miembros es baja, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión que puede llegar hasta en una inconformidad, agresividad e insubordinación; dichos estados pueden ser por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima laboral tiende a ser bajo (Chiavenato, 2001).

En un publicación de Infobae.com de fecha 20/09/2007 sobre cómo medir el clima laboral para mejorar el trabajo, se expone que "el clima laboral" es un concepto relativamente nuevo y que las empresas comenzaron a preocuparse por su medición luego de conocerse su impacto sobre la motivación y el desempeño de los empleados y por tanto

sobre objetivos y resultados posibles. En dicho artículo el Licenciado Claudio Alonzo, profesor titular de la cátedra de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la UBA, explica que "el clima laboral es un fenómeno colectivo; es el resultado de las relaciones que tienen las personas con la organización. Aunque se lo concibe en general como el conjunto de las percepciones que las personas tienen del trabajo y todos los que trabajamos atribuimos significados al trabajo a partir de los cuales tomamos decisiones, es un fenómeno grupal".

Señaló que es en las expresiones claras de malestar de los integrantes de la organización, en las manifestaciones sintomatológicas referidas al clima, que aparece "lo colectivo". Es a estas atmósferas de tensión que se las suele referir como "mala onda" y se la puede medir a nivel de toda la empresa o bien, en determinada área o departamento.

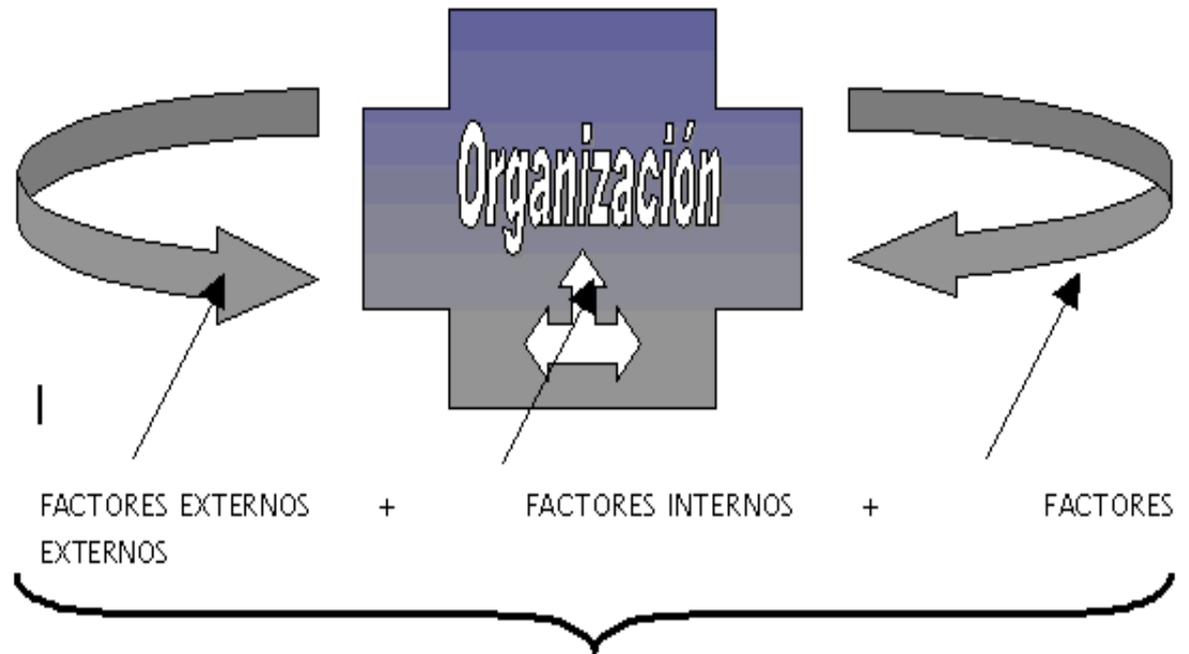
"Cuando se recurre a la medición del clima, se lo hace en general luego de la observación de emergentes que le preocupan a la organización, por ejemplo, índices crecientes de accidentes laborales, ausentismo, fallas en la producción,-en el caso de industrias-, dificultades serias en la calidad de atención y servicio a clientes, presencia de conflictos entre áreas", aseguró.

La medición del clima "también es solicitada por PYMES" y la clave "está en la devolución de los resultados". Allí se obtienen informaciones del tipo "mi jefe no me escucha", "mi capacidad no es aprovechada", entre otras.

Lamentablemente no son los empleados quienes solicitan esta encuesta y no lo harán tampoco todas las organizaciones. Utilizando el concepto de Elliot Jaques, existen las organizaciones que generan ambientes de desconfianza, hostilidad y amenaza permanente y no medirán nunca ese clima o bien, aquellas orientadas a la gente, al desarrollo humano, donde las personas, lo procesal y lo tecnológico tienen un equilibrio", señaló Alonzo. En la Argentina, "hay un promedio de adhesión a la medición de clima que va de 52% a 60% de las respuestas". Se observa que aquellas organizaciones que han aprovechado los indicadores de la encuesta, han obtenido mejores resultados.

Un clima laboral favorable permitirá un compromiso estable del personal con su organización y éste es un requisito indispensable para la sobrevivencia y desarrollo de cualquier empresa e institución. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. De ahí que el Clima Laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

*Factores que conforman el clima organizacional<sup>9</sup>*



**Factores que conforman el Clima Organizacional**

<sup>9</sup> El clima organizacional en <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

## CAPITULO V

## ENGAGEMENT

**¿Qué es el Engagement?**

La traducción al español del concepto es complicada ya que al día de hoy no se ha encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores.

El Engagement no significa: Implicación en el trabajo (work involvement); Compromiso organizacional (organizational commitment); Dedicación al trabajo (work dedication); Apego al trabajo (work attachment); Adicción al trabajo (workaholism). Está relacionado con estos conceptos, pero el engagement es algo más que emerge y se desarrolla desde otros planteamientos. El Engagement es un puente de conexión entre la salud ocupacional y la Dirección de RRHH.

**Engagement en el trabajo**

Las connotaciones diarias del Engagement se refieren a la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía. Sin embargo, no existe acuerdo entre los profesionales sobre su significado, y por tanto tampoco sobre su medida y evaluación. El origen del término Engagement del empleado: *Employee Engagement*, se utilizó por primera vez a finales de los 90 por la Organización Gallup, una firma de consultoría líder en su sector (Buckingham y Coffman, 1999).

Aunque las frases *Engagement* del empleado y *Engagement* en el trabajo (*Work Engagement*) se utilizan normalmente como sinónimos, Salanova, actual investigadora española del tema, prefiere la última por ser más específica.

El Engagement en el trabajo se refiere a la relación que tiene el trabajador con su trabajo, mientras que el Engagement del empleado, puede también incluir la relación existente con la organización.

El Engagement en el trabajo es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del **burnout**, que se caracteriza como un estado mental persistente, negativo, representado por agotamiento emocional, malestar, un sentimiento de reducida competencia

y motivación, (Salanova y Schaufeli, 2009). Engagement se define como **“un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”** (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002 a, p. 74)

**VIGOR:** altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja y deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.

**DEDICACIÓN:** alta implicación laboral y manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

**ABSORCIÓN:** la persona está totalmente concentrada en su trabajo, el tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectarse de lo que se está haciendo y esto es debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

El vigor y la dedicación son los polos opuestos del cinismo y del agotamiento. Contrariamente a aquellos que padecen burnout, los trabajadores engaged tienen un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo, en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante lo perciben como retador, para ellos el trabajo es divertido y no una carga.

En esencia, el engagement consiste en cómo los trabajadores viven su trabajo: como una experiencia estimulante y enérgica, que los motiva a querer realmente destinar tiempo y esfuerzo (el componente vigor); como una actividad significativa y valiosa (dedicación); y como algo interesante y apasionante (absorción).

Por lo tanto, los trabajadores engaged tiene un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, son fieles a la propia organización y rinden más allá de lo que formalmente se les exige. Son proactivos, buscan y aceptan responsabilidades relacionadas con su profesión. En el caso que algo les moleste en su trabajo, expresan sus quejas, plantean alternativas o sugerencias para mejorar. Además tienen valores que coinciden con los que tiene la organización en la que trabajan.

Gracias a su actitud positiva y alto nivel de actividad, estos empleados generan su propia retroalimentación positiva, en términos de apreciación, reconocimiento y éxito. Por lo general, también se sienten muy comprometidos fuera del trabajo, como por ejemplo, en actividades deportivas, pasatiempos creativos y trabajos voluntarios. Pero a pesar de todo, no son adictos al trabajo, disfrutan de otras cosas en su tiempo libre y, a diferencia de

quienes se obsesionan con su trabajo, no les nace ese impulso fuerte e irresistible por trabajar arduamente, porque para ellos trabajar es agradable.

### **¿En qué influye el Engagement? ¿Cuáles son sus consecuencias?**

Las consecuencias del Engagement se refieren básicamente a las actitudes hacia el trabajo y la organización (por ejemplo la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la poca intención de abandonar la organización), el desempeño en las tareas y la salud. Los empleados engaged están satisfechos con el trabajo y se sienten más leales y comprometidos con la organización en la que trabajan, y por lo tanto tienen menos intenciones de abandonarla que aquellos trabajadores que no son engaged.

Estos trabajadores tienen niveles de motivación más altos para aprender nuevas cosas y tomar nuevos retos en el trabajo.

Finalmente, existe también evidencia empírica de que el Engagement tiene como consecuencia el aumento de los niveles de salud y consecuentemente bajos niveles de depresión y tensión nerviosa.

**CAPITULO VI****EL MODELO DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES (DRL) Y EL  
DESARROLLO DEL ENGAGEMENT**

El engagement se considera el antídoto positivo del burnout, cuya definición más popular, explica Marisa Salanova, lo considera como "un estado mental persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos "normales" que se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo". "(Schaufeli y Enzmann, 1998, p. 36).

Para los trabajadores engaged, el trabajo es algo positivo, porque disfrutan con y de lo que hacen. Contrariamente los trabajadores burnout se sienten agotados y fatigados y se sienten mal en sus trabajos.

El modelo Demandas y Recursos Laborales (DRL) asume un proceso motivacional positivo y un proceso motivacional negativo de deterioro de la salud, en los cuales el engagement y el burnout juegan un papel esencial en cada uno de ellos. Este modelo tiene en cuenta tanto indicadores del bienestar del empleado (engagement) como del malestar (burnout).

En general, se pueden distinguir dos tipos de características en cualquier trabajo: demandas y recursos laborales. Las demandas laborales son características de la organización del trabajo que requieren un esfuerzo por parte del empleado para ser realizadas, y ese esfuerzo lleva asociado un costo físico y/ psicológico (mental o emocional) a su realización. Ejemplo de demandas laborales son:

- ✓ demandas cuantitativas: sobrecarga, alto ritmo de trabajo, fechas tope, etc.
- ✓ demandas mentales: tareas que exigen concentración, atención, precisión, toma de decisiones, etc.
- ✓ demandas socio-emocionales: tener que demostrarse positivo cuando se siente lo contrario.
- ✓ demandas físicas: trabajar en situaciones de clima extremo, trabajos de carga y descarga.
- ✓ demandas organizacionales: inseguridad en el empleo, conflicto de rol, etc.
- ✓ demandas trabajo-familia o familia-trabajo: por ejemplo trabajo nocturno.

La otra característica del puesto de trabajo, los recursos laborales, son necesarios para hacer frente a las demandas y ejemplo de ellos son:

- ✓ recursos físicos: por ejemplo equipos de oficina bien diseñados, climatización herramientas adecuadas, tecnología adaptada.
- ✓ recursos de tarea: feedback en el desempeño de las tareas, claridad de rol, autonomía en el puesto de trabajo.
- ✓ recursos sociales: apoyo social de los colegas, coaching, espíritu de equipo, participación en la toma de decisiones.
- ✓ recursos de la organización: oportunidades de formación, perspectivas para el desarrollo de carrera profesional, etc.
- ✓ recursos trabajo-familia o familia-trabajo: flexibilidad horaria, apoyo social por parte de la familia.

La falta o inadecuación de los recursos incrementan las demandas laborales, por ejemplo si un compañero no está ayudando la carga de trabajo seguirá siendo alta.

El modelo DRL (Demandas-Recursos laborales) asume dos procesos: un proceso de deterioro de la salud donde las altas demandas agotan al empleado y un proceso de motivación en que los recursos laborales tales como el feedback, el control, la variedad de tareas, la supervisión y las oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, permiten hacer frente eficazmente a las demandas laborales, fomentan la participación y producen resultados positivos, como el compromiso con la organización, óptimo rendimiento y mejora de la calidad del servicio.

Mediante el proceso de motivación, se vinculan los recursos laborales a través del engagement con los resultados organizacionales positivos. Los recursos laborales tienen la función de ser motivadores intrínsecos, porque fomentan el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y desarrollo. Pero también pueden ser motivadores extrínsecos en el sentido que son instrumentos para el logro de otros objetivos del trabajo. Entornos de trabajo que ofrecen gran diversidad de recursos pueden fomentar la voluntad de dedicarse más al trabajo. Por ejemplo si existen compañeros de trabajo que apoyan junto con el hecho de recibir feedback adecuado del jefe, aumenta la probabilidad de hacer mejor el trabajo y conseguir el objetivo adecuado.

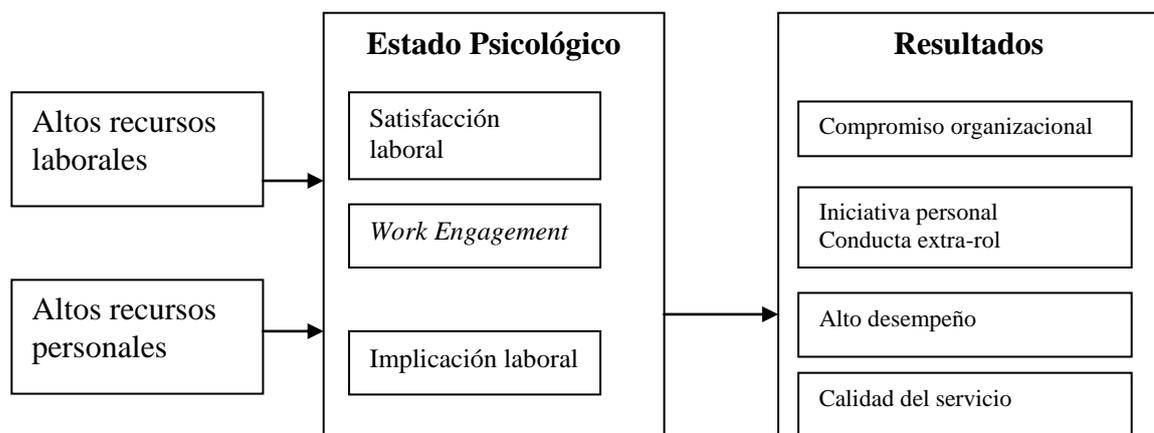
El modelo DRL (Demandas-Recursos laborales) asume que los recursos laborales tienen potencial motivacional y llevan a un mayor Engagement y a un rendimiento excelente (Bakker y Demerouti, 2008).

Ahora bien, considerando el engagement como una consecuencia del proceso de motivación, hay que tener en cuenta que no solo el engagement está predicho por los recursos laborales (y las demandas) sino también existen otro tipo de recursos que lo predicen, como por ejemplo, los recursos personales. Como recursos personales se entienden aquellas características positivas de las personas que tienen la capacidad de reducir o amortiguar el impacto negativo de las demandas, pero que a la vez, como los recursos laborales, pueden ser origen por sí mismos de procesos positivos como el crecimiento personal o profesional.

Bakker y Demerouti (2008) han reformulado recientemente el modelo DRL, señalando que los recursos laborales se relacionan mutuamente con los recursos personales (por ejemplo optimismo, autoeficacia, y la autoestima) que se asume tiene un potencial motivacional similar, ya que éstos últimos son capaces de movilizar los recursos laborales y generar más engagement y mejor desempeño.

De acuerdo con el modelo DRL, tanto los recursos laborales como los recursos personales fomentan el Engagement.

Diversos estudios encontraron que el Engagement está positivamente relacionado con los resultados organizacionales como el compromiso organizacional (Salanova, 2000; Schaufeli y Bakker, 2004), con la conducta extra-rol, con la iniciativa personal (Salanova y Schaufeli, 2008) y con el rendimiento y la calidad del servicio (Salanova, Agut y Peiró, 2005).



Un modelo integrador del engagement en el trabajo<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Marisa Salanova-Wilmar Schaufeli (2009), "El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión" (Pág. 126) España: Alianza Editorial.

El engagement forma parte de un proceso de motivación positiva en donde los recursos laborales, junto con las demandas, influyen en el engagement y éste a su vez en comportamientos organizacionales positivos.

Resultados de siete estudios de diversos países, y utilizando diferentes grupos ocupacionales, apoyan la existencia del proceso de deterioro de la salud y del proceso de motivación tal como se describe en el modelo DRL.

Uno de ellos es un estudio holandés entre empleados de una compañía de seguros, un servicio de prevención de riesgos laborales, una empresa de fondos de pensiones y una institución de cuidados en el hogar, confirmó independientemente en cada muestra, el rol mediador del engagement y del burnout en el proceso de motivación y el proceso de deterioro de la salud, respectivamente (Schaufeli y Bakker, 2004). Se observó una relación positiva entre los tres recursos laborales (el feedback, apoyo social y coaching) y el engagement; mientras que el engagement, a su vez, se relacionó con bajas intenciones de rotación. Por otra parte se observó una relación positiva entre dos demandas (la sobrecarga de trabajo y las demandas emocionales) y el burnout. Tal como predice el modelo DRL, el burnout se relaciona con problemas de salud y también con la rotación.

En conjunto estos siete estudios aportan evidencia empírica sobre la existencia de dos procesos psicológicos diferentes pero relacionados: un proceso de deterioro de la salud y un proceso de motivación que funcionan en forma similar para empleados de diferentes países, grupos de edad y ocupaciones.

Respecto al engagement se puede concluir que:

- ✓ Es un elemento clave del proceso motivacional.
- ✓ Son los recursos laborales (y no las demandas laborales) los que impulsan el engagement.
- ✓ El engagement tiene un impacto positivo sobre distintos resultados organizacionales tales como el compromiso organizacional, el alto desempeño y la calidad del servicio.
- ✓ Los recursos laborales predicen resultados positivos para la organización a través del aumento del engagement de sus empleados.
- ✓ Los recursos laborales incrementan el engagement, especialmente cuando las demandas laborales son altas.
- ✓ Los recursos personales, especialmente la autoeficacia, también incrementan el engagement.

*Seminario de Graduación  
Adriana Berardi*

- ✓ Es importante incrementar el engagement en las organizaciones, ya que se relaciona con el buen desempeño laboral de los empleados y de la organización en su conjunto.

## CAPITULO VII

## CÓMO INCREMENTAR EL ENGAGEMENT DE LOS EMPLEADOS

**Intervenciones dirigidas a incrementar el Engagement**

Distintas investigaciones han manifestado la importancia del bienestar y la salud de los empleados para el desempeño laboral y organizacional. Por ello, es recomendable que la Dirección de Recursos Humanos se centre en la gestión y desarrollo de empleados, como un recurso valorable dentro de las organizaciones.

Salanova y Schaufeli (2009) postulan que el capital humano está adquiriendo una importancia cada vez mayor en el mundo organizacional actual. Las organizaciones modernas necesitan empleados engaged y deben promover las condiciones necesarias para que sus trabajadores tengan altos niveles de bienestar, convirtiéndose así en organizaciones saludables.

Una vez que conocemos cuáles son las ventajas de contar con empleados saludables, nos preguntamos ¿cómo se puede incrementar el engagement de los empleados?, ¿qué tipo de intervenciones pueden llevarse a cabo?.

En primer lugar se puede tomar una perspectiva individual marcando lo que cada empleado puede hacer para mejorar en su trabajo; en segundo lugar podemos hablar de una perspectiva organizacional al señalar qué pueden hacer las organizaciones para promover una mejora en sus trabajadores.

Tradicionalmente se llevaban a cabo dos tipos de intervenciones basadas en el Modelo Médico de Enfermedad: la curación y la prevención. La cura se basa en la idea de que algo funciona mal, está enfermo, y por lo tanto hay que curarlo, y entonces así nos estaríamos centrando sólo en los trabajadores "enfermos". Mientras que en la prevención los trabajadores se encuentran en una situación de riesgo y por lo tanto pueden enfermarse, en éste caso nos centraríamos en aquellos trabajadores que tienen ese riesgo potencial.

Se hablaba de curar a los empleados (especialmente de enfermedades físicas), luego apareció la importancia de la prevención para disminuir el riesgo de desarrollar enfermedades ocupacionales.

Pero actualmente, Salanova y Schaufeli (2009: 170) hablan de un tercer tipo de intervención: **la amplificación**. Esta intervención ya no se basa en el Modelo Médico de Enfermedad, arreglar lo que está roto, sino en el principio de la mejora, es decir, en la idea

de promover, aumentar y mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores, incluyendo el engagement. Por lo tanto no se reduce a una parte de los trabajadores, sino que se va a aplicar al conjunto de los empleados y debe ser parte de la gestión organizacional. Con la amplificación se va un paso más allá, y se basa en la creencia de que la mejora de la salud y del bienestar de los trabajadores es una misión sin fin, y requiere un esfuerzo continuo y sostenido.

La amplificación requiere un gran compromiso por parte de la organización, porque debe facilitar la participación de todos los empleados en la intervención, siendo éstos los responsables últimos. Ninguna perspectiva sustituye a la otra, sino que las tres se complementan ampliando su alcance, pues la amplificación no lo abarca todo, ni excluye la posibilidad de que haya empleados que necesiten ser curados o prevenidos.

Cabe destacar que existen muy pocas intervenciones positivas para mejorar la salud psicológica y el bienestar y, por lo tanto, el engagement de los empleados, existiendo dos tipos básicos de intervención, las que se llevan a cabo sobre el empleado y las que se llevan a cabo sobre la organización.

*"Las intervenciones positivas tienen, de modo general, la finalidad de reducir y prevenir problemas, conflictos, o síntomas pero también la mejora de las condiciones subjetivas de vida, el estado emocional, las fortalezas psicológicas y, en último término, la satisfacción con la vida."<sup>11</sup>*

En el ámbito laboral, esas intervenciones positivas tendrían por objetivo incrementar la felicidad en el trabajo, incluyendo el engagement del empleado.

## **Intervenciones individuales para incrementar el engagement. ¿Qué pueden hacer los trabajadores para incrementar sus niveles de engagement?**

Las intervenciones individuales son aquellas que se llevan a cabo en el empleado, y básicamente se distinguen tres tipos de intervenciones: las que se basan en modificar la conducta (actividades conductuales), las que se centran en cambiar las creencias o cogniciones (actividades cognitivas) y por último las que se basan en el cambio de las motivaciones (actividades volitivas).

- I. *Actividades conductuales*: existen once tipos de actividades conductuales para mejorar la felicidad, que se pueden agrupar en tres categorías:

---

<sup>11</sup> Vázquez, C., Hervás G., y Ho S. M. (2006) "Intervenciones Clínicas basadas en la Psicología Positivas: Fundamentos y aplicaciones". *Psicología Conductual*, Vol. 14, Nº 3, 401-432

- a) Cuidado de la mente y el cuerpo: en éste grupo se incluyen la actividad física, el descanso, la meditación y la simulación de felicidad. Son difíciles y a veces imposibles de aplicar en el lugar de trabajo pero son estrategias que se pueden realizar en el tiempo libre y así ser actividades de recuperación después de la jornada laboral, por lo tanto aún no realizándose en el trabajo tienen efectos positivos en las personas que luego se transfieren al trabajo.
  - b) La práctica de las virtudes: algunas de las estrategias para mejorar las fortalezas de cada individuo son la identificación de las propias fortalezas, y uso de las propias fortalezas, ser amable con los demás, expresar gratitud, aprender a perdonar y practicar la espiritualidad.
  - c) Fortalecimiento de las redes sociales: dentro de ésta categoría encontramos el intercambio de experiencias positivas y el cuidado de las redes sociales. Si las personas celebran sus éxitos en el trabajo con miembros del equipo parece una forma eficaz de aumentar la felicidad o engagement, y además reforzar el espíritu de equipo. Sabido es que las personas se sienten más felices cuando están socialmente integradas. La función más importante de las relaciones sociales es que los demás presten apoyo en situaciones de estrés y angustia. Las relaciones sociales y el apoyo social son muy importantes en el trabajo y se asocian con mejor salud y bienestar.
- II. *Actividades cognitivas*: los seis tipos de actividades basadas en la cognición, se pueden agrupar en dos categorías:
- a) generación y ensayo de pensamientos positivos: en esta categoría se incluirían actividades que tienen que ver con contar las cosas positivas, cultivar el optimismo y saborear la vida, es decir, acentuar y mantener los momentos agradables en que se desarrollan los acontecimientos (por ejemplo reproducir días felices)
  - b) toma de decisiones: básicamente se centra en satisfacer en lugar de maximizar, evitar las rumiaciones, así como evitar comparaciones sociales. Rumiar se refiere a pensar sin necesidad, sin fin y reflexionar demasiado sobre si mismos y problemas. Las personas que rumian se preocupan en lugar de ocuparse. Al ser animales sociales, no podemos evitar la comparación con los demás. A veces esa comparación puede ser beneficiosa cuando vemos a alguien con mejor desempeño y entonces nos puede llevar a luchar por el mismo objetivo. Pero cuando los demás están en peor situación,

a veces la comparación nos pone en mejor lugar (por ejemplo si ganan menos dinero) u otras veces puede ser perjudicial y uno puede sentir temor ("a mí también puede sucederme"). Por lo tanto los efectos de la comparación pueden ser útiles o no, y difieren de una persona a otra y de una situación a otra.

*III. Actividades volitivas:* son aquellas que están dirigidas a modificar los objetivos y motivaciones y existen tres tipos:

a) el establecimiento de metas personales: establecer y perseguir objetivos personales significativos es decisivo, ya que motiva a las personas a desarrollar sus fortalezas y talentos. Es importante perseguir metas personales porque proporcionan un sentido de propósito y significado, refuerza la autoestima y la creencia sobre la eficacia. Cuando se trata de aumentar el engagement, los objetivos intrínsecos, que se persiguen porque son gratificantes en si mismos, son superiores a los extrínsecos, que se persiguen por recompensas externas, tales como el dinero o status.

b) búsqueda del flow: el flow se produce cuando hay un equilibrio entre los retos y las competencias al realizar una actividad determinada.<sup>12</sup>

Al repetir la actividad que causa el flow, las competencias de uno mismo se desarrollan y la próxima vez será necesario un reto mayor para experimentar el flow. Para experimentar flow es necesario estar abierto a nuevas experiencias, dispuesto a aprender cosas nuevas y siempre buscar nuevos retos.

Para no disminuir el flow, el nivel de reto en el trabajo debe aumentar continuamente, y de esta forma, también se desarrollan las competencias de los empleados.<sup>13</sup>

c) desarrollo de estrategias de afrontamiento: se refiere a enseñar a los empleados a ser resilientes (capacidad de afrontar la adversidad). Esto se traduce es darle recursos a los empleados para hacer frente a las demandas estresantes.

Existen personas que, cuando se enfrentan a un reto importante, les sirve para crecer personalmente, para fortalecerse e incluso para prosperar. Creen

---

<sup>12</sup> Csikszentmihalyi M.(1990): "Flow, the psychology of optimal experience". Nueva York: Harper y Row.

<sup>13</sup> Rodríguez, A.M.; Cifre, E., y Salanova ,M.(2008), "Cómo mejorar la salud laboral generando experiencias óptimas". *Gestión Práctica de riesgos laborales*, Nº 46, Febrero de 2008, 20-25.

en su capacidad para afrontar y soportar los acontecimientos futuros, mejoran sus relaciones personales, desarrollan un conocimiento más profundo, estas personas se dice que han desarrollado resiliencia.

## **Intervenciones organizacionales para incrementar el engagement**

Desde una perspectiva económica, es más rentable prevenir los problemas relacionados con la salud y bienestar psicológico, que tener que afrontar gastos por bajas por ausentismo laboral, jornadas laborales no trabajadas. Pero desde la visión de la Psicología Positiva es mucho más rentable invertir en mejorar la efectividad, bienestar y desarrollo de los empleados que tener que afrontar problemas evitables.

El elemento central de una dirección de Recursos Humanos es cuidar a los empleados, los buenos empleados, los positivos, son el capital humano de la organización, y por ello es esencial que la política de Recursos Humanos se centre en cuidar y desarrollar ese capital humano tanto como sea posible.

Al mejorar el bienestar psicológico, en nuestro caso el engagement de los empleados, no sólo obtenemos beneficios adicionales positivos para la organización, ya que esos beneficios o sinergias, además, se relacionan unos con otros, creando espirales de ganancias tanto para los empleados como para la organización. Se crean ganancias o beneficios para todos, para empleados y para las propias organizaciones que crecen y se enriquecen en su conjunto. Esto refuerza los niveles de engagement de los empleados, que luego contribuirán a crear más sinergias en las organizaciones, y el proceso volvería a empezar y así indefinidamente.

Estas sinergias pueden estructurarse en tres categorías:

- Sinergias individuales:
  - ✓ dentro de este grupo se incluye la reducción de las quejas relacionada con el estrés y el burnout, reduciendo así los niveles de ausentismo.
  - ✓ mayor socialización y adaptación a la organización, aumentando el compromiso y la lealtad a la organización.
  - ✓ trabajando con altos niveles de vigor y energía, dedicados al trabajo, disfrutando de las tareas, incrementa la motivación de los empleados de hacer el trabajo bien, que repercute en una mejora continua del trabajo.
  - ✓ los empleados engaged son generalmente más creativos, innovadores y sensibles al trabajo que realizan.
- Sinergias interpersonales:

- ✓ Los empleados engaged tienen menos probabilidad de experimentar emociones negativas como envidia, celos o ansiedad, y tiende a experimentar emociones positivas como entusiasmo, alegría satisfacción, generando ganancias recíprocas para los empleados y para la organización. Estos empleados interactúan mejor con sus compañeros, clientes y en general las personas que conforman el ambiente social de la organización, lo cual es importante para el trabajo en equipo, previniendo conflictos y malas relaciones y en definitiva mejora el clima social de la empresa.
- ✓ deriva de la sinergia anterior el hecho de que mejora la calidad percibida del trabajo por parte de los clientes. Esto se produce especialmente en aquellos empleados que tienen contacto directo con los clientes. La evaluación positiva por parte de los clientes conduce a su fidelización y lealtad, cuestión importante para la organización.
- Sinergias organizacionales:
  - ✓ clima laboral: las organizaciones que mantienen y potencian un buen clima laboral, tienen pocas quejas y se caracterizan porque sus empleados manifiestan bienestar psicológico y contribuye a la retención de talentos.
  - ✓ estos buenos resultados la convierten en una buena empresa para trabajar.
  - ✓ las organizaciones que van adquiriendo sus propias competencias, aprenden de sus propias experiencias (learning organizations).

Todas estas sinergias se relacionan entre ellas creando interacciones positivas que se acumulan en el tiempo generando espirales de ganancias tanto para los empleados como para las propias organizaciones. Esto incrementa a su vez los niveles de bienestar y engagement de los empleados.

Las principales estrategias que desde las organizaciones se pueden implementar para mejorar el engagement entre los empleados se dividen en cuatro grandes bloques:

- I. estrategias basadas en la selección, socialización y evaluación del personal: el proceso de reclutamiento y selección es el punto de partida que establece el primer contacto entre empleado y organización, y además supone el inicio del contrato psicológico. El primer contacto es un buen momento para saber qué espera el empleado de la empresa y a su vez qué espera la organización del empleado y el

mayor reto para la organización es lograr el ajuste entre las necesidades de ambos, cuanto mayor ajuste, mayor engagement. Para comprobar los niveles se pueden ir realizando chequeos mediante cuestionarios cada cierto tiempo, y en caso de ser necesario realizar works shops o talleres de trabajo. Mediante los proceso de socialización los nuevos empleados son expuestos a la cultura y valores de la organización (sus valores y expectativas). Las sugerencias de los empleados son claves en los momentos de evaluación, ellos son los expertos sobre su bienestar psicosocial y tienen interés en mejorar su situación.

- II. estrategias basadas en el diseño y cambio de puestos de trabajo: tienen como objetivo incrementar los recursos laborales disponibles (ambiente físico y social), para prevenir y optimizar el bienestar psicológico y con ello la calidad de vida laboral y organizacional. Ello se basa en el poder motivacional de los recursos laborales y su influencia sobre el engagement. Los puestos deben mantener al empleado motivado por su trabajo, que las demandas se ajusten a sus competencias y que sean espacios tanto físicos como sociales y psicológicos donde puedan desarrollarse tanto individual como social y profesionalmente. Algunas técnicas de diseño y rediseño de puestos pueden ser hacer los puestos mas variados y diversos (para prevenir la fatiga física y mental), hacerlos más complejos y completos (para estimular el desarrollo de competencias), dar autonomía a los empleados (para satisfacer las necesidades de control).
- III. estrategias basadas en el liderazgo y las relaciones interpersonales: un buen líder debería combinar tanto una orientación hacia la tarea como a aspectos socioemocionales. Algunas competencias del supervisor que han mostrado ser efectivas para incrementar la motivación y el engagement de los empleados son:
  - atender, reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados.
  - gestionar los problemas en el grupo en forma abierta, mediante reuniones grupales y entrevistas individuales.
  - informar a los empleados sobre posibles cambios, rotaciones, despidos, etc. cara a cara.
  - ayudar en el establecimiento de metas y objetivos, en la planificación del trabajo.
- IV. formación y desarrollo de carrera, potenciando las competencias: la formación en el trabajo o formación continua, supone un proceso de aprendizaje continuo y activo a lo largo de todo el ciclo vital de la persona, que está directamente relacionado con el

*Seminario de Graduación  
Adriana Berardi*

trabajo que realiza el empleado y que pretende algún cambio en las conductas o experiencias de los empleados (Salanova y Llorens, 2007).

Para que la formación sea efectiva y aumente los niveles de engagement de los empleados, se debe producir un aumento en las creencias de eficacia de los trabajadores, así como la creencia de que lo que han aprendido puede ser utilizado en su día a día laboral. Es importante que los empleados tengan un plan de desarrollo de carrera, que se especifique los objetivos últimos y lo que se espera de él.

CAPITULO  
VIII

## ORGANIZACIONES SALUDABLES

En el presente capítulo se centrará la atención en la descripción de la organización, es decir, en cómo son las organizaciones que potencian el engagement entre sus empleados y cuidan de ellos porque conocen cuáles son sus ventajas competitivas al actuar de éste modo. Por lo tanto el foco de atención será la organización.

Dice Marisa Salanova (2009): “Con el calificativo de *saludable* damos a las organizaciones un nuevo matiz, centrado en el cuidado de la salud tanto de los empleados, como de la misma organización en su conjunto. Supone un giro también en la dirección y desarrollo de los recursos humanos, desde considerar la salud psicosocial de los empleados como un medio para conseguir otros fines, a considerarla como un bien en sí misma, como un valor estratégico central en los objetivos empresariales. Además, gran parte del significado de *saludable* que caracteriza estas organizaciones, viene dado porque sus empleados son también saludables. Esto es, la organización cuenta con un valioso capital psicológico positivo que proviene de sus empleados.”

Ese capital psicológico positivo se define básicamente por el *engagement*. Es constatable fácticamente que los beneficios económicos y sociales generados por las organizaciones saludables superan con creces a los generados por organizaciones enfermas o tóxicas. Es necesario identificar cuáles son las prácticas de recursos humanos que se adaptan a este tipo de organizaciones.

En Holanda se ha desarrollado un programa denominado "Gestión Integral de la Salud", y se basa en que en el mercado de trabajo actual, los clientes y consumidores están cada vez más interesados en adquirir productos y servicios saludables, y por lo tanto, la salud ha empezado a ser un potencial valor de negocio. Es una aproximación estratégica para reducir los costos de ausentismo por enfermedad e incapacidad laboral debido a factores psicosociales, pretendiendo a la vez incrementar la productividad y la resiliencia de la propia organización y de sus empleados.

A partir de éste estudio se concluye que existen líneas de desarrollo organizacional en las empresas que tienen este tipo de gestión integral o están en fases de desarrollo. Además se entiende que a partir de la potenciación de éstas líneas de desarrollo integral se

puede intervenir en las organizaciones con buenas prácticas para alcanzar estatus de saludables. Estas líneas de desarrollo son:

- ✓ Entender la salud como un valor estratégico de la empresa.
- ✓ Conseguir un ambiente físico de trabajo sano y seguro.
- ✓ Desarrollar a su vez un ambiente social de trabajo que sea inspirador para las personas.
- ✓ Que las personas se sientan vitales y energéticas ( que se sientan engaged con sus trabajos).
- ✓ Establecer buenas relaciones con el entorno organizacional.
- ✓ Obtener productos y servicios saludables.

Es desde la consideración de las buenas prácticas relacionadas con la gestión y desarrollo de los recursos humanos desde donde se pueden potenciar las organizaciones saludables. (Salanova y Schaufeli, 2009).

En el listado de las “mejores empresas para trabajar” del 2008, Google encabeza en EEUU y Microsoft en España, y vemos que ambas se caracterizan comparativamente por:

- + Más flexibles, con mayores oportunidades de adaptarse al cambio.
- + Ambientes de aprendizaje continuo para el desarrollo de competencias.
- + Son más diversas en el término de mujeres y minorías.
- + Los empleados consiguen apoyo de parte de estas organizaciones cuando deben cuidar a terceros.
- + Son más democráticas en cuanto a la propiedad del stock.
- + Son más abiertas ya que se caracterizan por potenciar la comunicación abierta, tanto ascendente como descendente.
- + y además ¡son más divertidas! ya que los empleados pueden disfrutar de tiempo de relajación y tiempo libre.

Estas organizaciones son más saludables, entendiendo la salud, no como simple ausencia de enfermedad sino como el estado de completo bienestar físico, social, psicológico y además económico y financiero. Cuidan no solo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra organizacional, con la comunidad cercana y la sociedad en general. Uno de sus objetivos es tener un impacto positivo en el ambiente

local externo a la organización, y ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior, lo que se consigue mediante la cooperación entre partners en la cadena de producción, y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas.

El concepto de organización saludable lleva implícitos dos conceptos: **organización y salud**. La *organización* se refiere a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados, esto es, las prácticas de desarrollo de los recursos humanos. Es decir que se refiere a las formas de estructurar y desarrollar los recursos laborales de que dispone la organización para la gestión y desarrollo de los empleados. El término *saludable* deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Crear y mantener tales organizaciones es bueno tanto para los empleados y empleadores como para sus clientes/usuarios y para la sociedad en general.

La organización psicológicamente enferma sería aquella donde la interacción del trabajador con su trabajo y con los demás tiene efectos nocivos y perjudiciales, tanto sobre la propia organización como sobre las personas que la integran, afectando negativamente a su salud y bienestar. Peter Frost (2002) señala que en esos ambientes la comunicación es pobre o está obstaculizada, las relaciones interpersonales son frías o conflictivas. Existe conflicto, los trabajadores no reciben feedback de su trabajo y no se identifican con la organización porque sus necesidades no coinciden. La insatisfacción laboral es mayor en éstas organizaciones, siendo éste un ambiente altamente destructivo tanto para el empleado como para la organización.

**CAPITULO IX****RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO NACIONAL**

El recurso humano de cualquier organización es vital, ésta puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por lo tanto, su significación es invaluable.

La importancia del papel que juega el personal en el sector público y su administración son materia de constante análisis por las características que reviste. Podemos decir que la eficacia en la gestión de lo público depende prioritariamente de la capacidad de las personas que se encuentran empleadas por el Estado.

Dentro de la Administración Pública Nacional Argentina existe una serie de problemas bastante graves que dificultan la obtención de rendimientos positivos en cuanto al gerenciamiento de los recursos humanos, el gran tamaño de las plantas del personal en las distintas reparticiones, la incapacidad para generar soluciones, la falta de capacitación, la escasa motivación, etc., son algunas de las situaciones que debe resolver el Estado si realmente quiere obtener resultados satisfactorios en sus acciones. A través de varios años, el número del personal ha crecido lentamente y poco a poco, esto ha conducido a un exceso de personas trabajando dentro de la Administración Pública Nacional. Por ello es necesario crear una propuesta que permita tratar de poner orden dentro del caos que se vive actualmente y es importante encontrar una estrategia que sirva de marco referencial para la reestructuración de la Gestión de Recursos Humanos de la Administración Pública. Generalmente las exigencias del Estado y sus necesidades no conciben con las aspiraciones del personal y su conducta en los cargos que ocupan ya que éstos no se identifican con los objetivos de la organización además de encontrarse habitualmente disconformes, lo que hace muy complicado que los resultados en sus tareas se dirijan hacia lo esperado.

Cualquier mejora relacionada con la gestión del personal repercutirá directamente en la imagen, objetivos, metas y por sobre todo en los resultados del organismo que se proponga hacerla.

Ante ésta situación, se hace necesario llevar adelante un profundo cambio, crear una verdadera estrategia, pero para esto es prioritario el conocimiento que es un elemento clave para la transformación de cualquier sistema humano, en este caso la Administración Pública.

De todo esto se desprende que dadas las actuales condiciones que caracterizan a nuestra Administración Pública no será muy sencillo mejorar su imagen y orientar su funcionamiento al servicio eficiente y eficaz de la gente, para ello será necesario trabajar fuertemente sobre el personal consiguiendo su bienestar, jerarquización y su capacitación, ya que si lo hacemos podremos obtener mayor eficiencia que será recibida directamente por la sociedad en su conjunto.

Conocer el recurso humano que vamos a intervenir es muy valioso ya que seguramente por ser humano se resistirá, pervertirá y por sobre todo rechazará el nuevo esquema que pretendamos imponer, pero todos sabemos que la resistencia al cambio es absolutamente natural en la conducta humana y que deberemos apelar a estrategias innovadoras para lograr el objetivo deseado.

## **Capital Humano**

Para que el conocimiento personal sea aprovechado por cualquier organización y en este caso particular por la Administración Pública sería necesario la transformación del recurso humano a capital humano.

Todas las organizaciones poseen recurso humano, pero no todas poseen **capital humano**, aquellas personas que están realmente conscientes que su conocimiento es importante y le dan el lugar que debe ocupar en su desarrollo.

Podemos definir al Capital Humano como, el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen muy importante para la organización.

Es por ello que las capacidades de los empleados son fundamentales para alcanzar transformaciones administrativas verdaderas, el Estado debe considerar a su capital humano como valores mas que como simples costos, en donde el entrenamiento se vea como una parte integral de la misión u objetivos del mismo.

Es fundamental "conocer al hombre para incluirlo en la organización" , generalmente se lo ingresa en la organización como un factor capaz de adaptarse al sistema, pero se debe

tener en claro que no se desprenderá fácilmente de normas, actitudes y necesidades propias de su personalidad.

Debemos reconocer que las personas son mas importantes que los factores productivos dentro de la organización y que el ser humano recibe influencias de factores externos y no puede despojarse de esas fuerzas por el solo hecho de estar trabajando, y todos éstos factores se deben tener en cuenta.

Un empleado con beneficios en su desempeño, buen salario y motivado, se sentirá parte de la organización.

Como ya se dijo en Punto 2.3, la motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a actuar de determinada manera o tener un determinado comportamiento en una situación concreta. La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y por lo tanto también lo es en su contexto laboral.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que ésta representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada muy provechosamente, sobre todo cuando se necesita "que el empleado haga".

La motivación es de suma importancia para cualquier área, pero sobre todo en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo y esto se traduce en la mejora de todo el sistema público.

Si analizamos los factores que llevan a ingresar a la Administración Pública Nacional podemos decir que se torna conveniente hacerlo a este sector y no al sector privado por las siguientes cuestiones: un empleo estable (en el caso que ingresen a la planta permanente), jornada corta de trabajo, horario establecidos que se cumplen ya que muchas veces esto en el sector privado no es así, facilidad en la mayoría de los casos de conseguir ingresar a estos a través de conocidos (es muy común ver familias enteras trabajando en la misma repartición), en muchas situaciones no se necesita experiencia previa ya que la tarea es meramente de carácter administrativo. Pero una vez que las personas se encuentran dentro del sistema se tornan cada vez más exigentes en cuanto a las remuneraciones y pierden absolutamente la motivación para desarrollar la tarea encomendada.

Todas estas razones crean un clima de trabajo especial donde se solicita todo y no se da mucho a cambio, la medida del desempeño individual se encuentra dada solamente por las características propias de cada persona ya que el medio donde se mueve no incentiva demasiado y no existen premios ni castigos, todos los empleados son iguales, tanto los que trabajan como los que no lo hacen y esto tiende a adormecer la iniciativa y la creatividad, la

falta de competencia hace que no se impulsen cambios por lo tanto las acciones deben autogenerarse, lo cual lleva mucho mas tiempo del esperado, se puede decir que en la actualidad casi ninguna de las reparticiones que funcionan dentro del Estado nacional, provincial y municipal se encuentran exentas de estas características.

Como se definió en el Capítulo 5, el engagement es un estado mental positivo relacionado con el trabajo, se refiere a un estado afectivo-cognitivo persistente, que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. Es un concepto que generalmente se considera como la dirección de un esfuerzo voluntario, es decir, cuando los trabajadores tienen oportunidades y actúan de una forma que va más allá de los intereses de su organización. Un trabajador “engaged” es una persona que está totalmente implicada y entusiasmada con su trabajo

Los cambios que se están experimentando en el mundo laboral exigen la existencia de empleados engaged en su trabajo.

La incorporación del concepto de Engagement y Motivación del empleado es importante como marco para la elaboración y diseño de prácticas y políticas de RRHH orientadas al desarrollo del capital humano, social y psicológico positivo, permitiendo organizaciones saludables en las que los empleados estén satisfechos, logrando crear un clima de servicio que favorezca la relación con el cliente.

Son muchos los elementos que influyen en la motivación laboral tales como, ambiente confortable, la comunicación dentro de la organización, la cultura organizacional, los incentivos, la satisfacción en el trabajo etc. y todos dependen exclusivamente de las políticas que aplique la Administración a sus recursos humanos, ya que muy pocos son los elementos que se encuentran en manos del personal.

La Administración Pública debe poner en práctica un “Programa de Mejoramiento de la Vida Laboral” como forma de elevar la productividad mediante niveles elevados de motivación y satisfacción de los empleados, esto producirá menor tensión y una menor resistencia al cambio que debe aplicarse.

La actitud y comportamiento de los empleados (Motivación - Engagement) propician el clima de servicio óptimo, generando así un ambiente laboral adecuado para las personas que lo integran, para los objetivos de la organización y para la satisfacción del cliente.

**CAPITULO X**
**DISEÑO METODOLÓGICO**

El trabajo abordará el tema Motivación Laboral y Engagement en una Dependencia de la Administración Pública Nacional de Mar del Plata para determinar si existe relación entre Motivación Laboral y Engagement.

Se propone analizar si existe una relación y de qué tipo es (directa o indirecta) y poder establecer si al aumentar los niveles de motivación en el trabajo se puede lograr trabajadores engaged, incorporando dichos conceptos por parte de las organizaciones en sus políticas de Recursos Humanos para lograr un clima de servicios óptimo permitiendo su satisfacción e incrementando la competitividad de la organización.

**Problema**

*¿Existe relación entre Motivación Laboral y Engagement?*

**Hipótesis**

*Existe una relación directa entre Motivación laboral y Engagement*

**Variables e indicadores:**

<b>Variables:</b>	<b>Indicadores:</b>
Motivación	Satisfacción en trabajo (expectativas).
	Relación con compañeros y superiores (necesidades sociales y clima laboral)
	Desempeño
Imagen Institucional.	Vigor
	Dedicación
	Absorción

**Universo:** también denominado Población es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. Esa población es finita cuando está delimitada y conocemos el número que la integran .

*La Población en el desarrollo de éste estudio es una Dependencia de la Administración Pública Nacional.*

**Muestra:** se define como un conjunto de la población. Sus principales características son:

- ✓ *representativa:* se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para formar parte de la muestra
- ✓ *adecuada y válida:* se refiere a que la muestra debe ser obtenida de tal manera que permita establecer un mínimo de error posible respecto de la población. Para que una muestra sea fiable, es necesario que su tamaño sea obtenido mediante procesos matemáticos que eliminen la incidencia del error.

*La muestra en el caso analizado se compone de 105 empleados.*

**Individuo o Unidad de análisis:** es la unidad mínima que compone una población. El elemento puede ser una entidad simple (una persona) o una entidad compleja ( una familia) y se denomina unidad investigativa.

*El individuo o unidad de análisis es cada uno de los 184 empleados que conforman la Dependencia de la Administración Pública Nacional.*

### **Cálculo del tamaño de la Muestra <sup>14</sup>:**

Dado que la población es finita (184 empleados), para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

---

<sup>14</sup> Mario Orlando Suárez Ibujes (2012): "Interaprendizaje de probabilidades y Estadística Inferencial".Ecuador Offset M & V.

n= tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población (184 empleados)

$\sigma$  = desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene un valor, suele utilizarse un valor constante de 0.5.

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95 % de confianza equivale a 1.96.

e= límite aceptable de error muestral que, generalmente suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0.01) y el 9% (0.09), valor que queda a criterio del encuestador.

El valor Z y e para un grado de certeza con el que se va trabajar, se obtiene de una Tabla de apoyo por niveles de confianza y entonces para un valor de certeza del 94 % y un límite aceptable de error del 6 % el valor Z es 1.88.

$$n = \frac{184 \cdot 0.25 \cdot 3.53}{(183 \cdot 0.0036) + (0.25 \cdot 3.53)}$$

$$\boxed{n = 105.35}$$

## **Instrumentos de Relevamiento de datos**

En función del tipo de variables de las que se pretende obtener información, se emplearán los instrumentos que se comentan a continuación:

- IV) Planilla de datos demográficos: en la que constarán datos del empleado encuestado respecto a sexo, edad, nivel de instrucción formal alcanzado. (Anexo I)
- V) Cuestionario UWES: Engagement se define como “... *un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción*” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002, p.74), y en base a ésta definición se construyó un cuestionario para medirlo llamado “UWES” (Utrecht Work Engagement Survey), y que incluye las tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, 2002). El cuestionario consta de 17 ítems. Vigor se evalúa con 6 ítems que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación se evalúa con 5 ítems que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona y la absorción se mide con 6 ítems que se refieren a asentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo.
- El UWES está disponible en 10 idiomas (Alemán, Español, Finlandés, Francés, Griego, Holandés, Inglés, Noruego, Portugués y Sueco) y existe esa base de datos internacional que incluye a 25.000 empleados de 13 países diferentes. (Anexo III)
- VI) Cuestionario de Motivación Laboral: Dicho cuestionario tiene como propósito determinar la motivación del empleado, los factores que intervienen y medir los niveles de motivación. Mediante este cuestionario podremos conocer el grado de satisfacción y expectativas en el trabajo, necesidades sociales y clima laboral, observar el nivel de capacitación y desarrollo y el grado de comunicación y desempeño. (Anexo II)

**CAPITULO XI**
**INFORME DEL RELEVAMIENTO DE MOTIVACION-ENGAGEMENT**
**Representatividad del estudio**

Dado que el tema a relevar era sensible tanto respecto del tema en sí como de la percepción de participación que podía generarse, se consideró adecuado no generar un contacto directo entre el evaluador y los participantes, por lo tanto la metodología consistió en hacer llegar a los empleados un sobre con los dos instrumentos y también para garantizar mayor anonimato, se eliminaron datos requeridos de la "Planilla de datos demográficos" como eran: sector, cantidad de gente que trabaja en la sección, si tiene personas a cargo, estado civil y cantidad de hijos.

De los 105 trabajadores a los que se les entregaron los sobres conteniendo los instrumentos de relevamiento de datos, 86 lo devolvieron con los instrumentos completados, lo que constituye el 81.9 %. Dado el grado de sensibilidad en los empleados respecto a las variables evaluadas se considera que el grado de participación del estudio es altamente satisfactorio.

**Resultados obtenidos**

Respecto de los valores totales de Motivación se obtuvieron como máximos: medio: 12.79 % y alto: 84.88 % .Dados estos resultados podemos ver que el total de empleados relevados registra niveles medio- altos de motivación siendo el mayor número de empleados con un nivel alto. Los valores obtenidos se representan a continuación y en el gráfico uno.

	CASOS	%
BAJO	0	0
<b>MEDIO</b>	11	<b>12,79</b>
<b>ALTO</b>	73	<b>84,88</b>
MUY ALTO	2	2,33
<b>TOTALES</b>	86	100,00

En relación a las variables analizadas de Motivación (satisfacción laboral, relación con compañeros y superiores y desempeño), se pudo observar que los valores que se refieren a las relaciones interpersonales se presentan como positivos, y se pudo ver que existe una

alta conexión grupal, lo cual genera un clima apropiado para el desarrollo de las personas y el buen clima laboral.

El desempeño se avalúa por la motivación del empleado, el ánimo y energía que siente al hacer su trabajo, sentirse cómodo en su lugar de trabajo. En el grupo examinado se verificaron valores altos de desempeño, ya que las respuestas se ubicaron entre los valores siempre y casi siempre en un alto porcentaje de los casos.

La variable satisfacción en el trabajo, abarca la dimensión retribución, condiciones de trabajo, reconocimiento del puesto, seguridad de empleo y oportunidades de progreso, y en los casos analizados se observan valores altos (entre siempre y casi siempre) y valores medios (algunas veces). Se presentaron valores mas bajos en lo que se refiere a la consideración de las capacidades laborales, el reconocimiento del esfuerzo y dedicación. Con los resultados obtenidos podemos afirmar que estamos frente a una debilidad en la organización, y es por ello que deberá prestar mayor atención en éstas variables y realizar acciones para revertir la situación.

En cuanto a los valores totales de Engagement, representados en el gráfico dos, se obtuvieron como máximos: medio 50 % y alto 45.35 % con los cual podemos afirmar que el grupo relevado presenta niveles de engagement medio-altos.

	CASOS	%
BAJO	2	2,33
<b>MEDIO</b>	43	<b>50,00</b>
<b>ALTO</b>	39	<b>45,35</b>
MUY ALTO	2	2,33
TOTALES	86	100,00

Respecto de las tres variables del Engagement en el trabajo se obtuvieron los siguientes resultados promedio: Vigor 4.38 , Dedicación 4.28 y Absorción 3.87, valores que ubican a las tres dimensiones que conforman el Engagement en el nivel medio, siendo los valores más altos los que refieren a las variables Vigor y Dedicación. Si bien en la dimensión Absorción se registran números más bajos, se compensan en el total con los valores superiores de la dimensión Vigor y Dedicación. Los valores obtenidos para cada una de las categorías se presentan en el gráfico tres.

	<b>TOTALES</b>	<b>VALOR</b>
<b>VIGOR</b>	376,83	4,38
<b>DEDICACION</b>	368,40	4,28
<b>ABSORCION</b>	333,17	3,87

El vigor se evalúa mediante seis ítems, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia (capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro), no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades. Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo. En el grupo analizado el valor alcanzado (4.38) se encuentra en la escala entre 3.52 y 4.99 con lo cual el nivel alcanzado podemos decir que es medio-alto.

La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo. Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo. El valor alcanzado en el estudio realizado es 4.28 en la escala media entre 3 y 4.5 por lo que también podemos afirmar que el valor dentro de la ésta escala es alto.

La absorción se evalúa mediante seis ítems que describen el estar felizmente inmerso en el trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa.

Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.

El resultado obtenido en los casos analizados es de 3.87 valor que se ubica en el tramo medio entre 1.6 y 4.1 valor que dentro de la media es alto.

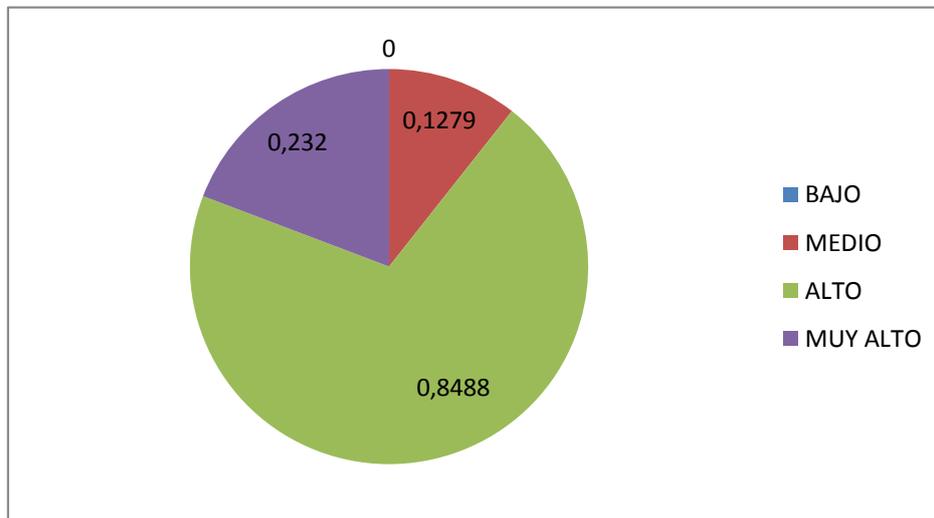


Gráfico 1 Motivación

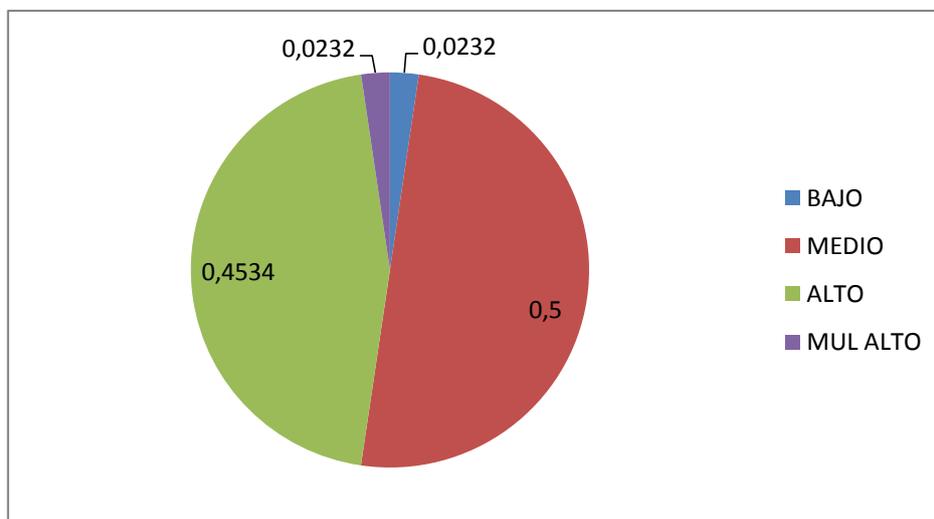


Gráfico 2 WEST- Engagement

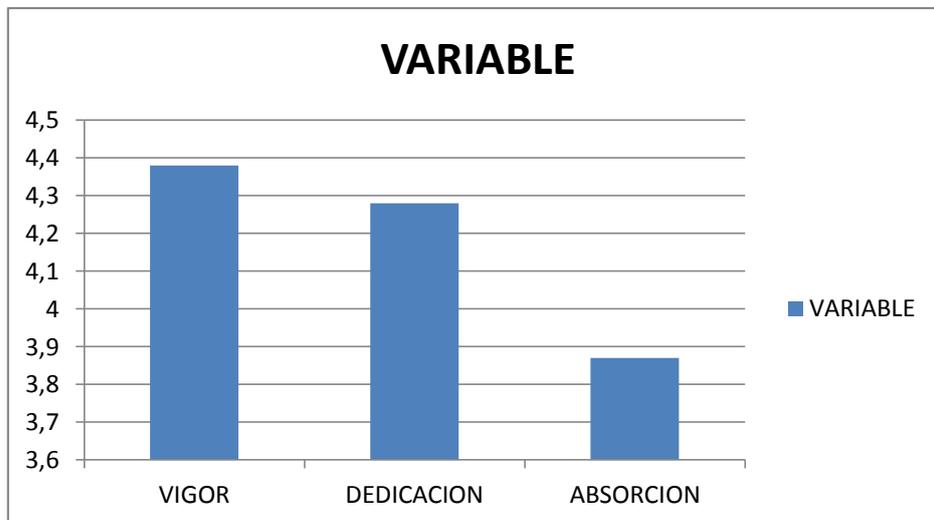


Gráfico 3

**CAPITULO XII****CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar en primer lugar que existe relación entre Motivación Laboral y Engagement y que la relación existente entre ambos conceptos es una relación directa ya que para valores medios y altos de motivación se obtuvieron valores medios y altos de engagement, y al aumentar los niveles de motivación también aumentaron los de engagement.

Es así entonces que podemos afirmar que "cuanto más motivado para el trabajo está un empleado (trabajador), se registran niveles más altos de engagement".

Esto nos permite reflexionar acerca de la importancia de la motivación en el ambiente laboral, porque aquellos trabajadores que están motivados demostraron estar implicados en su trabajo y comprometidos con la organización.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo. La "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia, debido a que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

Como ya se dijo, un trabajador engaged es una persona que está implicada en su trabajo y entusiasmada con él, están satisfechos con su trabajo, se sienten comprometidos y leales a la organización en la que trabajan y tienen menos intenciones de dejarla por otra organización, éstos sentimientos se observaron en los trabajadores encuestados.

Son muchos los elementos que influyen en la motivación laboral tales como, ambiente confortable, la comunicación dentro de la organización, la cultura organizacional, los incentivos, la satisfacción en el trabajo etc. y todos dependen exclusivamente de las políticas que aplique la Organización a sus recursos humanos, ya que muy pocos son los elementos que se encuentran en manos del personal, y ese es el gran desafío que hoy deben enfrentar las Organizaciones.

En el grupo analizado un alto porcentaje de empleados registró niveles altos de motivación (84.88%) y su análisis junto con las variables del Engagement también nos permiten concluir que los empleados analizados se sienten con altos niveles de energía mientras trabajan, tienen deseo de esforzarse en el trabajo que realizan incluso ante dificultades. Ellos se implican en el trabajo que cumplen, tienen entusiasmo, orgullo por la organización donde trabajan y reto por el trabajo.

En la dependencia analizada el clima laboral es positivo sobre todo en lo que se refiere a la comunicación entre las personas, las relaciones con los compañeros y con los superiores, se observó un buen ambiente de trabajo, un clima de trabajo amigable y el compromiso de la gente con la organización, jefes percibidos como comprometidos y capaces de brindar apoyo a sus empleados ante problemas, y comprometidos a incentivar un medioambiente de trabajo saludable. Todos éstos elementos debieran replicarse en toda organización tanto en el ámbito público como privado.

Algunas de las recomendaciones sugeridas en búsqueda de la mejora de la vida laboral serían aplicar procedimientos que permitan conocer al personal que trabaja en la organización, qué les interesa, cómo piensan, cómo se sienten en su lugar de trabajo y qué necesidades aún no tienen satisfechas y cuáles son sus expectativas para luego, si los resultados obtenidos no son los deseados, poder aplicar un plan que mejore el clima laboral, llevando a cabo acciones que puedan revertir aquellas situaciones que se presenten como amenaza al equilibrio organizacional y puedan influir en el comportamiento de las personas y así tomar decisiones planificadas que respondan a un proyecto global . Si no se diseñan estrategias de abordaje adecuadas y efectivas, los resultados serán negativos y el clima laboral empeorará, pudiendo afectar negativamente la organización y a quienes trabajan en ella. *"Conocer los factores por los cuales una persona se motiva o se desmotiva es, además de muy interesante, un desafío"* (Alejandro Melamed, 2015).

Es importante poner en práctica planes para el mejoramiento de la vida laboral como forma de elevar la productividad mediante niveles elevados de motivación y satisfacción de los empleados, y ese es el gran desafío que hoy deben enfrentar las organizaciones tanto en el ámbito público como privado.

## ANEXOS

### Planilla de datos demográficos

#### Anexo I

Los siguientes cuestionarios constituyen instrumentos de relevamiento de datos seleccionados para el desarrollo del Seminario de Graduación de la carrera de Contador Público en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad FASTA denominado : "Motivación laboral y Engagement<sup>1</sup> en el Sector Público Nacional".

Esta prueba es completamente anónima y la información contenida sólo será utilizada para fines de investigación.

Muchas gracias por su colaboración.

Por favor complete los siguientes datos:

1. Sexo: M  F

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Nivel de instrucción formal alcanzado:

Primario  Secundario  Terciario  Universitario  Otro

**Anexo II**

**Cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey).**

**Encuesta de Bienestar y Trabajo**

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

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
	0	1	2	3	4	5	6
	Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días
1.		En mi trabajo me siento lleno de energía					
2.		Mi trabajo tiene sentido y propósito					
3.		El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
4.		Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo					
5.		Estoy entusiasmado con mi trabajo					
6.		Cuando estoy trabajando "olvido" todo lo que pasa alrededor de mi					
7.		Mi trabajo me inspira					
8.		Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar					
9.		Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo					
10.		Estoy orgulloso del trabajo que hago					
11.		Estoy inmerso en mi trabajo					
12.		Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo					
13.		Mi trabajo es retador					
14.		Me "dejo llevar" por mi trabajo					
15.		Soy muy persistente en mi trabajo					
16.		Me es difícil "desconectar" del trabajo					
17.		Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando					

**Anexo III**

**Cuestionario Motivación Laboral**

A continuación se presentan una serie de preguntas elaboradas con el propósito de determinar la motivación que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" sobre la opción con la que esté de acuerdo:

		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas					
2	En mi trabajo me encuentro motivado					
3	Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo					
4	Se reconocen mi esfuerzo y dedicación					
5	Mi trabajo me posibilita beneficios sociales adecuados (vacaciones, licencias)					
6	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades.					
7	Me siento seguro y estable en mi trabajo					
8	Me gustaría cambiar de empleo					
9	Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional					
10	He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar					
11	Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo					
12	La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos					
13	Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales					
14	Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes					
15	Mis aportes e ideas son tenidos en cuenta y valoradas por mi superior					
16	El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado					
17	Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo					

## Valores de Instrumentos

UWES				
	%	VIGOR	DEDICACION	ABSORCION
<b>MUY BAJO</b>	<5	<=2,50	<=1,40	<=1,20
<b>BAJO</b>	5-24	2,6-3,51	1,41-2,99	1,21-2,5
<b>MEDIO</b>	25-74	3,52-4,99	3-4,99	2,6-4,1
<b>ALTO</b>	75-95	5-5,99	4,6-5,5	4,2-5,1
<b>MUY ALTO</b>	>95	>=6	>=5,6	>=5,2

MOTIVACION	
<b>BAJO</b>	5-30
<b>MEDIO</b>	31-55
<b>ALTO</b>	56-80
<b>MUY ALTO</b>	>=80

## BIBLIOGRAFIA

- Albacete Javier, (2011), *Motivación, Emoción y empresa*, en: <http://proyectomotivación.blogspot.com.ar/2011/06>.
- Alejandro Melamed, (2015), *Historias y Mitos de la oficina. Lo que nadie cuenta*, Argentina: Planeta.
- Andreassen, C.S.; Ursin, H.y Eriksen,H. (2007), "The relationship between strong motivation to work, "workholism" and Health", *Psychology and Health*, 22,615-629.-
- Bandura, A. (1997) "Self-efficacy: The exercise of control. Nueva York: Freeman (2001) "Social Cognitive Theory: an agentic perspective", en *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26
- Berry, I. L. y Parasuraman, A. (1991), *Marketing de servicios, la Calidad como Meta*. Nueva York, Free Press.
- Cifre E. y Salanova M., (2012) "Work/non work interface: a challenge to Human Resources Management", en Wankel ed., 21 Street, Century Management, New York.
- Comesaña, Federico (2008), *¿Cómo motivar a los trabajadores para mejorar el rendimiento de la empresa?*, en: <http://www.economias.com/2008-01-03/como-motivar-a-los-trabajadores-para-mejorar-el-rendimiento-de-la-empresa.htm>
- Dborkin Daniela, *Hacia una empresa mas integrada*, en: <http://www.lanacion.com.ar/suples/empleos/htm>.
- Dervy Jimenez Silva, *Liderar la motivación en el clima laboral*, en : <http://www.gestiopolis.com.organización-talento/motivación-eb-el-clima-laboral.htm>.
- Edu Valsania, Sergio, *La motivación en el Trabajo*, en: <http://sergio-edu-valsania.blogspot.com.ar/2011/05>
- García Mendez, Isabel, *La motivación llega cuando muestras a la gente la efectividad de lo que hacen*, en : <http://www.emprendedores.es/empresa/entorno/entrevista-muhammad-yunus.html>.
- García Mendez, Isabel, *Motivar con las palabras*, en: <http://www.emprendedores.es/empresa/recursos-humanos.html>.
- Garrido ,E (2009), *El Engagement en el trabajo*, España: Alianza Editorial, Madrid.
- Getty y Thomson, (1994), "A Procedure for scaling perceptions of lodgings quality", en *Hospitality Reserch Journal*, Vol. 18 N°2, pp 75-96.
- GO y Fawcet, (1992),en "Perspectivas estratégicas en la gestión de RRHH", *Papers de Turismo* N°8/9, Pág.7-23

- Harold Koontz, Heinz Wehrich (1998), *Administración una perspectiva global*, México: McGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio (2010), *Metodología de la Investigación*, México: McGRAW-HILL.
- Idalberto Chiavenato (2006), *Administración de Recursos Humanos*, Colombia: McGraw-HILL.
- iProfesional, (2009), *Como motivar y aumentar la productividad del personal en el ámbito laboral*, en: <http://www.iprofesional.com/notas/91001-Cmo-motivar-y-aumentar-la-productividad-del-personal-en-el-mbito-laboral>.
- Isabel García Méndez, (2008), *Motivar con la palabra*, en: <http://www.emprendedores.es/empresa/recursos-humanos.html>.
- Luis Pérez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012), *La Gestión Moderna en Recursos Humanos*, Argentina: Eudeba.
- Poseck , B.V (2011), *¿Qué es la Psicología Positiva?* en: <http://www.psicologia-positiva.com/>.
- Rodríguez Montalbán Ramón L., Martínez Lugo Miguel, Salanova Soria Marisa, *Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora*, en: <file:///D:/Users/GG/Downloads/rodriguez-martnez-lugo-y-salanova-engagement-up-2014.pdf>.
- Redondo, Ana I., con GIPSIL Trabajos presentados a los siguientes encuentros científicos:
- Primer Congreso Universitario de Psicología Aplicada al Trabajo- UBA (2011),
  - 3° Congreso Internacional de Investigación (2011), *“Engagement en el trabajo y Burnout”*, UNLP. Fac. de Psicología.
  - VII Congreso Argentino de Salud Mental, IV Encuentro Internacional de Salud Mental (2012), *“Del Burnout al engagement”*, Buenos Aires, Argentina
- Salanova, Agut y Peiró: (2005), *“Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”*, en *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.-
- Salanova, Breso y Schaufeli, (2005), *“Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del Burnout y del Engagement”*, *Ansiedad y estrés*, 11, 215-231.-
- Salanova Marisa S. – Wilmar Schaufeli, (2004), *El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de recursos humanos*, *Estudios Financieros* N° 261 (2004) en: <http://www.wont.uji.es/>.

- Salanova Marisa S. – Wilmar Schaufeli (2009), *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*, España: Alianza Editorial.
- Salanova, M.; Grau, R.; Llorens, S. & Schaufeli, W.B. (2001), "*Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional*", en *Psicología Social Aplicada*, Cap 11, Págs. 69-89.
- Salanova, M.; Llorens, S.; Peiro, J.; Grau, R. & Schaufeli, W. (2000) "*Desde el Burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?*", en: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol.16, Nº 2. Págs. 117-134.
- Stephen P. Robbins (2004), *Comportamiento Organizacional*, México: Pearson Educación.
- Suárez Ibijes Mario O., *Interprendizaje de probabilidades y Estadística inferencial*, en: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/940>.
- Schwartz Gabriel, *Cómo motivar a los empleados*, en: <http://www.sitiosdeargentina.com.ar/notas/julio/motivar-empleados.htm>
- Ventura, M.; Llorens, S & Salanova, M. (2009), "*El rol de la autoeficacia en el estudio del engagement*" , en: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi11/5.pdf>