

# Medición del *work engagement* y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana\*

Measurement of work engagement and its relationship with communication, leadership and TIC's in a mexican editorial company

Medição do work engagement e sua relação com a comunicação, liderança e TIC's em uma empresa editorial mexicana

Recibido: 3 de junio de 2018  
Revisado: 29 de junio de 2018  
Aceptado: 7 de septiembre de 2018

Javier Pérez Juárez\*\*

Universidad de Celaya, Guanajuato, México

Ximena Lucía Pedraza-Nájjar\*\*\*

Universidad Santo Tomás, Colombia

Citar como: Pérez Juárez, J., y Pedraza-Nájjar, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *SIGNOS – Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 37-53. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.02>

\* Artículo de resultado de investigación.

\*\* Doctor en Administración, magíster en Administración con especialidad en Calidad, licenciado en Administración con especialidad en Mercadotecnia. Productividad laboral. Universidad de Celaya, México. Correo electrónico: [jperez@udec.edu.mx](mailto:jperez@udec.edu.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8940-5535>.

\*\*\* Doctora en Administración, magíster en Calidad y Gestión Integral, especialista en Gestión de la Producción, la Calidad y la Tecnología, especialista en Gerencia de Procesos, Calidad e Innovación, microbióloga industrial. Docente de la Maestría en Calidad y Gestión Integral, Universidad Santo Tomás, Colombia. Correo electrónico: [ximenapedraza@usantotomas.edu.co](mailto:ximenapedraza@usantotomas.edu.co) . ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0414-0636>.

## RESUMEN

Este artículo tiene como propósito analizar la importancia del *work engagement* (llamado de ahora en adelante “compromiso en el trabajo”) y su relación con la comunicación, el liderazgo y el uso de tecnologías de la información y de la comunicación, variables que influyen en el comportamiento de los trabajadores. Estas variables precisan análisis estadísticos validándose por el análisis del coeficiente de *alfa* de Cronbach, posteriormente la correlación por rangos de las variables respecto al compromiso en el trabajo dentro de un coeficiente de correlación de *rho* de Spearman, finalmente la identificación del rango y su medición general de comprobación. En general, se utilizó el método mixto de investigación por las características de esta, pues el enfoque cualitativo y cuantitativo ayudan a la explicación clara del fenómeno realizado. Los resultados que se obtuvieron demuestran que dos de las variables analizadas tienen influencia significativa sobre el compromiso en el trabajo, lo que da una pauta de acción a la empresa editorial en la que se realiza este trabajo llevando a cabo acciones correctivas para mejorar el compromiso de los trabajadores.

**Palabras clave:** seguridad y salud en el trabajo, liderazgo, características directivas, comunicación en grupo, gestión del conocimiento, tecnología de la información.

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the importance of Work Engagement (called from now on Work Commitment) and its relationship with communication, leadership and the information and communication technologies' use, variables that influence the workers behavior. These variables require statistical analysis validated by the analysis of the Cronbach's

alpha coefficient, subsequently the variables rank correlation concerning the commitment at work within a Spearman's rho correlation coefficient, finally the range identification and its checking general measurement. The mixed research method was used because of its characteristics, since the qualitative and quantitative approach helps to explain clearly the executed phenomenon. The results obtained shows that two of the variables analyzed have significant influence on the commitment at work, which gives a guideline to the Publishing Company to perform corrective actions looking to improve the workers commitment.

**Keywords:** Health and safety at work, leadership, executive characteristics, group communication, knowledge management, information technology.

## RESUMO

Este artigo tem como propósito analisar a importância do *work engagement* (chamado a partir de agora “compromisso no trabalho”) e sua relação com a comunicação, liderança e o uso de tecnologias da informação e a comunicação, variáveis que influem no comportamento dos trabalhadores. Estas variáveis precisam de análises estatísticas validando-se pela análise do coeficiente de *alfa* de Cronbach, posteriormente a correlação por rangos das variáveis respeito ao compromisso no trabalho dentro de um coeficiente de correlação de *rho* Spearman, finalmente a identificação do rango e sua medição general de comprovação. Em geral, utilizou-se o método misto de pesquisa pelas características desta, ora o enfoque qualitativo e quantitativo ajuda à explicação clara do fenômeno realizado. Os resultados que se obtiveram demonstram que dois das variáveis analisadas têm influência significativa sobre o compromisso no trabalho, o que estabelece uma pauta de ação para a empresa editorial na qual se realiza este trabalho

implementando ações corretivas para melhorar o compromisso dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** segurança e saúde no trabalho, liderança, características diretivas, comunicação em grupo, gestão do conhecimento, tecnologia da informação.

## INTRODUCCIÓN

El estudio del “compromiso en el trabajo” o *work engagement*, es una necesidad orientada a mejorar la calidad de vida de las personas que conforman una organización, pues va enfocado a analizar las fortalezas del ser humano, su interacción con el entorno y su funcionamiento como trabajadores. Este tipo de estudios analiza su desempeño, para que puedan ser creativos y productivos y tener los resultados que, como organización, se espera.

Las organizaciones están inmersas en un ambiente cambiante que las obliga a evolucionar en diferentes aspectos, pero todos recaen en un elemento importante: el trabajador, que debe ser parte de la creación de un convenio de fidelidad en sus actividades, lo que deriva en el compromiso en el trabajo, que es una forma de estudiar el comportamiento de las personas en un ambiente laboral. De acuerdo con Infante y González (2012), ese comportamiento está basado en la organización del trabajo que exista en una empresa, pues a mayor organización, mayor es el desempeño del trabajador, y que se integra a las herramientas tecnológicas, medios y procesos de trabajo, así como a la aplicación de métodos para maximizar la productividad y satisfacer necesidades de la sociedad y de los trabajadores.

Domínguez e Ibarra (2017) señalan que los estudios de enfoque positivo son necesarios para entender la salud de las personas en las organizaciones, pero no solo la salud física, sino también la relacionada con la mente, es decir, el desempeño que tienen los trabajadores en

situaciones diversas. Se identifican diferentes factores para generar un bienestar profesional y personal en el trabajador y que explican por qué hay organizaciones que tienen una mejor relación con sus trabajadores que otras (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010). Sin embargo, para llegar a este entendimiento se requiere, además del estudio del compromiso en el trabajo, analizar su contraparte, el *burnout* o “síndrome de desgaste profesional”, término que define a aquellas personas que perciben y realizan su trabajo como algo estresante e incluso demandante. Un empleado “quemado” en su trabajo enfoca la energía en agotamiento, la participación en cinismo y la eficacia en ineficacia, mientras que lo opuesto a estos permiten conocer el lado absorto del trabajador, esto de acuerdo a Maslach y Leiter (1997).

Con todo, existen recursos importantes e influyentes que pueden precisar el surgimiento del compromiso laboral; los recursos tanto laborales como personales son relación del *engagement*. La empresa editorial en la que se lleva a cabo el estudio, ubicada en el estado de Guanajuato, México, busca mejorar internamente, por lo que debe procurar que sus funciones se realicen de manera óptima, detectando situaciones cuestionables e implementando estrategias o soluciones ante eventualidades que así lo requieran.

Para lograrlo, se necesita que los trabajadores que la integran tengan un compromiso personal y laboral con la organización, derivando con ello la necesidad de este estudio, que conforma problemáticas ligadas a las variables que se analizaron, como en el caso de la comunicación, que al momento de ser deficiente genera problemas de conexión entre trabajadores y directivos (Guillén y Guil, 2000), o el nivel de liderazgo, que de acuerdo a Alfes, Truss, Soane, Rees y Gatenby (2010) y a Cordes y Dougherty (1993), originaría poca congruencia entre la empresa y el personal. Las TIC, al ser un recurso laboral importante y de reciente estudio, hace que la necesidad de conocerlo derive en

su relación con el *engagement* (Gallup Consulting, 2010). Esto ayuda a que se tenga un entendimiento más claro de la relación existente entre estas variables y el compromiso en el trabajo, para eliminar la baja o nula fidelidad del empleado con su labor (Gambetti y Graffigna, 2010). Así es que se plantea como objetivo identificar el nivel de compromiso en el trabajo y su relación con la comunicación, el liderazgo y las tecnologías de la información y de la comunicación, que existe dentro de una empresa editorial en el estado de Guanajuato, México.

## METODOLOGÍA

Para poder entender los resultados que se expondrán hay que conocer un poco de las necesidades y terminología que desencadenaron esta investigación, así como el planteamiento propuesto para poder llegar a ellos.

Bakker y Oerlemans (2011) desarrollaron un sistema circunflejo de emociones. El modelo bidimensional del bienestar subjetivo en el trabajo nos ayuda a entender que existen elementos que van relacionados con el compromiso y el síndrome de desgaste profesional, los cuales se muestran en la Tabla 1.

Las diferencias de comportamiento que presenta el trabajador van desde baja activación hasta alta activación y de lo desagradable hasta lo agradable, y que en el caso

del síndrome de desgaste profesional, indica bajos niveles de placer y activación, mientras que para la identificación del compromiso y a diferencia de la motivación, indica dedicación, coordinación con lo cognitivo, más la absortividad con afecto sano al trabajo.

## DESARROLLO

Schaufeli y Bakker (2004) analizan la evidente falta de rendimiento, competitividad, agotamiento continuo y otros efectos que están presentes en un trabajador que se encuentra en un estado de síndrome de desgaste profesional, siendo propiamente los del cinismo y la despersonalización los que son justamente perjudiciales y tienen la mayor presencia en el personal; por otro lado, estos efectos pueden variar o existen posibilidades de que se presenten en diferente grado. Si se busca comprender el síndrome de desgaste profesional, este se debe definir tal como lo hacen diferentes estudiosos de la materia como la autora Maslach (1993), que lo expone como un síndrome psicológico de cansancio emocional, de despersonalización y reducción en la autorrealización, llevando a la pérdida de motivación entre individuos y progresando hacia sentimientos de inadecuación y fracaso.

La valoración al trabajador es una opción que pocas empresas toman con la importancia necesaria. En determinados casos el personal resulta poco fiable,

**Tabla 1.** Modelo bidimensional de Bakker y Oerlemans

	Alta activación		
Desagradable	<b>Adicción al trabajo:</b> Inquieto, hostil, irritado, enfadado, tenso	<b>Engagement:</b> Emocionado, entusiasmado, energía, feliz, satisfecho	Agradable
	<b>Burnout:</b> Abatido, apático, fatigado, pesimista, triste	<b>Satisfacción:</b> Contento, relajado, calmado, tranquilo	
	Baja activación		

Fuente: elaboración propia con base en Bakker y Oerlemans (2011).

incluso, en respuesta a los cambios, tiende a dársele una característica expresión: “la empresa no se preocupa por mí como trabajador”.

En otros aspectos, la capacidad de las personas que tienen como función la dirección del personal es importante, pues pueden presentarse situaciones en las que el liderazgo mal aplicado disminuya el éxito de la empresa y sus operaciones, incluyendo el desempeño del trabajador.

Un elemento que puede optimizar la comunicación y el compromiso de los trabajadores es el indiscutible aporte que tienen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para las oportunidades de desarrollo, comunicación laboral y de compromiso al existir flexibilidad y no rigidez en el uso de estas (Martínez, 2015).

Para tener presente la perspectiva de la satisfacción laboral y entenderse, va a depender de la perspectiva del concepto, por lo que cada autor desarrolla una nueva definición, que de acuerdo con la investigación llevada a cabo por Harpaz (1983), esta variable se puede estructurar o asociar conceptualmente como se muestra en la Tabla 2, de acuerdo con diferentes autores.

Kahn (1990), quien fue uno de los primeros en idealizar el *engagement*, menciona esto como una sensación holística cuando las personas están implicadas totalmente en lo que realizan, por lo que se concibe a la energía

abstraída enfocándola hacia las metas organizacionales. De esta manera el empleado está conectado cognitiva y emocionalmente en el plano de la organización de la cual forma parte.

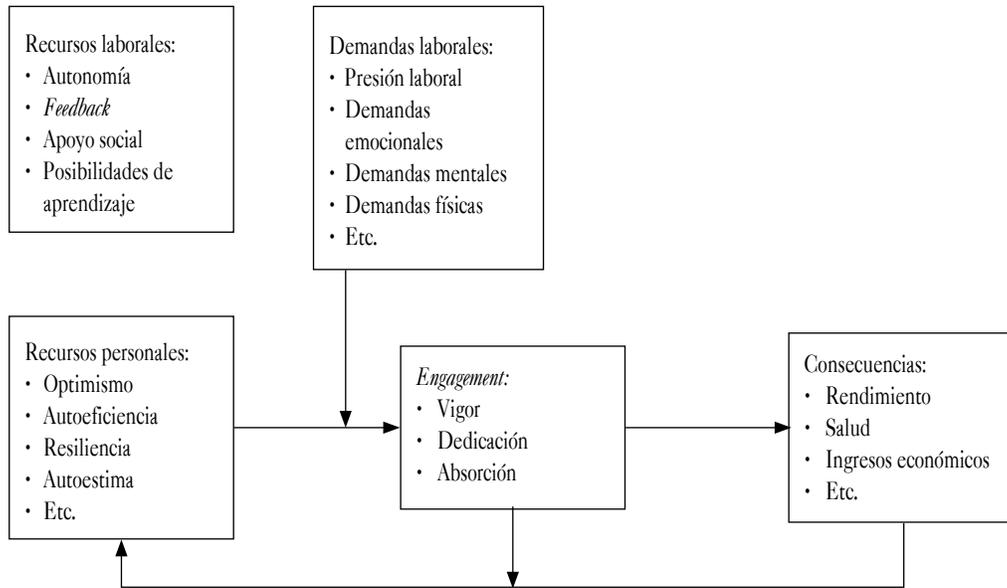
Los entornos laborales que satisfacen las necesidades de autosuficiencia y relaciones laborales tienen más posibilidades para que las actividades se realicen de la manera más correcta posible, claramente con metas y objetivos bien establecidos. Todo esto puede definir una relación con el compromiso en el trabajo, en el que Schaufeli y Bakker (2004) encontraron que los tres recursos laborales, que son la retroalimentación (*feedback*), el apoyo social y el entrenamiento continuo del trabajador (*coaching*), marcan una relación estrecha con el *engagement*. Sin embargo, para que esta relación compagine con la organización en sentido intrínseco, se debe adoptar con variadas herramientas que puedan ayudar a mejorar el entorno laboral como lo son tomar decisiones inteligentes, ser un buen líder, mantener una buena infraestructura, fomentar el balance entre la vida personal y laboral y celebrar logros, esto con el propósito de tener a los trabajadores integrados y con sentido de pertenencia para con la organización (Pérez, 2016). Hay que mencionar que el exceso de trabajo tiene consecuencias en rendimiento, salud y bajos ingresos económicos, mientras que el acondicionamiento correcto de los recursos gesta la motivación (Martínez, 2015). Por lo tanto, se demuestra así que

**Tabla 2.** Enfoques de la satisfacción laboral

<b>Estado emocional</b>	Es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva proveniente de la experiencia laboral personal (Locke, 1976).
<b>Actitud generalizada ante el trabajo</b>	Se da relevancia a un modelo tridimensional, integrado por: lo afectivo, lo cognitivo y lo comportamental (Peiró, 1984).
<b>Actitud afectiva</b>	El elemento afectivo resulta ser el más preponderante (Newstrom y Dawis, 1993).

Fuente: elaboración propia con base en Guillén y Guil (2000).

Figura 1. Modelos de demanda y recursos laborales



Fuente: elaboración propia con base en Bakker y Demerouti (2007) y Bakker (2009).

no es la demanda laboral lo que conduce predictivamente al compromiso sino los recursos laborales. El modelo de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2007) de la Figura 1, ofrece un panorama del proceso hacia el *engagement*.

Conocer a fondo lo que sucede en los aspectos señalados en la Figura 1 es dejar en claro que la demanda laboral es la realización de actividades que necesita esfuerzos no solamente psicológicos, sino que se pueden traducir en una exigencia física y psíquica, reflejándose, por ejemplo, en un estado de fatiga continua (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010).

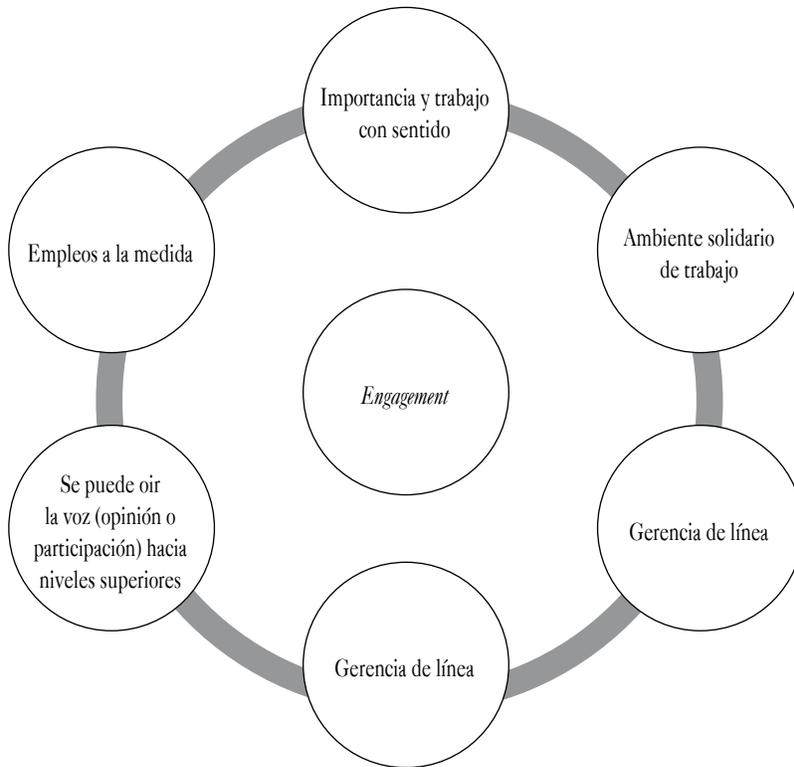
Dejar fuera el concepto de empleado *engaged* es imposible, a pesar de que el término se relaciona notablemente con otras áreas y, visto anteriormente, es necesario saber entonces qué empleados están comprometidos no solo con su trabajo sino con el contexto organizacional que lo conforma, por lo que esto hace alusión al siguiente modelo de personal comprometido y su contexto presentado en la Figura 2.

Pero todo esto no tendría un impacto significativo si no se tuviera un sistema de comunicación que ayude a compartir tanto las instrucciones como las ideas que los mismos trabajadores tienen. Un buen proceso de comunicación basado en un liderazgo eficiente (Goleman, 2013) puede ser clave para el éxito de un proyecto.

La persona como partícipe del proceso comunicacional, establece parámetros que hacen de la comunicación un espacio en donde cada uno aporta un mensaje en común que comienza a tener efectos entre lo que comunica y lo que piensa o hace. Empresarialmente, se puede decir que muchas organizaciones restan importancia al elemento de la retroalimentación en el proceso de comunicación. Como se ha notado, la comunicación y su relevancia implica múltiples cambios, pero también son necesarios numerosos factores que se muestran en la Figura 3.

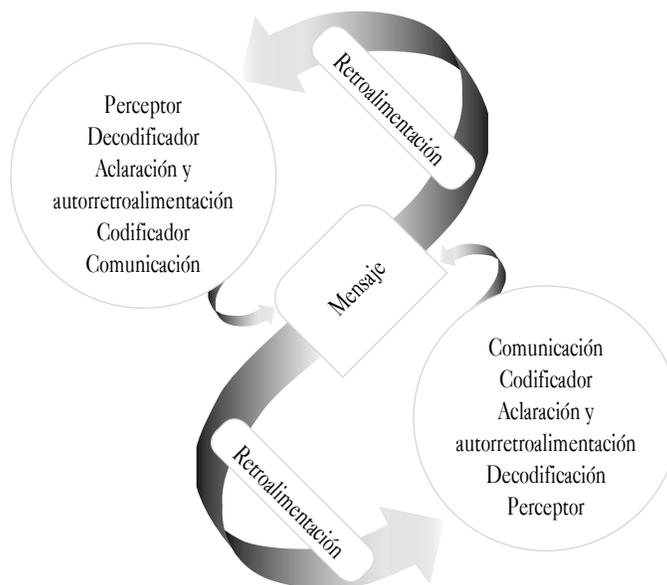
La percepción que tiene el individuo cada vez que nota un mensaje o información es que esta es susceptible

Figura 2. Modelo del empleado comprometido y su contexto en el trabajo



Fuente: elaboración propia con base en Alfes, Truss, Soane, Rees y Gatenby (2010).

Figura 3. Modelo de comunicación con autorretroalimentación



Fuente: elaboración propia con base en Toussaint (1986).

de decodificarse o entenderse, y posteriormente genera sus propias aclaraciones; con esto adquiere una necesaria autorretroalimentación, consecutivamente codifica nueva información y finalmente se comunica. Se debe tomar en cuenta que cada vez que se transmite o retroalimenta algo, implica en esencia un salto de autorretroalimentación. La información puede pasar por diferentes medios, tanto tecnológicos como personales, así como directos o indirectos en tiempo o lugar, pero a la vez autorretroalimenta nuestra propia información y percepción de qué se comunica, se piensa, se dice o se hace.

Específicamente, la relación del compromiso en el trabajo se da por un constructo amplio de comunicación que va más allá de la transmisión de información, se toma en cuenta el modelo de comunicación y el *engagement*, que de acuerdo con Welch (2011), es necesario darle la importancia que requiere en un sentido de comunicación interna estratégica que involucre al personal, ya que este es susceptible de afectarse por el liderazgo presente en la organización.

La comunicación en el ámbito del compromiso se da teniendo en cuenta la consciencia que se genera cuando el ambiente cambia, aquí se da un compromiso cognitivo, lo que resulta en innovación, competitividad y efectividad. El compromiso emocional se da cuando se genera un sentido de pertenencia en la organización, emanado de la seguridad y el ambiente físico que se tiene. De esta forma se da un proceso de comunicación más efectivo que vaya encaminado a generar un nivel de compromiso en el trabajador. La relación positiva en que se basa este modelo es en dos aspectos importantes, tanto en el nivel de *engagement* existente en la organización como en la comunicación.

En conjunción con una buena comunicación viene el liderazgo empático que existe en el conjunto de grupos y en el equipo de trabajo y que debería ayudar a apreciar las labores del trabajador y colocarlas como parte

primordial para su eficiencia además de su competitividad. Este liderazgo juega un papel muy importante en cualquier organización y está ligado con la productividad, pues un buen liderazgo significa poder influir en los trabajadores y encaminarlos hacia los objetivos establecidos (Pérez, 2015).

El liderazgo empático permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que, mediante el conocimiento de los individuos, las habilidades para negociar y las técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones así como un incremento notable de la productividad por medio de innovaciones de calidad a los procesos productivos (Velázquez, 2005).

En el conocimiento de innovación, gestión de recursos y capacidad de aprendizaje, se produce tanto conocimiento del ambiente interno que este se puede adecuar a las diversas situaciones que se presenten para un líder así como para los trabajadores, por lo que la creatividad y objetividad de las circunstancias tienen un papel importante sobre todo con soluciones de trabajo en equipo, así, de forma comprometida se genera éxito, eficacia y competitividad.

Con este estilo de liderazgo se coordinan los sistemas administrativos y humanos unificando la creatividad como enfoque principal, por lo tanto, se obtiene el valor agregado en las organizaciones dentro del marco de productividad. Este liderazgo se basa en la persona y la organización a través de conexiones y procesos entre ambas partes. Estos elementos o procesos son: comunicación, integración, motivación, capacitación, manejo de conflictos y toma de decisiones en visión a la competitividad, de manera que se atienden y satisfacen las necesidades o requerimientos de los equipos de trabajo para el óptimo desarrollo de las funciones laborales hacia la productividad, calidad en productos y excelentes servicios y procesos (Goleman, 2013).

Otro elemento que influye en un buen desempeño y compromiso de los trabajadores hacia sus organizaciones, de acuerdo con Gajendran y Harrison (2007), es que constantemente se encuentra en acercamiento con tecnologías, y es que estas aportan flexibilidad para la ejecución de sus tareas en su área de trabajo, por lo que esta flexibilidad se traduce en un mayor control, llevando a que el trabajador aumente su percepción de autonomía.

De acuerdo con Brummelhuis, Bakker, Hetland y Keulemans (2012), existen factores que pueden influir en el compromiso del trabajador, como son Internet, el teléfono celular y la flexibilidad laboral, notando que estos elementos tienden a ayudar a que el compromiso que pueda tener el trabajador sea positivo o bien se genere paulatinamente; a esto se le denomina: nuevas formas de organización del trabajo (NFOT). Dentro de este constructo, Brummelhuis *et al.* (2012) presentan un panorama amplio de los efectos diarios de las NFOT presentados en la Figura 4.

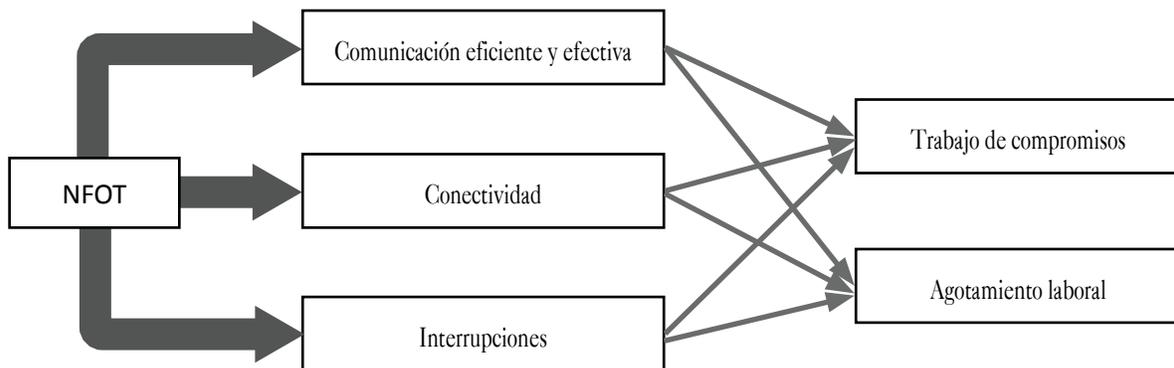
Estos efectos llevan a generar las nuevas formas de organización del trabajo dirigiéndolo a un sistema

positivo de funciones relacionadas con las tecnologías de la comunicación, lo que genera trabajo de compromiso con la posible existencia del sentimiento de agotamiento. Por otro lado, una conectividad precisa puede revertir el agotamiento laboral lo que a su vez se traduce en trabajo de compromiso. Sin embargo, para Brummelhuis *et al.* (2012) el éxito atribuido parcialmente, de acuerdo con el estudio, se debe a la implementación de una comunicación eficiente y efectiva.

Con la información que se ha presentado, se diseñó un instrumento que permite medir el nivel de compromiso en el trabajo en una organización, dando como resultado el diagrama específico de variables presentado en la Figura 5.

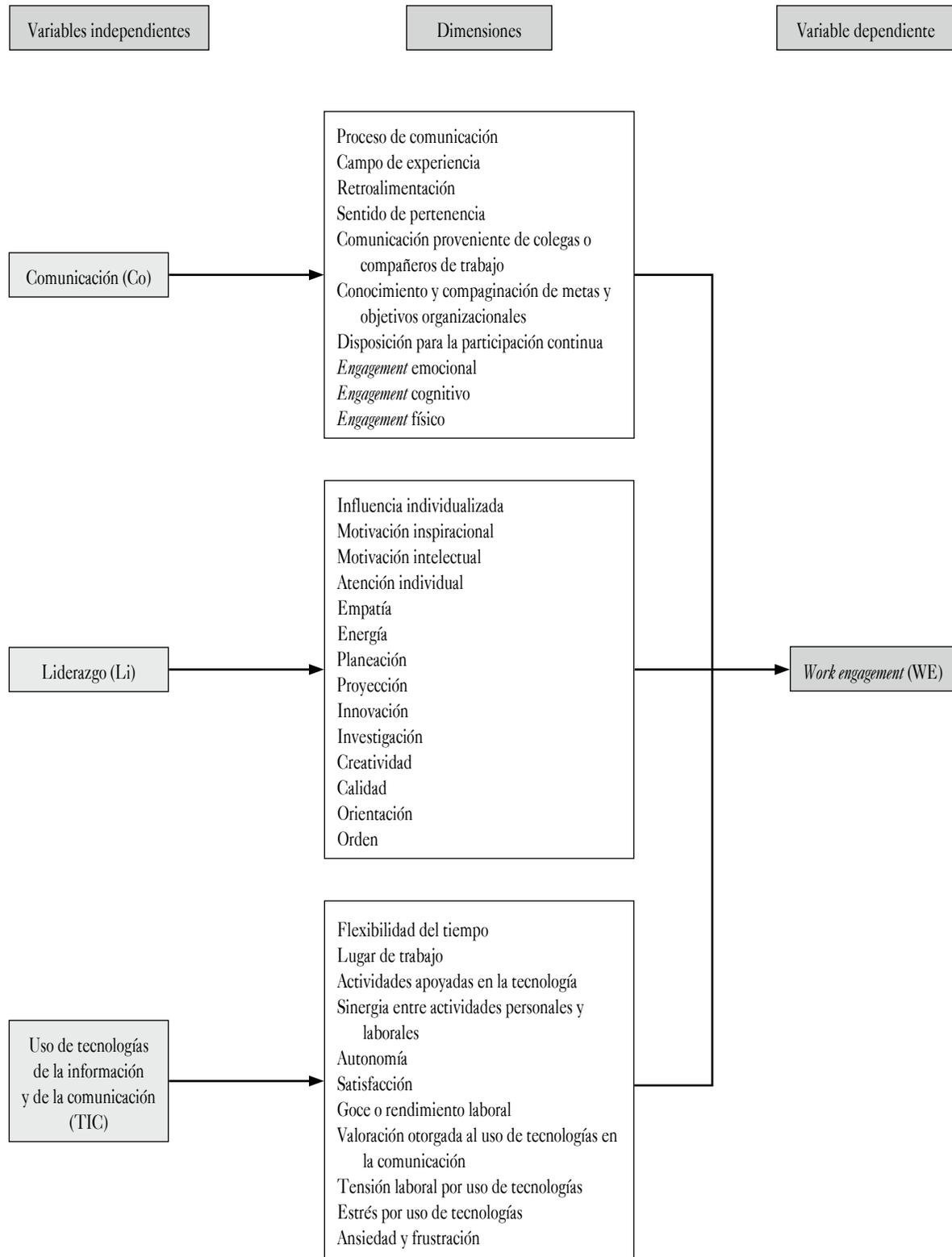
Se elaboró una encuesta de tipo Likert, siendo la más adecuada para la recolección de datos por presentar preguntas cerradas en la que las respuestas solo son: “Nunca”, “Casi nunca”, “Regularmente”, “Casi siempre” y “Siempre”, y en la etapa de análisis de datos se realizó la codificación de cada una de las encuestas en el programa de análisis estadísticos de datos SPSS, que permitió realizar la indagatoria estadística necesaria.

Figura 4. Posibles efectos diarios de NFOT



Fuente: elaboración propia con base en Brummelhuis *et al.* (2012).

Figura 5. Diagrama específico de variables



Fuente: elaboración propia.

El universo perteneciente a la empresa editorial cuenta con una población meta heterogénea de 169 personas dentro de un marco de muestreo aleatorio simple, en donde las funciones operativas a tomar en cuenta son: redacción, diseño, reporteros y ventas, estas relacionadas al uso de tecnologías de la información y de la comunicación, así como canales de comunicación y liderazgo, por lo tanto son susceptibles de enfocarse al objetivo además del margen para el conocimiento del compromiso en el trabajo. En este caso, se aplica un muestreo no probabilístico por juicio dadas las condiciones exploratorias, así el número que representa dado el cálculo estadístico es de un tamaño de 118 personas, con un nivel de confianza del 95 % en la aplicación dentro de un intervalo de margen de error de  $\pm 5\%$  en la encuesta.

En la empresa se solicitó una audiencia con el gerente para explicar los propósitos de esta investigación, así como el procedimiento mediante el cual se llevaría a cabo la recolección de datos, detallando la importancia de la participación del personal y que sus respuestas serían anónimas, especificando también que no se interrumpirían las actividades de los trabajadores y que los resultados ayudarían a mejorar el actuar de los mismos en sus funciones.

Además de determinar el nivel de compromiso, liderazgo, comunicación y TIC en la empresa, también se muestra la correlación existente, determinada con la *rho* de Spearman, en la que, de acuerdo con Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas (2009), si el dato cae en el rango de 0.51 a 0.75, existe una relación

moderada. Si cae en el rango de 0.76 a 1.00, la relación es fuerte (datos que se presentan en el apartado de resultados).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al momento de aplicar el instrumento, los resultados obtenidos mostraron que el compromiso en el trabajo, de acuerdo con lo que dice la teoría, tiene una influencia significativa con la forma en la que trabajan las personas, y sus variables también pudieron ser medidas, recordando que estas son el liderazgo, la comunicación y las tecnologías de la información y la comunicación.

Se encontraron también correlaciones entre la variable dependiente (compromiso en el trabajo) y las variables independientes (liderazgo, comunicación y las tecnologías de la información y la comunicación) que establecen el nivel de influencia que tienen la una con las otras.

Recordemos que el programa SPSS permitió conocer el nivel de confiabilidad de la encuesta con el *alfa* de Cronbach, que fue de 0.930. Este nivel de confiabilidad nos da a entender que el instrumento es altamente certero y que las variables independientes y dimensiones (mostradas en la Figura 5) están enfocadas a medir el compromiso en el trabajo y, por ende, los resultados pueden ser usados para la toma de decisiones. La mediana fue de 132, cayendo en rango de “Casi siempre”, en el que el límite superior fue de 147 y el inferior de 119.

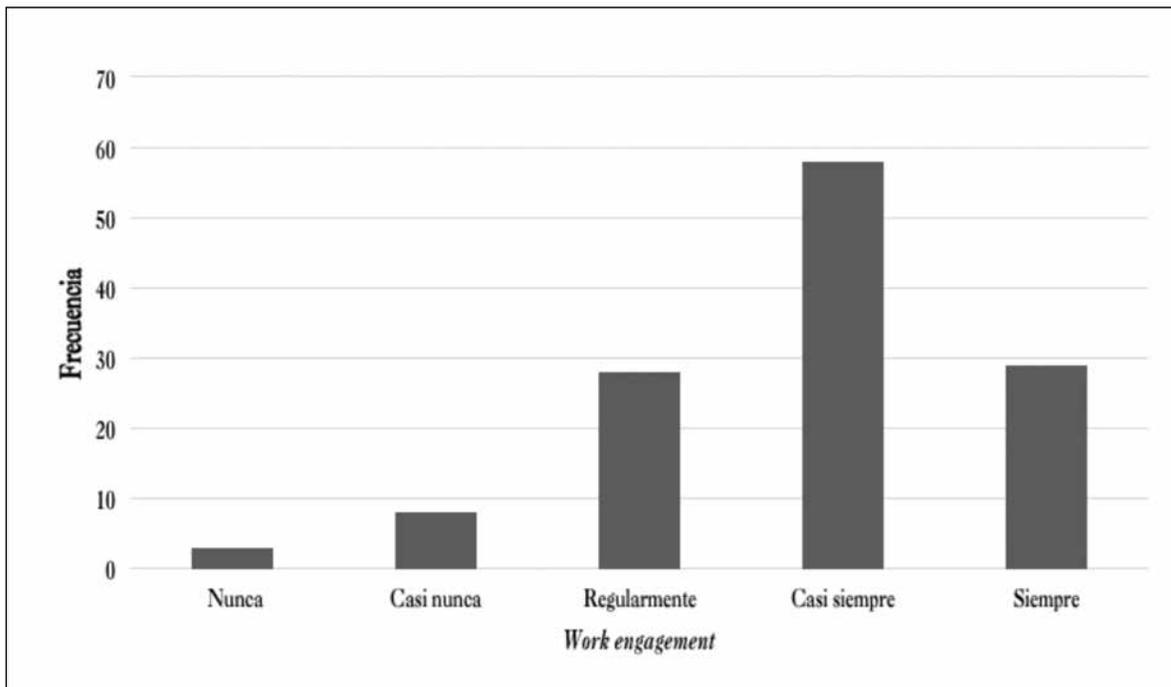
Tenemos entonces que, en la Figura 6, se identificó que casi siempre se dan las condiciones adecuadas para generar compromiso en el trabajo.

De la misma manera, la Figura 7 muestra la gráfica de medición de comunicación, que tiene un nivel de confiabilidad de 0.729. Aquí casi siempre existe un buen nivel de comunicación con el trabajador, sin embargo, puede acrecentarse y mejorarse con posibilidades de que siempre exista no solo para algunos sino en la empresa en general. Este nivel se determina con la

mediana, que fue de 41, dato existente en el rango de “Casi siempre”, cuyo límite inferior es 34 y su límite superior 42.

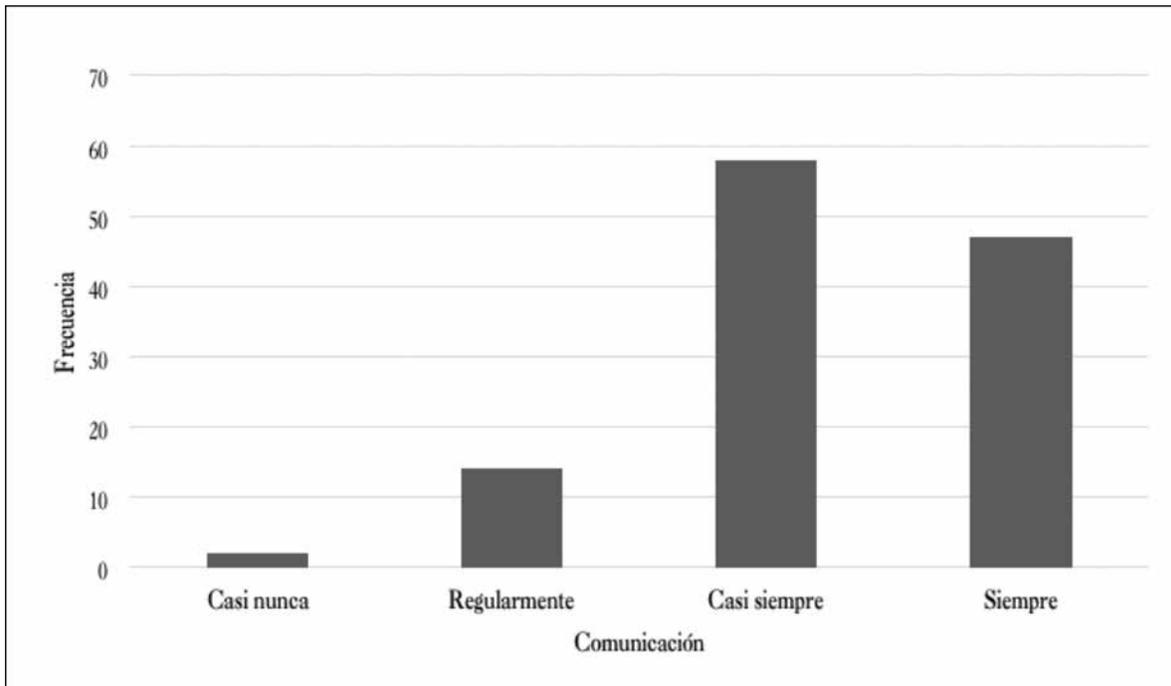
En la variable del liderazgo, la Figura 8 expone la amplia influencia que tiene este sobre los trabajadores. El nivel de confiabilidad de este apartado, según el análisis realizado por el programa SPSS, fue de 0.958. Tuvo una mediana de 51, dato que se encuentra en el rango de “Casi siempre”, con límite inferior de 47.6 y superior de 58.8.

Figura 6. Medición general del *work engagement*



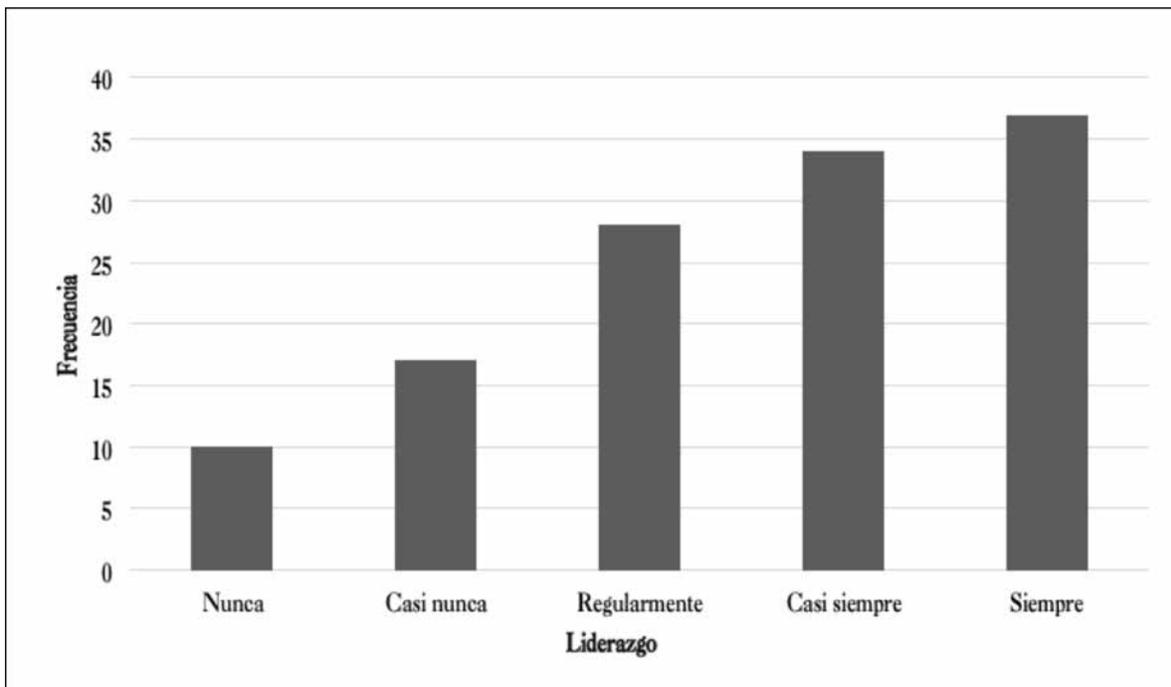
Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Medición de comunicación



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Medición de liderazgo



Fuente: elaboración propia.

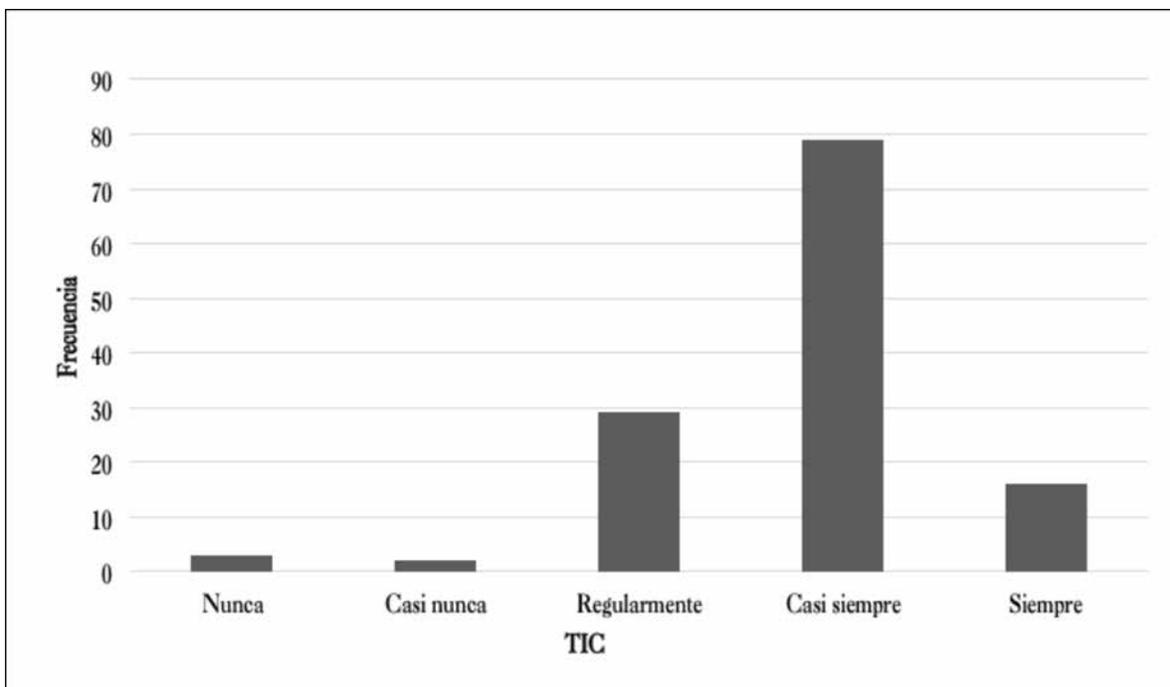
La Figura 9 demuestra que casi siempre existe un buen impacto del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), sin embargo, cabe mencionar que puede disminuir regularmente ese buen uso si no es impulsado y enfocado de la mejor manera para que siempre sea beneficioso para el personal en miras del compromiso en el trabajo. Este nivel fue determinado por la media de 41, en el que su rango fue de 37.4 como límite inferior y 46.2 como límite superior. El *alfa* de Cronbach de esta prueba fue de 0.842.

De igual modo, ahora se necesita saber el nivel de influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente y para eso tenemos los resultados del análisis correlacional, en el que “Co” obtuvo un 0.833, “Li” un 0.944 y “TIC” un 0.536. Tomando en cuenta lo mostrado por Martínez *et al.* (2009), la correlación del liderazgo sobre el compromiso en el trabajo es alta,

así como la comunicación. TIC tiene una correlación moderada. Esto quiere decir que las dos primeras son variables que inciden de manera significativa sobre cómo el trabajador genera un cierto nivel de compromiso en la institución donde labore.

Si bien el análisis con los estadísticos descriptivos nos mostró que el liderazgo juega un papel importante, se corroboró mediante el análisis de correlación con la *rho* de Spearman que, efectivamente, el liderazgo es un punto clave para generar un compromiso en el trabajo por parte de los trabajadores hacia la institución. De igual forma, la comunicación juega un papel clave, pero las TIC se separan mucho de las otras dos, por lo que sería importante analizar de qué manera estas pueden tener una influencia más significativa sobre el compromiso en el trabajo.

Figura 9. Medición de TIC



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Inicialmente el análisis de confiabilidad en base al coeficiente de Cronbach de 0.930 demuestra fiabilidad del instrumento empleado en esta investigación. Es argumentación para la complementación de la información anterior de acuerdo al objetivo general, si se da el cumplimiento del mismo, pues se identifica el nivel de compromiso laboral con la comunicación, el liderazgo y el empleo de tecnologías de la información y de la comunicación.

Respecto a la mención del compromiso en el trabajo en esencia de este estudio, y atendiendo las recomendaciones de Schaufeli y Bakker (2010), se precisan diversas estrategias que permiten aumentar el *engagement* en el personal. Primero, en relación al desarrollo del empleado en donde se debe buscar el ajuste entre el personal y la organización en razón a evaluar las preferencias y metas del trabajador, negociando un acuerdo o contrato y por último la supervisión de estos acuerdos con base al logro, discusión y reorientación de objetivos. Segundo, la estrategia de auditoría de bienestar en donde la organización y el personal trabajan en conjunto con miras a lograr un bienestar mutuo; y tercero, los talleres de trabajo que tienen la finalidad de promover el compromiso en el trabajo aumentando los recursos personales y reduciendo los síntomas de estrés, pero optimizando la calidad de las actividades laborales.

Con lo mencionado anteriormente, el enfoque del compromiso en el trabajo como parte central dentro de la organización, la desafía respecto a su implementación, lo que puede colocar a la misma en oportunidades de éxito continuo, por lo que es evidente que el trabajador debe valorarse y optimizarse, así como su función laboral respecto a otras variables propias de las personas en sus roles laborales.

Actualmente sigue siendo necesario que más empresas puedan implementar el compromiso en el trabajo

e incluso conozcan a sus empleados, buscando una conexión que permita estar al nivel del personal, por lo tanto, mientras que esto sea posible seguirá siendo implícito que investigaciones o prácticas sobre este tema se hagan más profundas y con mayor frecuencia, añadiendo el contexto como precedente de estudiarse o implementarse poniendo a personas o empresas a pruebas límite para visualizar los cambios que conlleva, además de los beneficios que se pueden percibir, y es en este punto en que intervenir de manera dirigida ayude a generar el compromiso del trabajador.

Para futuras investigaciones se puede jugar con los elementos mostrados en la Figura 6, pues las dimensiones pueden convertirse en variables independientes y darle un nuevo enfoque a la investigación. Es la ventaja de realizar una investigación con el modelo de variables, pues se pueden agregar variables y dimensiones diferentes de acuerdo a las necesidades del proyecto.

## REFERENCIAS

- Alfes, K., Truss, C., Soane, C., Rees, C., y Gatenby, M. (2010). Creating an engaged work force: findings from the kingston employee engagement consortium project. The Chartered Institute of Personnel and Development. Recuperado de [http://www.cipd.co.uk/binaries/creating-an-engaged-workforce\\_2010.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/creating-an-engaged-workforce_2010.pdf)
- Bakker, A. (2009). Buildin engagement in the workplace. En C. L. Cooper y R. J. Burke, *The peak performing organization*. 50-72. Nueva York: Routledge.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115. Recuperado de <https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/>

- arnoldbakker/articles/articles\_arnold\_bakker\_159.pdf
- Bakker, A. B., y Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. En K. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford: Oxford University Press.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., y Cervantes, G. (2010). Estructura factorial del cuestionario de condiciones de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 175-189. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v26n3/v26n3a02.pdf>
- Brummelhuis, LL., Bakker, A., Hetland, J., y Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement?. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22269373>
- Cordes, C. L., y Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656. DOI: 10.5465/AMR.13.9402210. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/CordesDougherty1993AMR.pdf>
- Domínguez Bolaños, R. E., e Ibarra Cruz, E. (2017). La psicología positiva: un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y Palabra*, 21(96), 660-679. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199551160035.pdf>
- Gallup Consulting. (2010). Employee engagement: what's your engagement ratio? Recuperado de [http://mvonderland.nl/system/files/media/gallup\\_2008\\_pdf.pdf](http://mvonderland.nl/system/files/media/gallup_2008_pdf.pdf)
- Gajendran, R. S., y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524. Recuperado de [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20Work-Life%20Balance/Gajendran%20&%20Harrison%20\(2007\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20Work-Life%20Balance/Gajendran%20&%20Harrison%20(2007).pdf)
- Gambetti, R. C., y Graffigna, G. (2010). The concept of engagement. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801-826. DOI: 10.2501/S1470785310201661. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/gambettigrffigna.pdf>
- Guillén, C., y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Querétaro, México: Ediciones B.
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers.
- Infante, C., y González, C. (2012). Estudio de la organización del trabajo en puesto de trabajo seleccionado: el caso de una agencia de viajes. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 5(12), 150-162.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/33787773/WILLIAM\\_A\\_KAHN.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543978154&Signature=DhEzYc%2FTBc3IUIWjZmAay9nS5c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DReproduced\\_with\\_permission\\_of\\_the\\_Psycho.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/33787773/WILLIAM_A_KAHN.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543978154&Signature=DhEzYc%2FTBc3IUIWjZmAay9nS5c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DReproduced_with_permission_of_the_Psycho.pdf)
- Locke, A. (1976). The Nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette Editores, *Handbook*

- of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Martínez, A. (2015). La implementación de las TIC, de los trabajadores sociales dentro del área de salud en Zamora, Michoacán. Recuperado de <http://eventos.ucol.mx/content/micrositios/241/file/memoria/pdf/87.pdf>
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., y Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman. Caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 22-42. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf>
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. En W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. 19-32. Washington D. C.: Taylor & Francis.
- Maslach, C., y Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Newstrom, W., y Davis, K. (1993). *Organizational Behavior. Human behavior at work*. Londres, Reino Unido: McGraw-Hill.
- Peiró, M. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Pérez, C. (2016). Recomendaciones para mejorar el clima organizacional. Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/mejorar-el-clima-organizacional/>
- Pérez, J. (2015). *Modelo de evaluación de productividad laboral en la Comisión Nacional del Agua, dirección local Guanajuato* (tesis doctoral). Universidad de Celaya, Celaya, Guanajuato, México.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1002/job.248. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.248>
- Schaufeli, B. y Bakker, B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. En A.B. Bakker & M.P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. pp. 10-24. New York: Psychology Press.
- Toussaint, F. (1986). *Crítica a la información de masas*. México D. F., Mexico: Editorial Trillas.
- Velázquez, G. (2005). Liderazgo empático. Un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 6(23), 81-100.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.