

LOGOS

VESTIGIUM

Engagement y cambio organizacional

■

Mónica García Rubiano
Juan Javier Vesga Rodríguez
Editores

Carlos Forero Aponte
Claudia Alejandra Toscano del Cairo
Segundo Gonzalo Pazmay Ramos
Eliana Quiroz González
Jennifer Tatiana Muñoz Jaramillo

9



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia

Vigilada Mineducación

La colección editorial Logos-Vestigium comprende obras fruto de la actividad científica de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Su nombre exalta la búsqueda comprometida de vestigios —entendidos como respuestas tentativas a preguntas de investigación— que permitan aportar, desde el quehacer académico, al desarrollo social y de la ciencia psicológica. Vestigio, como señal de algo inacabado, es una exhortación a la persistencia, a la búsqueda, e invita a continuar con la averiguación y el estudio de lo psicológico en un entorno tecnológicamente cambiante, metodológicamente diverso y socialmente complejo. Son propios de esta colección reflexiones, teorías, procedimientos, métodos, instrumentos, protocolos, procesos, hallazgos, documentación de innovación y demás tipos de formatos de aportes derivados de los avances contemporáneos de sus líneas de investigación, que, bajo principios de excelencia teórica y metodológica, sean seleccionados en el proceso característico de las publicaciones científicas.

Mónica García Rubiano

Doctora de la Universidad de Almería – España, Magister en psicología y especialista en Psicología de las organizaciones de la Universidad Católica de Colombia. Actualmente, coordina la especialización en psicología de las organizaciones, dirige el grupo de investigación EUROPSIS.

Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

Juan Javier Vesga Rodríguez

Doctor en Psicología de la Universidad del Valle. Docente e investigador en psicología organizacional y consultor en comportamiento organizacional. Actualmente, es Decano de la Facultad de Psicología en la Universidad El Bosque.

Correo electrónico: juanjaviervesga@gmail.com

Carlos Forero Aponte

Magister en psicología de la Universidad Católica de Colombia, docente de diversas universidades. Actualmente, está vinculado al Consejo Nacional del Servicio Civil. Es autor de diversos artículos y capítulos de libro.

Correo electrónico: carlosforeroaponte@gmail.com

Claudia Alejandra Toscano del Cairo

Ingeniera, magíster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Universidad Externado de Colombia, con más de diez años de experiencia en la Dirección del Talento Humano en empresas del sector educativo y de salud. Investigadora en temas relacionados con la calidad de vida laboral.

Fundadora de la Fundación Famof Colombia.

Correo electrónico: catoscanocanal@gmail.com

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Licenciado en Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, PUCE. Master of Arts en Psicología Industrial por la Fairleigh Dickinson University, New Jersey, USA. Coordinador de posgrados de la Escuela de Psicología.

Correo electrónico: spazmay@pucesa.edu.ec

Eliana Quiroz González

Psicóloga, especialista y magíster en Gerencia del Talento Humano. Docente e investigadora de la Universidad Católica de Pereira. Integrante del grupo de investigación Comunicación, educación y cultura.

Correo electrónico: eliana.quiroz@ucp.edu.co

Jennifer Tatiana Muñoz Jaramillo

Psicóloga, magíster en Pedagogía y Desarrollo Humano. Joven talento de la Universidad Católica de Pereira. Pertenece al semillero de investigación Organizaciones positivas.

Correo electrónico: jennifer.munoz@ucp.edu.co

COLECCIÓN **LOGOS** **9**
VESTIGIUM

Engagement y cambio
organizacional



Mónica García Rubiano
Juan Javier Vesga Rodríguez
Editores

Carlos Forero Aponte
Claudia Alejandra Toscano del Cairo
Segundo Gonzalo Pazmay Ramos
Eliana Quiroz González
Jennifer Tatiana Muñoz Jaramillo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

Vesga Rodríguez, Juan Javier

Engagement y cambio organizacional / Juan Javier Vesga Rodríguez, Mónica García Rubiano, Claudia Alejandra Toscano del Cairo, Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Eliana Quiroz González, Jennifer Tatiana Muñoz Jaramillo y Carlos Forero Aponte; Juan Javier Vesga Rodríguez y Mónica García Rubiano (editores académicos) – Bogotá : Universidad Católica de Colombia, 2020

104 páginas; 17 x 24 cm

ISBN: 978-958-5133-40-2 (impreso)

978-958-5133-41-9 (digital)

I. Título II. García Rubiano, Mónica III. Toscano del Cairo, Claudia Alejandra IV Pazmay Ramos, Segundo Gonzalo V. Quiroz González, Eliana VI. Muñoz Jaramillo, Jennifer Tatiana, VII. Forero Aponte, Carlos VII. Vesga Rodríguez, Juan Javier (editor académico) VIII. García Rubiano, Mónica (editor académico)

1. Cambio Organizacional 1. Psicología Industrial

Dewey 658.402 ed 21

PROCESO DE ARBITRAJE

Primer concepto de evaluación:

3 de agosto de 2020

Segundo concepto de evaluación:

18 de agosto de 2020

- © Universidad Católica de Colombia
- © Juan Javier Vesga Rodríguez (ed.)
- © Mónica García Rubiano (ed.)
- © Claudia Alejandra Toscano del Cairo
- © Segundo Gonzalo Pazmay Ramos
- © Eliana Quiroz González
- © Jennifer Tatiana Muñoz Jaramillo
- © Carlos Forero Aponte

Primera edición, Bogotá, D.C.

Noviembre de 2020

DIRECCIÓN EDITORIAL

Stella Valbuena García

COORDINACIÓN EDITORIAL

María Paula Godoy Casasbuenas

CORRECCIÓN DE ESTILO

Jaime David Pinilla G.

DISEÑO DE COLECCIÓN

Juanita Isaza

DIAGRAMACIÓN

Mauricio Salamanca

PUBLICACIÓN DIGITAL

Hipertexto Ltda.

www.hipertexto.com.co

IMPRESIÓN

Xpress Estudio Gráfico y Digital S. A. S.

www.xpress.com.co

Bogotá, D.C., Colombia

CÓMO CITAR EN APA

Impreso

Vesga-Rodríguez, J. J., & García Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia.

Digital

Vesga-Rodríguez, J. J., & García Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133419.2020>

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Av. Caracas 46-22

Bogotá, D. C.

psicologia@ucatolica.edu.co

EDITORIAL

Universidad Católica de Colombia

Av. Caracas 46-72, piso 5

Bogotá, D. C.

editorial@ucatolica.edu.co

Licencia Creative Commons Atribución

sin derivar 4.0



GRUPO: EUROPSIS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Psicología organizacional

PROYECTO: La edad como variable moderadora entre el *engagement*
y la disposición al cambio organizacional

Este libro es producto de un proyecto de investigación institucional, y busca brindar una contribución para quienes trabajan en el ámbito organizacional. Tanto el cambio organizacional como el *engagement* son variables importantes en las organizaciones, debido a que son parte de un engranaje y, como tal, pueden afectar el desarrollo y crecimiento de la organización.

Este libro, en el que se abordan diversos aspectos que contribuyen a dar un abordaje amplio a las temáticas, permite que se observe cómo se relacionan estas variables entre sí. De esta manera, se parte de la gestión del talento humano en las organizaciones y de cómo la psicología positiva se puede enmarcar en el ámbito organizacional, y por ende, de cuál es el papel del cambio organizacional, y finalmente se presenta la relación entre las variables objeto de estudio desde la perspectiva de la psicología positiva.

Palabras clave: gestión del talento humano, *engagement*, cambio organizacional, psicología positiva, organizaciones saludables.

ABSTRACT

This book is the product of an institutional research project and looks towards making a contribution to those who work in the organizational field. Both organizational change and engagement are important variables in organizations because they are part of a mechanism and, as such, can affect the development and growth of the organization.

This book, which addresses various aspects that contribute to give an extensive approach to the topics, allows us to observe how these variables are related to each other.

In this way, it starts from the management of human talent in organizations and how positive psychology can be framed in the organizational field. Therefore, what is the role of organizational change, and finally the relationship between the variables under study is presented from the perspective of positive psychology.

Keywords: Human talent management, engagement, organizational change, positive psychology, healthy organizations.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| PRÓLOGO..... | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| CAPÍTULO 1 | |
| Evolución, tendencias y dimensión estratégica de la gestión del talento humano en las organizaciones | 17 |
| CAPÍTULO 2 | |
| Psicología organizacional positiva: una alternativa aludable para la gestión de recursos humanos | 27 |
| CAPÍTULO 3 | |
| Organizaciones saludables | 39 |
| CAPÍTULO 4 | |
| El engagement: una perspectiva desde las organizaciones saludables..... | 55 |
| CAPÍTULO 5 | |
| Cambio organizacional: generalidades..... | 75 |
| CAPÍTULO 6 | |
| Relación entre cambio organizacional y engagement | 87 |

PRÓLOGO

Jaime Ferro Vásquez
Universidad Católica de Colombia

Es indudable el aporte de la Psicología al entendimiento práctico y teórico del mundo de las organizaciones y del análisis del trabajo como una acción humana que ha sido un motor esencial para el desarrollo de la humanidad.

Desde los trabajos de 1903, de Walter Dill Scott, y de 1913, de Hugo Munsterberg (Muchinsky, 2002), y desde el aporte de psicólogos como McDougall, Allport y Lewin, se enriqueció la comprensión del trabajo y de las organizaciones desde la Psicología Social y la Psicología del Trabajo. A partir de la Escuela de las Relaciones Humanas formulada por Elton Mayo, estos aportes permitieron reconocer la conducta social como protagonista de la productividad de los individuos en la organización (Romero, 2008), que de acuerdo con Romero (2011) son la “semilla de la incorporación de fondo de la psicología al mundo de las empresas y las industrias” (p. 44).

El desarrollo de las organizaciones en el mundo contemporáneo está relacionado con una realidad histórica específica y con un desarrollo tecnológico que le sirve de motor, aspectos atados a diversas formas de administración de las personas que conforman las organizaciones. Lo anterior implica la necesidad tanto de profundizar en el talento humano de los individuos como de marcar algunas tendencias en su administración con énfasis en procesos como el aprendizaje no solo de aspectos procedimentales o instrumentales, sino también en formas y estrategias para enfrentar el cambio organizacional, que se ha acelerado de manera vertiginosa por la tecnología (Toffler, 1970).

* Psicólogo, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magister en Psicología. Profesor Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia. Correo jferro@ucatolica.edu.co

Lo anterior tiene como eje el desarrollo de diversas estrategias y tácticas para la promoción de la gestión del talento humano en la organización, por medio del diseño de dependencias, políticas y procesos que dirijan la gestión de las personas en la empresa. Esta administración ha ido evolucionando en diferentes estadios y respondiendo a momentos históricos de cambio tanto a nivel social como a nivel empresarial, aspectos que se revisan en el primer capítulo de este libro en una perspectiva interdisciplinaria y amplia, desde el pasado hasta la revisión de tendencias que marcan el devenir de las organizaciones.

El aprendizaje se desarrolla en un contexto que lo promueve hacia procesos psicológicos, como el compromiso y el *engagement*, que movidos por una cultura organizacional lo facilitan o lo direccionan hacia aspectos contemplados y no contemplados por la dirección de la organización. Así, con el propósito de orientar a las personas hacia el compromiso que requiere la organización, se requiere un liderazgo visionario que motive hacia el *engagement*, que le permita a la persona sentirse parte de la organización; que se identifique con esta y su razón de ser. Así, es estratégico para la empresa abordar los procesos de promoción del talento humano como plataforma para su crecimiento y desarrollo; son las personas quienes le dan sentido a la organización.

El anterior modelo se orienta desde la visión de la Psicología Positiva, enfoque desarrollado desde los trabajos de Martin Seligman y Mihail Csikszentmihalyi, quienes buscaron entender las cualidades positivas, los procesos y el funcionamiento óptimo del ser humano (Vanegas, 2013), en el caso de este libro aplicados al contexto organizacional.

En esa misma línea se desarrolla el modelo de Organizaciones Saludables, entendida por Salanova (2009) como aquellas organizaciones que “realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización” (p. 19); así, el capítulo dos se revisa la relación de la Psicología Positiva como alternativa saludable en la Administración de los Recursos Humanos, y en el capítulo tres, se revisan modelos de organizaciones saludables.

En el capítulo cuatro se revisa la responsabilidad de las empresas con los trabajadores y las estrategias que se diseñan para cuidar y promover los aspectos positivos que se proponen desde la Psicología Positiva, y que potencian el *engagement*, el optimismo y una vida plena de sentido.

El cambio es un fenómeno siempre presente en la vida: cambia la naturaleza, cambia la sociedad, cambian las personas y cambian las organizaciones. En ese sentido, la promoción y facilitación del cambio es un reto importante para las empresas; sin

embargo, la diferencia con el pasado es de velocidad, pues el cambio plantea la necesidad de crear diferentes estilos de pensamiento para diferentes situaciones, a medida que se sale de la rutina (Küçüközkan, 2015). No obstante, en los individuos existe una tendencia a resistir el cambio en general ante la percepción de implementaciones obligatorias que los lleven a asumir nuevas formas de hacer las cosas (Laumer *et al.*, 2016). En ese orden de ideas, en los capítulos cinco y seis se conceptualiza sobre el cambio organizacional y, de una manera empírica, se busca identificar la relación entre personas *engagement* y la disposición hacia el cambio organizacional.

En este libro se encuentra una propuesta interesante, que muestra aspectos de los aportes de la psicología y de otras disciplinas tanto a la gestión del talento humano en las organizaciones como al análisis del papel de las organizaciones en el bienestar de las personas y a la promoción del *engagement*, lo mismo que a la relación entre algunos procesos humanos y el cambio organizacional.

Referencias

- Küçüközkan, Y. (2015). Change management: A theoretical framework. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 2(2), 83-92. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.1453/jsas.v2i2.257>.
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: A theoretical model and empirical test of dispositional resistance to change. *Journal of Information Technology*, 31(1), 67-82. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.1057/jit.2015.17>
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Bogotá: Thompson.
- Romero, D. (2011). Comportamiento de la organización. *Revista Iberoamericana de Psicología: ciencia y tecnología*, 4, 2. 51 – 60.
- Romero, D. (2008). La dimensión individual en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: ciencia y tecnología*, 1. 41 – 49.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables. Organizaciones Resilientes. *Gestión práctica de riesgos laborales*, 58. 18-23.
- Toffler, A. (1970). *El "Shock" del futuro*. Plaza & Janés.
- Vanegas, M. (2013). Psicología organizacional positiva: estudio de la felicidad en el trabajo. En L.E. Delgado y M. Vanegas. *Psicología organizacional. Perspectivas y avances*. Ecoe.

INTRODUCCIÓN

Juan Javier Vesga R.
Universidad Católica de Colombia

Los cambios que ha experimentado el mundo en las últimas tres décadas, particularmente aquellos relacionados con los avances en las tecnologías de informática y comunicaciones, han impactado de manera especial a las organizaciones de todo tipo y al ámbito del trabajo. En consecuencia, han significado tanto oportunidades como retos para la gestión empresarial, así como nuevas alternativas y formas de vinculación de las personas a las actividades laborales, como el teletrabajo, la flexibilidad en las formas de contratación y la variedad en las franjas de horarios de trabajo, entre otras.

En este contexto, una de las exigencias clave para la gestión de las organizaciones se relaciona con el cambio organizacional, ya que estas requieren adaptarse y responder de manera efectiva a las transformaciones permanentes del entorno, un asunto mucho más acelerado en la época presente que en cualquier otro tiempo. No obstante, el interés por el cambio organizacional apareció de manera especial ya en los años 70 del siglo pasado.

A partir de 1973, el mundo empresarial entró en un estado de crisis gerencial, pues “la productividad y la tasa de ganancia tendían a decrecer y los mercados sometidos a una competencia agónica se fragmentaban” (Alonso & Fernández, 2006, pág. 133). La década del setenta fue un periodo en el que las empresas del mundo industrializado entraron en recesión, con problemas de productividad, ya que hubo una crisis en el taylorismo como sistema de gestión, y los dirigentes organizacionales reconocieron que las organizaciones estaban diseñadas fundamentalmente en macroestructuras burocráticas con líneas jerárquicas de control, por lo que se requería orientar la gestión hacia el cambio (Boltanski & Chiapello, 2002). De esta manera, los discursos

gerenciales y las publicaciones sobre gestión empresarial se orientaron a la búsqueda de soluciones a la crisis que se presentaba, por lo que el tema del cambio aparece en la literatura gerencial y de las organizaciones.

Ahora bien, el asunto del cambio organizacional y la preparación de la gerencia para afrontarlo y gestionarlo sigue siendo en la actualidad una exigencia de nivel mayor en las organizaciones modernas. Los acelerados cambios en el contexto tecnológico y la rápida y permanente generación de nuevo conocimiento en diversas áreas del saber humano, así como la creciente competencia derivada de los procesos de globalización demandan de las organizaciones respuestas oportunas a las exigencias del entorno. Por esta razón, siempre son bienvenidos por parte de dirigentes empresariales, académicos e investigadores, todos los esfuerzos por mantener vigencia en el conocimiento que se produce sobre la manera de gestionar las organizaciones y afrontar los cambios.

La gestión del cambio organizacional ha tenido diversas propuestas teóricas y modelos que han guiado la manera de conducirlo en organizaciones de todo tipo. Sin embargo, el elemento que permanece como denominador común en las diferentes perspectivas es la presencia y actuación del factor humano, ya que son las personas quienes finalmente implementarán, de una manera más o menos eficaz, los cambios que se requieren en una organización, y quienes se comprometerán en mayor o menor medida con los procesos de cambio.

Los aspectos relacionados con las personas en función de los cambios también han sido objeto de estudio y debate, particularmente desde la psicología y especialmente en los temas de las actitudes y la resistencia al cambio. Sin embargo, esta mirada mantiene un enfoque dirigido fundamentalmente hacia lo problemático, visión enmarcada de cierta manera en la mirada que ha mantenido la psicología hacia lo patológico y la enfermedad. Por ello este libro, producto de investigación, se enmarca en la perspectiva de la Psicología Positiva, cuyo enfoque implica el paso de un modelo centrado en la enfermedad a uno focalizado en la salud y el bienestar (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005). Esta perspectiva, en el campo del estudio del comportamiento organizacional, se denomina “psicología organizacional positiva” (Salanova, Martínez, & Llorens, 2014), y uno de los temas centrales de estudio en esta perspectiva es la variable *engagement*.

El *engagement* es uno de los aspectos importantes que debe tenerse en cuenta en los procesos de cambio, pues se ha hipotetizado que entre mayor sea el nivel de *engagement*, más probable es que los empleados hagan un esfuerzo adicional y entreguen excelente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, si los empleados participan en una iniciativa de gestión de cambios, es probable que aumenten el rendimiento, lo que

respalda el éxito empresarial, ya que la participación exitosa de los empleados se considera un elemento que jalona de manera exitosa los procesos de cambio (Swar-nalatha & Prasanna, 2013).

Este libro es resultado del proyecto de investigación “*La edad como variable moderadora entre el engagement y la disposición al cambio organizacional*” llevado a cabo en el marco de la convocatoria interna de investigación de la Universidad Católica de Colombia en 2019, en la que participaron también investigadores de la Universidad Católica e Pereira y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Se constituye como un esfuerzo por entregar conocimiento actualizado, derivado de reflexión teórica y evidencia empírica acerca de la relación entre el cambio organizacional y el *engagement*, a la comunidad académica y de investigadores, así como a estudiantes de diversas disciplinas y directivos empresariales y de gestión humana. Los seis capítulos que contiene la obra abordan una serie de temas complementarios que permiten entender fundamentos teóricos y contextuales asociados a estas dos variables.

El primer capítulo, “Evolución, tendencias y dimensión estratégica de la gestión del talento humano en las organizaciones” escrito por Claudia Alejandra Toscano, es un buen punto de partida que presenta un adecuado encuadre contextual de la gestión humana en las organizaciones como marco de referencia para comprender los procesos de cambio y el *engagement*. El segundo capítulo, escrito por Juan Javier Vesga, de la Universidad Católica de Colombia, y denominado *Psicología organizacional positiva: una alternativa saludable para la gestión de recursos humanos* constituye un marco de referencia teórico sobre la psicología positiva, perspectiva desde la cual se desarrolló la investigación que dio origen a este libro. En el tercer capítulo, *Organizaciones saludables*, Gonzalo Pazmay, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, presenta una introducción teórica y de los modelos relacionados con lo que se conoce en la actualidad como organizaciones saludables, uno de los conceptos más representativos de la psicología positiva aplicada al campo de la psicología organizacional. En el cuarto capítulo, *El engagement: una perspectiva desde las organizaciones saludables*, Eliana Quiroz-González y Jennifer Tatiana Muñoz Jaramillo, de la Universidad Católica de Pereira, elaboran una interesante contextualización teórica y conceptual al concepto de *engagement*, una de las variables objeto de la discusión de este libro. El quinto capítulo, *Cambio organizacional: generalidades*, escrito por Mónica García Rubiano y Carlos Forero Aponte, de la Universidad Católica de Colombia, constituye el aporte a la segunda variable del presente trabajo; en él, los autores presentan aspectos teóricos y empíricos relacionados con el cambio organizacional que implica la exposición de una visión amplia y actualizada del tema. Finalmente, en el sexto y último capítulo, titulado *Relación entre engagement y cambio organizacional*, Mónica García Rubiano

Introducción

y Carlos Forero Aponte presentan un estudio de caso donde se evidencia y explica la relación entre estas dos variables.

En síntesis, este trabajo, que se entrega a los lectores interesados en temas actualizados de las exigencias para la gestión humana, constituye un aporte de mirada amplia y sistemática sobre el cambio organizacional y el *engagement*, vistos desde una perspectiva de la psicología positiva.

Referencias

- Alonso, L. E., & Fernández, C. J. (2006). El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y Sociedad*, 43(2), 127-151.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací, *Psicología de la Organización* (págs. 349-376). Pearson.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Employee Engagement and Change Management. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(6), 1-6.

1

EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Claudia Alejandra Toscano del Cairo

Introducción

Debido a la globalización de las economías mundiales se ha generado un cambio en la concepción del trabajo que ha migrado desde una idea de la empresa como máquina en la gran mayoría de los casos encargada únicamente de unos fines lucrativos a una visión de la empresa como un organismo vivo, con las necesidades de todo ser viviente, tanto física como mental, espiritual y socialmente.

Los temas relacionados con la administración del personal empezaron a tenerse en cuenta en la época de la primera revolución industrial del siglo XIX, fruto de la migración de los jornaleros hacia las grandes urbes, ya que se empezó a requerir mano de obra de bajo costo para atender las grandes demandas de las fábricas productoras de bienes. “Para estos primeros tiempos de la era industrial, la mano de obra, aunque abundante, no era capacitada” (Castillo, 2006).

Como lo mencionan Calderón *et al.* (2006), en esta época, que se denomina Administración Sistemática, el trabajo se consideraba generador de valor, se intervenía en las condiciones de los trabajadores y había cooperación y motivación por las utilidades.

Entre 1901 y 1930, la teoría económica neoclásica transformó la concepción del trabajo en mercancía, e instrumentalizó al ser humano como factor productivo. A finales del S. XIX, se desarrolló la teoría de la Administración Científica, que aportó una mayor productividad al interior de las empresas al implementar procesos de selección de manera científica; se dio inicio a la capacitación del trabajador en las tareas específicas del trabajo y se dividió a los trabajadores entre los que realizaban tareas operativas y los que controlaban el trabajo. “La propuesta surgió a finales del siglo XIX en Estados Unidos, de manos del cuáquero e ingeniero mecánico Frederick W. Taylor. Fue publicada en 1911” (Mayol, 2013).

En este periodo se crearon los departamentos de personal para realizar labores de selección, entrenamiento, supervisión y remuneración, como lo mencionan Calderón *et al.*, (2006). Por su parte, Henry Fayol, en el año 1916, señaló las funciones de los gerentes, que comprenden las etapas de planeación, dirección, organización, coordinación y control (Castillo, 2006). En esta época, se presentó un paternalismo que buscaba por parte del patrono brindar mejores condiciones a los trabajadores para que el recurso humano produjera más; también surgieron los sindicatos como respuesta a las duras condiciones laborales e injusticias vividas por los trabajadores durante el periodo de la revolución industrial.

Entre 1931 y 1960, por el surgimiento de los sindicatos, se requirió un trabajo que abordara las problemáticas laborales desde las relaciones humanas, fruto de los estudios con los que Elton Mayo identificó necesidades superiores de los trabajadores, más allá de las básicas, como el salario. Igualmente, los diálogos sociales incluyeron los siguientes actores: sindicatos, el Estado y los patronos.

En 1940, empezó una influencia interdisciplinaria de personas de la sociología, antropología, psicología social y sociología industrial, áreas que evalúan aspectos como estilos de liderazgo, aspectos que sopesan los procesos de remuneración, la satisfacción y los factores de motivación, así como el diseño de estrategias de cambio y desarrollo de las organizaciones (Castillo, 2006).

Otra etapa de desarrollo está comprendida entre 1961 y 1990, en la cual hay una gran influencia del modelo japonés basado en el trabajo en equipo y los círculos de calidad. Las áreas de gestión humana trabajan para dar soporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo de la cultura organizacional, con el fin de dar soporte al incremento en la productividad.

Desde 1991, todos los procesos de globalización y la competencia a nivel mundial se han incrementado a una velocidad acelerada, lo cual ha producido una evolución a la gestión del capital humano como elemento fundamental de la gestión de conocimiento. Lo anterior también ha estado impulsado por los cambios tecnológicos que han facilitado un crecimiento exponencial de la información y de la necesidad de organizarla, administrarla y utilizarla como factor diferenciador en el mercado. El modelo de trabajo cambió drásticamente, ya que se rompió la estabilidad del trabajador en una sola compañía; ahora hay trabajo en red, las estructuras organizacionales se aplanan y ya no hay sitios específicos de trabajo, sino nuevas formas de conexión que se facilitan a través de la tecnología, como se mencionó anteriormente. El estilo de liderazgo evoluciona hacia modelos transformacionales basados en el desarrollo de las personas. “Surge de aquí una de las grandes tareas para las áreas de la gestión humana: construir las bases de un nuevo contrato psicológico, que al parecer se está

edificando sobre la relación lealtad vs. potenciación de la persona; es decir, que, si no se puede garantizar estabilidad, la empresa debe ofrecerle a la persona la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen empleabilidad” (Calderón, 2006).

Gestión Humana y Gestión del Capital Humano

Los procesos generales del área de Talento Humano se siguen realizando, de acuerdo con Simancas *et al.*, (2018), pero se ha dado paso hacia una evolución de la Gestión del Capital Humano. Esta evolución se desarrolla en la era de la Gestión del Conocimiento e involucra dos aspectos fundamentales, la Gestión del aprendizaje y la Gestión del Talento Humano, entendiendo que el ser humano tiene un potencial por desarrollar, y en este aspecto está la esencia del cambio de paradigma, donde el denominado colaborador pasa de ser visto solo como un recurso a ser considerado como aquel de quien depende el factor diferenciador de la empresa, aquello que le permite ser competitiva en medio del caos cambiante de la economía.

En la actualidad, ya no existen factores diferenciadores en los mecanismos de producción de bienes y servicios ni en la tecnología, ya que rápidamente las organizaciones han alcanzado patrones similares en sus factores, dadas las exigencias de los sistemas de calidad; estos constituyen realmente el diferenciador de vigencia, permanencia y crecimiento la innovación, esta última aportada por una de las potencias más importantes del ser humano: la creatividad.

“El protagonista social por excelencia en la era del conocimiento es la inteligencia, no la información” (Yarce, 2010).

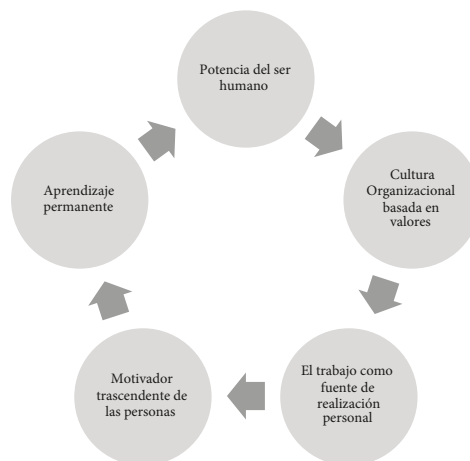


Figura 1.

Cinco estrategias de la organización como sistema humano. Copyright 2011. Editorial Universidad Católica de Colombia. La Empresa como sistema humano (Yarce, 2011)

Las organizaciones disponen de un potencial ilimitado basado en el talento de las personas. A diferencia de los orígenes de la administración del recurso humano, cuando la base era la explotación del ser humano para los fines únicamente económicos de los inversionistas, en la actualidad el foco se da a partir de escenarios reales, donde se viven los valores corporativos en concordancia con los valores de cada ser humano, y se constituye en una cultura centrada en valores cuyo eje protagónico son las personas.

En esta cultura, la concepción del trabajo también evoluciona desde una perspectiva meramente utilitarista hacia una en la que el trabajo se constituye en una fuente de realización donde todas las potencialidades de la persona se proyectan en un continuo mejoramiento continuo y esta despliega su creatividad, esencia que define una de las características propias del ser humano; por ende, el trabajo se vuelve una fuente de realización personal, de crecimiento y mejora, y ya no como un mal necesario o un castigo. Como alguna vez afirmaran Sánchez *et al.*,

“Los recursos humanos poseen características únicas, que se demuestran en sus atributos de acuerdo a la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, para constituirse en fuente de ventaja competitiva, dado que son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos” (Sánchez *et al.*, 2016, p.140).

Actualmente, también se ha dado una evolución de los factores motivacionales que inciden en la persona para desarrollar el trabajo. El trabajo de estudio de las motivaciones humanas ha tenido una importante evolución desde la teoría de Maslow, que identificó la pirámide de satisfacción de las necesidades en el año 1954, con la característica de que no se pueden satisfacer las necesidades superiores en la medida que las de la base no estén cubiertas. En orden, se destacan: fisiológicas, de seguridad, sociales de estima y, por último, de autorrealización. De acuerdo con Huitalpi *et al.* (2017), existe una jerarquía para satisfacer las necesidades humanas, de acuerdo con la teoría de Maslow.

Por otra parte, Herzberg, en el año 1967, realizó una diferenciación entre factores higiénicos y motivacionales. Los primeros están relacionados con las necesidades básicas planteadas en la pirámide de Maslow, que incluye el cubrimiento de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y motivacionales. Estas últimas corresponden a las relacionadas con estima y autorrealización, que incluyen la asignación de tareas a través de las cuales la persona pueda no solamente desarrollarse plenamente y mostrar su personalidad, sino saber que está contribuyendo a un logro superior y tener tanto la conciencia de que el trabajo es importante como la satisfacción por la asignación de actividades de mayor responsabilidad.

McClelland, en el año 1989, centró su estudio de las motivaciones en tres aspectos: el logro, como el impulso de la persona por destacarse y sobresalir en el trabajo que realiza; el poder, como factor motivador desde la influencia y control que se puede ejercer sobre otras personas y la afiliación, como afinidad con otras personas.

Uno de los recientes autores de esta temática es Barret (2001), quien plantea la tesis de que toda acción del ser humano debe satisfacer las necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales, las cuales se corresponden a nueve motivaciones humanas, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Relación entre las necesidades humanas y las motivaciones.

| Necesidades | Motivaciones |
|--------------|----------------------|
| Espirituales | Ser útil |
| | Dejar una huella |
| | Abrazar una causa |
| Mentales | Crecimiento personal |
| | Realización y logro |
| Emocionales | Diferenciación |
| | De relacionamiento |
| Físicas | Seguridad |
| | Fisiológicas |

Nota. Recuperado del libro: *Relación entre las necesidades humanas y las motivaciones personales*. Barret. Copyright 2001.

De acuerdo con Barret (2001), las motivaciones fisiológicas, de seguridad, de relacionamiento, diferenciación y realización y logro se obtienen externamente; sin embargo, la mayor fuente de motivación se obtiene de la motivación que se da desde el nivel interno del ser humano, que incluye el crecimiento personal, tener una causa sobre la cual trabajar y lograr que el trabajo trascienda y deje una huella, así como el hecho de que la persona se sienta útil con lo que realiza.

Finalmente, el aprendizaje se ha constituido en el eje de la concepción del desarrollo del ser humano, por la capacidad ilimitada de crecimiento y desarrollo de cada individuo. Según Montoya *et al.* (2016), existen cuatro condiciones para que en una organización se faciliten los procesos de aprendizaje: la primera es que debe existir una cultura interna de aprendizaje a través de la cual se promueva, por un lado, la generación de conocimiento para su aplicación en la solución real de problemas pertinentes con la organización; por otro, un clima de confianza en su interior. La segunda es la formación de los trabajadores en habilidades y conocimientos que sirvan para mejorar, según el autor, dos factores: el desempeño y el logro de los objetivos institucionales. La tercera condición es la denominada claridad estratégica, es decir, el conocimiento de la visión, la misión y los objetivos estratégicos por parte de los

colaboradores, lo cual aumenta la motivación intrínseca de estos por la conciencia sobre su contribución a alcanzarlos. La cuarta condición, según el autor, para facilitar el aprendizaje organizacional es el soporte interno de cada organización a nivel tecnológico y físico, de manera que permita brindar las herramientas necesarias para soportar un intercambio efectivo del conocimiento.

Tendencias de Gestión Humana

Debido a los cambios organizacionales la gerencia de talento humano ha tenido que reinventarse de manera continua para abordar los múltiples retos de las organizaciones en constante cambio. Parte de los desafíos que han movilizad la gestión en los últimos años en todo el mundo para poder soportar la competitividad de las organizaciones son, según Ulrich, los que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.
Impacto de los retos de competitividad para el talento humano.

| Retos de Competitividad | Impacto de talento humano |
|---|--|
| Globalización | Necesidad de crear modelos para dar respuesta de todos los procesos a nivel global. Capacidad organizativa y de gestión global. |
| Cadena de valor para la competitividad y los servicios del talento humano | Enfoque de las prácticas de talento dentro de la cadena proveedor-cliente. |
| Rentabilidad por medio de los costos y crecimiento | Formación y entrenamiento de los colaboradores para buscar nuevos clientes. Formación de equipos para la introducción de nuevos productos. Respuesta ante las fusiones organizacionales en la estructura y la cultura. |
| Hacer centro en las capacidades | Lograr desarrollar las capacidades individuales que requiere la organización para sus procesos estratégicos. |
| Cambio | Determinar las nuevas prácticas del área de Talento Humano para adaptar a las personas de la organización a procesos de cambio. |
| Tecnología | Conversión de la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral. |
| Atraer, retener, mantener y medir la competencia y el capital intelectual | Asegurar el capital intelectual a través de un aprendizaje rápido, que fluye continuo por toda la organización y que genera y generaliza nuevas ideas. |

Nota. Recuperado del libro: Recursos humanos Champions. Ulrich. Copyright 2006

Según reporte *Deloitte's fifth annual Global Human Capital Trends report and survey del 2017*, las tendencias mundiales de Gestión Humana están enfocadas en: crecimiento en tiempo real de experiencias de aprendizaje que habilitan a los colaboradores a aprender de manera continua aquellas competencias que les faciliten estar al día

de manera rápida su aplicación en las labores asignadas. Cerca del 83 % de los líderes encuestados han identificado este tema como prioritario.

Una muy importante tendencia de este estudio es la adquisición de talento, dados los rápidos cambios en las organizaciones que requieren vincular las personas que, con el mejor perfil, se adapten a la organización y a los equipos de trabajo.

Otra tendencia es la denominada *experiencia del empleado*, que destaca los temas de la cultura organizacional y el compromiso. Las organizaciones hoy día evalúan las necesidades de su fuerza de trabajo, buscan integrar a las personas nuevas con personas veteranas de alto potencial y están rediseñando los espacios laborales para hacer más agradable y confortable la experiencia de los colaboradores en la compañía, así como diseñando y validando los beneficios que se ofrecen buscando que se ajusten con las necesidades reales de las personas en la organización.

La quinta tendencia es la responsabilidad de la gerencia, que sostiene que los líderes están en constante realimentación de los colaboradores y procesos de coaching, y así disminuyen el foco en los procesos de evaluación. La sexta tendencia es la nueva fuerza de liderazgo, ya que cada vez se demandan líderes más jóvenes, que puedan mover ágilmente los procesos desde el mundo digital. La séptima es la era digital de recursos humanos para administrar las plataformas donde interactúa la fuerza de trabajo a nivel global y de manera digital. La octava tendencia es la analítica de personas, que desde el análisis de datos de los sistemas de información permite ser más efectivos en todos los procesos de gestión humana.

Otras tendencias son la inclusión y la diversidad, que a pesar de los esfuerzos realizados mundialmente en este tema, todavía presentan un desfase importante en la inclusión de la mujer. Por último, la tendencia de la robótica tiende a desplazar la fuerza laboral.

Procesos desde la estrategia

Las áreas de Gestión del Talento han tenido una evolución de sus prácticas en gran parte por la concientización a nivel directivo de la importancia que a nivel estratégico generan las personas.

Las áreas de Talento Humano se han transformado de simples generadoras de servicios básicos en ser aliadas estratégicas de las áreas para lograr la estrategia organizacional. “El término socio ha llegado a ser el preferido para aludir a los profesionales que ayudan a alcanzar objetivos empresariales” (Ulrich, 2006). Por su parte, Becker *et al.* (2000) plantearon la necesidad de crear y concientizar a la organización de que

el área de Recursos Humanos se convirtiera en un activo estratégico, de acuerdo con la siguiente figura:



Figura 1

Esquema para transformar la arquitectura de RRHH en un activo estratégico. Copyright 2011. Gestión 2000. El cuadro de mando de RRHH. (Becker et al. 2001).

Todos los procesos de gestión humana deben ser diseñados para apalancar la estrategia organizacional. En principio, la planeación de las personas frente a la cantidad y calidad de personas y las competencias estratégicas que se requieren para soportar el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos y las metas es la base de la aplicación de enfoque estratégico de la gestión humana. En palabras de Claro *et al.*, (2017)

“Los recursos humanos representan una constante preocupación para las organizaciones en cuanto a las cantidades y las cualidades que deben poseer cada uno de los miembros que la integrarán. El elemento clave que sustenta a la gestión de los recursos humanos (GRH) es la planeación de los recursos humanos (PRH), el cual constituye uno de los procesos esenciales para elevar los resultados de dicha gestión”. (Claro *et al.*, 2017).

Finalmente, de este estudio se concluye la importancia que tiene el ser humano en la realidad estratégica de las organizaciones desde el punto de vista de la persona, en su ser individual integrado a una realidad organizacional que, para ser competitiva y mantenerse en constante crecimiento, se encuentra en permanente cambio y adaptación a las realidades nacionales e internacionales.

En la medida en que la estrategia corporativa sea ampliamente socializada e interiorizada por los colaboradores se logrará en ellos la motivación intrínseca más importante, a saber, la de trascendencia. Lo anterior se produce porque la persona, al saberse llamada a una acción grande y trascendente, que supera su aporte individual, crea dentro de sí la pasión por lo que realiza, y puede desarrollar procesos de la creatividad e innovación a través de los cuales se darán cambios y transformaciones al interior de la organización.

El colaborador no está aislado, por el contrario, es la sinergia entre las personas, las redes y los equipos transdisciplinarios la que permite una verdadera fuente de transformación organizacional, por lo que el papel de los líderes se vuelve esencial para lograr una coordinación y el estímulo necesario tanto a los individuos como a los equipos para lograr los máximos resultados.

Es en este escenario donde se vuelve preponderante el papel de la gerencia del talento humano para crear al interior de las organizaciones, y donde el ambiente idóneo y el diseño adecuado de los puestos de trabajo permite dar la flexibilidad y entornos de trabajo creativos para la generación de las nuevas ideas. De la misma forma, esta gerencia debe brindar las condiciones para el desarrollo del potencial de los colaboradores a todos los niveles: físico, emocional, mental y espiritual. Además, debe crear las plataformas y planes de aprendizaje continuos con el fin de facilitar la creación y difusión del conocimiento, así como preparar a los colaboradores en las herramientas y habilidades presentes y futuras según la estrategia organizacional. La gerencia de talento humano propenderá no solo por lograr ser socio estratégico efectivo de las unidades para facilitar la consecución de los objetivos y dar respuesta a la estrategia organizacional, también lo hará por brindar los planes de formación a los líderes para orientar el desarrollo de sus equipos de trabajo hacia el máximo desempeño y desarrollo individual.

Referencias

- Aponte, J. (2006). *Administración de Personal*. ECOE Ediciones.
- Barret R. (1998). *Liberando el alma de las empresas*. Artes Gráficas Saor.
- Becker B; Huselid M & Ulrich D. (2001). *El Cuadro de Mando de RRHH*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. Pg.60
- Calderón, G; Álvarez, C & Naranjo J (2006). Gestión Humana en las Organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*.25-254.
- Claro, A & Pérez, A. (2017). Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. *Revista Estudios del Desarrollo Social. Cuba y América Latina*.

- Deloitte's fifth annual Global Human Capital Trends report and survey (2017).
- Hampton D. (1989). *Administración*. México. Editorial: McGraw-Hill.
- Herzberg, F; Mausner, B & Snyderman, B (1967). *The motivation to work*. John Wiley.
- Huitalpi M; Jácome G; Castro G. (2018). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista científica Dominio de las Ciencias*. 311-333.
- Montoya, C & Boyero M. (2016). El Recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, pp. 1-20.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Sagitario.
- McClellan, D.C. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Narcea.
- Mayol, D. (2013). Taylor 100 años después. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*. 195-209.
- Simancas, R; Silveras, A; Garcés, L; Hernández L & Gaspar H. (2018). Administración de Recursos Humanos: Factor estratégico de productividad en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*. 23-82
- Sánchez, S. & Herrera, M (2016). "Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades". *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*.
- Ulrich D (2006). *Recursos Humanos Champions*. Granica.
- Yarce, J. (2011). *La empresa como un sistema humano*. Universidad Católica de Colombia. Pg.61.

2

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA: UNA ALTERNATIVA SALUDABLE PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Juan Javier Vesga R.

Universidad Católica de Colombia

Introducción

Es indudable que las organizaciones, entendidas como “entes sociales creados intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales” (Dávila, 2001, pág. 16), cualquiera que sea su tipo, ya se trate de organizaciones de trabajo, entidades sin ánimo de lucro, partidos políticos, ministerios, iglesias y un amplio etcétera, constituyen una parte fundamental de la forma como se estructuran y funcionan las sociedades modernas; en tal sentido, es evidente que para la mayoría de las personas las organizaciones formales representan una amplia proporción de la disposición de su entorno (March & Simon, 1993). En esencia, las organizaciones están presentes en diversos ámbitos de la vida humana, pues prácticamente “vivimos en un mundo de organizaciones” (Pfeffer, 2000, pág. 1).

En cuanto a las organizaciones de trabajo se refiere, vistas estas en el contexto de la emergencia, desarrollo y transformación del capitalismo, han estado sometidas a fuertes tensiones de índole social, político, económico y cultural, derivadas, a su vez, de importantes cambios, especialmente a partir de los años setenta del siglo pasado y las rápidas y complejas transformaciones ocurridas desde entonces, particularmente de aquellas derivadas de los procesos de globalización y avances tecnológicos que han producido una “compresión del tiempo y del espacio” (Malvezzi, 1999, pág. 64). En medio de este panorama, la gestión de personas se constituye en un elemento fundamental en la estrategia competitiva y operacional de cualquier organización.

En este orden de ideas, un elemento central de la dinámica y funcionamiento de las organizaciones es la actividad humana que tiene lugar en ellas. En el actual ambiente global de los negocios, caracterizado por alianzas estratégicas, flexibilización en la

gestión y constitución de redes empresariales, entre otros factores, la gerencia recursos humanos ha llegado a ser una importante fuente de ventaja competitiva que crea valor agregado para las organizaciones (Saleh, 2014). Como dice este mismo autor, “El estudio sobre la historia de los países desarrollados muestra que el papel del capital humano ha sido muy significativo en los procesos de desarrollo de esos países. El capital humano ha sido el factor importante del desarrollo económico sostenible” (Saleh, 2014, pág. 2290).

La Gestión de Recursos Humanos (en adelante GRH) en las organizaciones está orientada por los conocimientos, técnicas, modelos y teorías proporcionados por diversas ciencias y disciplinas, como el derecho, la administración, la ingeniería industrial, la sociología, la antropología y, por supuesto, la psicología.

El presente capítulo se orienta a presentar la Psicología Organizacional Positiva como una perspectiva más efectiva y resiliente de estudiar e intervenir en los procesos de GRH en las organizaciones.

Psicología y GRH en las organizaciones

La GRH comprende la aplicación de saberes, estrategias y técnicas provenientes de diversas disciplinas, con el propósito de lograr que el factor humano pueda ejecutar la estrategia general y el plan operativo que lleven al cumplimiento de la misión y los objetivos de cualquier organización. La GRH incluye entonces procesos tanto administrativos –selección, capacitación y remuneración– como humanos –motivación, liderazgo y gestión del conflicto–.

Desde una perspectiva holista y estratégica, la GRH como actividad de la organización trasciende el concepto más limitado de administración de personal, que se enfoca fundamentalmente desde las teorías administrativas en integrar los saberes y modelos teóricos desarrollados por la psicología. En tal sentido, la GRH se ha transformado

... en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. (Calderón *et al.*, 2006, p. 17).

Como se mencionó anteriormente, uno de los fundamentos clave de la GRH es la psicología, ciencia que aporta teorías y modelos que permiten la comprensión, explicación e intervención del comportamiento humano en contextos organizacionales.

En tal sentido, a este campo de aplicación de la psicología se le denomina “Psicología Organizacional”. Sin embargo, es necesario aclarar que la “Psicología Organizacional no es administración de personal ni gerencia de recursos humanos; es un área de aplicación de la psicología que estudia un objeto, el comportamiento humano dentro de las organizaciones humanas” (Acosta, 1999, pág. 93). La *American Psychological Association* (APA) y su División 14, *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP), definen la Psicología Organizacional como “el estudio científico del trabajo y la aplicación de esa ciencia a los problemas del lugar de trabajo que enfrentan los individuos, los equipos y las organizaciones” (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2017).

En este orden de ideas, la Psicología Organizacional se define como un área de especialidad dentro del más amplio ámbito de la psicología, está dirigida a estudiar el comportamiento humano en entornos laborales y tiene fundamentalmente dos objetivos: primero, realizar investigación con el propósito de generar conocimiento científico para la comprensión del comportamiento humano en el trabajo; y segundo, aplicar ese conocimiento para mejorar el desempeño laboral, los entornos de trabajo y las condiciones psicológicas de los trabajadores (Riggio, 2013). Es por esto por lo que los conocimientos desarrollados en el campo de la Psicología Organizacional se constituyen en una fuente importante de aporte teórico para el desarrollo de los procesos de GRH en las organizaciones.

La Psicología Organizacional ha hecho importantes aportes al ámbito de la GRH en las organizaciones. Una de las primeras contribuciones, en sus comienzos como campo aplicado a principio del siglo pasado, fue el desarrollo de pruebas psicológicas y de procedimientos de medición de diversos aspectos psicológicos en contextos de trabajo, lo que impactó en los procesos de selección de personal basados en métodos científicos. Este aspecto, centrado inicialmente en la perspectiva de las diferencias individuales, evolucionó luego hacia el enfoque de las competencias asociadas al desempeño del cargo. Posteriormente, a mediados del siglo xx, las teorías de liderazgo y motivación constituyeron otro valioso aporte para los procesos de GRH, contribuciones que aún siguen teniendo un importante peso en esta área de la gestión organizacional.

La perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva

El paso del siglo xx al XXI ha representado para la humanidad no solo la construcción de significados y esperanzas en torno a dejar atrás un ciclo vital de la evolución y entrar en una “nueva era” de oportunidades o incertidumbres, sino que este tiempo de transición ha estado caracterizado evidentemente por complejas transformaciones

sociales, culturales, políticas y ante todo tecnológicas que impactan de manera cierta el mundo del trabajo y la gestión empresarial.

Los desarrollos tecnológicos facilitan la interconexión global impulsando nuevas formas de relacionamiento entre individuos y organizaciones, lo que deriva a su vez en formas alternativas de vinculación de las personas a las empresas a través de mecanismos como el teletrabajo o el trabajo a domicilio. Igualmente, las nuevas tecnologías marcan la desaparición, transformación y emergencia de cargos y puestos de trabajo, que generan a la vez tanto nuevas oportunidades laborales como incertidumbre y miedo respecto de la seguridad y estabilidad por mantener el empleo en el futuro mediato o inmediato. Como lo afirman Salanova, Martínez y Llorens (2014):

Estamos viviendo situaciones de gran incertidumbre y tensión, con preocupaciones graves sobre el futuro económico y social. Se observan cambios profundos a muchos niveles organizacionales: políticas empresariales, dirección y gestión de los recursos humanos y de equipos, valores institucionales y personales, y en nuevas competencias valoradas en los empleados (p. 22).

Estas condiciones actuales del mundo del trabajo han llevado a que en el campo de la Psicología Organizacional se desarrolle, junto con los temas tradicionales de estudio, como aprendizaje, motivación, desempeño, trabajo en equipo y liderazgo, un creciente interés por el estudio del bienestar laboral, la calidad de vida y el *engagement*, temas centrados en el análisis y la comprensión de “estados emocionales positivos”, como la afectividad positiva, el optimismo, la felicidad en el trabajo y la resiliencia. Esa tendencia ha dado origen a lo que Salanova, Martínez y Llorens (2005) han llamado “la emergencia de un nuevo paradigma” denominado la “Psicología Organizacional Positiva”, en adelante POP (p. 349).

Esta nueva mirada del campo de la Psicología Organizacional se fundamenta en el movimiento de la “Psicología Positiva” (en adelante PP) iniciado en las ideas de Martin Seligman, quien en el discurso inaugural como presidente de la APA en 1988 expresó lo siguiente:

La segunda área clama por lo que yo llamo “psicología positiva”, es decir, una ciencia reorientada que enfatiza la comprensión y construcción de las cualidades más positivas de un individuo: optimismo, coraje, ética en el trabajo, mentalidad de futuro, habilidades interpersonales, capacidad para el placer y perspicacia, y responsabilidad social. Creo que desde el final de la Segunda Guerra Mundial, la psicología se ha movido demasiado lejos de sus raíces originales, que debían hacer las vidas de todas las personas más satisfactorias y productivas, y demasiado hacia la importante, pero no tan importante área de la curación de la enfermedad mental. (Seligman M. E., 1999, pág. 559).

No obstante que este discurso y posteriores publicaciones impulsaron el naciente movimiento de la PP, ya en 1954 Abraham Maslow en la primera edición de su libro *Motivation and Personality* había dedicado un capítulo denominado *Toward a positive Psychology*. en el que presentaba una crítica a los aspectos negativos de la psicología y proponía de esta una visión más positiva; sin embargo, decidió omitir este capítulo en la segunda edición de su libro.

En la propuesta de Seligman, el enfoque en una visión más positiva de la psicología implica el paso de un abordaje centrado en la enfermedad –que se basa en el modelo médico tradicional caracterizado por su énfasis en el trastorno y lo patológico–, a uno focalizado en la salud y el bienestar (Salanova *et al.*, 2005). El campo de la PP trata, en el nivel de lo subjetivo, de las experiencias subjetivas asociadas al bienestar, la alegría, la satisfacción, esperanza, optimismo y felicidad; por otra parte, en el nivel de lo individual, se refiere a rasgos positivos relacionados con la capacidad de amar, la vocación, el coraje, las habilidades interpersonales, la sensibilidad estética, la perseverancia, el perdón, la mentalidad futura, la espiritualidad, el elevado talento y la sabiduría (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De la aplicación del enfoque de PP al campo de la Psicología Organizacional nace la perspectiva de la POP impulsada por Salanova, Martínez y Llorens (2005). Aunque esta perspectiva surgió inicialmente focalizada en el campo de la Psicología de la Salud Ocupacional (Salanova & Schaufeli, 2004) en breve tiempo amplió su visión a un marco más amplio, el de la Psicología Organizacional.

La POP se define como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (Salanova *et al.*, 2005, pág. 353). Para estas autoras, el objetivo de la POP se centra en describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en contextos organizacionales y del trabajo, “así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional” (Salanova *et al.*, 2005, pág. 354), objetivo que, según estas autoras, debe implicar un análisis e intervención del funcionamiento óptimo de los trabajadores y de la vida organizacional en general, atendiendo a los niveles individual, interindividual, grupal, organizacional y social.

La POP y la GRH en las organizaciones

En las organizaciones, uno de los roles centrales del psicólogo ha sido el de “consultor”, ya sea interno o externo; en él, debe realizar diagnósticos sobre problemas relacionados con el comportamiento organizacional, tanto en el nivel individual como grupal y organizacional, siempre con el propósito de formular estrategias de

intervención o planes de mejoramiento que permitan resolver las situaciones críticas encontradas. En muchas ocasiones, el psicólogo organizacional es llamado en calidad de “experto” para “arreglar” aquello que está “funcionando mal” en aspectos asociados con el desempeño de las personas, lo que lleva al profesional de este campo de la psicología a actuar en las organizaciones en un marco de referencia que se configura desde lo negativo. En palabras de Salanova *et al.*, “la Psicología se ha centrado casi exclusivamente en la patología, en ‘aquello que va mal’ en las personas, grupos, organizaciones y sociedades” (p. 177).

El marco de referencia en el que se mueve la POP para intervenir en las organizaciones y en el comportamiento organizacional es otro, su enfoque es hacia la identificación, potenciación y desarrollo de aquello que es “positivo” en las personas y las propias organizaciones, y que tiene relación con el mejoramiento en la efectividad del desempeño tanto individual como organizacional. La POP no solo atiende a lo que es “problemático”, sino que va más allá, busca promover e impulsar el mejoramiento de las fortalezas de las personas en todas las áreas de su vida, incluida la esfera laboral (Salanova *et al.*, 2016).

En relación con la GRH desde la perspectiva de la POP, tanto la estrategia como las políticas deben buscar “la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables” (Salanova *et al.*, 2016, pág. 177). En este orden de ideas, el concepto de organizaciones saludables¹ emerge como un elemento central en los sistemas de gestión organizacional desde un enfoque de POP.

Las organizaciones que llevan a cabo una GRH desde una perspectiva de la POP, son denominadas por Salanova *et al.*, (2005; 2016) “Organizaciones Positivas”, y presentan, según las autoras, las siguientes características:

- Tienen claridad sobre la importancia de los recursos laborales como ingredientes esenciales en la gestión efectiva de su personal y como responsables de la generación de bienestar psicológico positivo en los empleados. Estos recursos hacen referencia a los “aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido de que permiten alcanzar metas laborales, (...) y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo” (p. 364). Entre los principales recursos laborales se encuentran la autonomía en el puesto, la oportunidad para el uso y desarrollo de habilidades, demandas laborales realistas, claridad de rol, oportunidades de interacción social y realimentación sobre el desempeño.

¹ El tema de las Organizaciones Saludables se encuentra desarrollado más ampliamente en el capítulo del profesor Gonzalo Pazmay en este mismo libro.

- Están orientadas al aprendizaje. En la perspectiva de la POP, las organizaciones deben convertirse en innovadoras, imaginativas y adaptativas ante los cambios, y abiertas al aporte de ideas de sus trabajadores. Asimismo, estas organizaciones son capaces de satisfacer diversas necesidades de sus trabajadores, como el afecto, la estima y la pertenencia; así crean oportunidades para que sus trabajadores desarrollen y aporten su máximo potencial.
- Invierten en prácticas organizacionales saludables, como la conciliación trabajo-familia, prevención del *mobbing*, salud psicosocial y comunicación organizacional.
- Desarrollan prácticas de gestión orientadas al bienestar psicosocial en términos de autoeficacia, emociones positivas, *engagement* y resiliencia.

Estas características evidencian, por parte de los líderes de más alto nivel en las organizaciones, un interés genuino por generar estrategias, políticas y prácticas de GRH, orientadas no solo a lograr el incremento en las utilidades y dividendos para los propietarios y accionistas, sino también a propiciar el desarrollo integral y la salud física y mental de los trabajadores, con el fin de facilitar un clima de confianza, respeto y productividad.

En una línea similar, Turner *et al.*, (2002) proponen un “modelo de trabajo saludable” (p. 718) que se fundamenta en la creación de un “sistema de trabajo saludable” conformado por tres grandes componentes: 1) prácticas laborales, 2) procesos y mecanismos psicológicos positivos y 3) resultados saludables.

El primer componente implica la puesta en marcha en la organización de tres acciones claves: un elevado nivel de autonomía en el puesto de trabajo, condiciones adecuadas que facilitan la coordinación del trabajo a través del desarrollo de grupos y equipos, y la implementación de prácticas de desarrollo transformacional.

El segundo componente está constituido por seis elementos que facilitan la interacción entre las personas y entre ellas y sus líderes, y posibilitan la construcción de vínculos de las personas con su trabajo y la organización. Estos mecanismos y procesos son la confianza, el compromiso organizacional, orientaciones de rol flexibles, responsabilidad, control percibido y pertenencia.

Como consecuencia de los dos anteriores, el tercer componente implica la obtención de resultados que facilitan el logro de las metas organizacionales en un contexto saludable. Los resultados propuestos por los autores en su modelo son: amplitud de roles, autoeficacia, bienestar, seguridad física, proactividad, maestría, crecimiento y

ciudadanía organizacional. Estos resultados apuntan tanto al desarrollo y satisfacción de las personas como al crecimiento de la organización.

En síntesis, la GRH, desde una perspectiva de POP, implica el diseño e implementación de estrategias, políticas y programas dirigidos a lograr condiciones de bienestar y, ante todo, de calidad de vida para todos los miembros de una organización. Sin embargo, es claro para teóricos e investigadores que el asunto de la calidad de vida tiene un alto componente subjetivo referido a la percepción que tienen las personas sobre lo que significa para ellas unas condiciones mínimas que representan una vida con calidad. Ardila (2003) define este concepto de la siguiente manera:

Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos, el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (p. 163).

En contextos de trabajo, la calidad de vida está referida a cómo las condiciones laborales físicas, ambientales, psicológica y sociales, tal como son percibidas por las personas, impactan de manera positiva aspectos de sus vidas de las personas, lo que configura la calidad de vida laboral. Walton (1973), uno de los primeros teóricos de este concepto identificó sus ocho componentes: compensación justa y adecuada, condiciones de trabajo seguras y saludables, oportunidad inmediata de usar y desarrollar las capacidades, oportunidades de crecimiento y seguridad en el trabajo, integración social en la organización, respeto por los derechos del trabajador, relación entre el trabajo y la vida total del trabajador y relevancia social de la vida en el trabajo. Como puede observarse, estos aspectos están en la base de las características que otros autores han definido como constitutivos de las organizaciones positivas, por lo que las propuestas teóricas orientadas a propiciar la calidad de vida en el trabajo son una valiosa guía para la GRH.

Algunas conclusiones

Las ideas presentadas en este capítulo sobre lo que constituye la POP y su relación con la GRH, ponen en evidencia que en esencia todo confluye hacia la gestión de las personas con un enfoque centrado en el bienestar y la calidad de vida en el trabajo. Y aunque parecería que el énfasis de esta perspectiva se orienta principalmente hacia la psicología de la salud ocupacional, este enfoque tiene en realidad una mirada más

amplia, que implica diversos aspectos de la vida de las personas en el mundo del trabajo en los contextos organizacionales.

Las condiciones actuales en que se desarrolla la vinculación de trabajadores a las organizaciones, marcadas por la flexibilidad, la tercerización y los empleos temporales, proponen una confrontación de la realidad cotidiana de muchas organizaciones alrededor del mundo, con la perspectiva de la POP centrada en el interés por el desarrollo y calidad de vida de las personas en contextos de trabajo. En diversos países se registra una permanente tendencia hacia la disminución del empleo asalariado; en cambio, crece el trabajo por cuenta propia y otras formas de vinculación más flexibles. (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

Es claro que el desarrollo de tecnologías como la internet y la telefonía móvil han facilitado otros mecanismos de trabajo y relacionamiento entre las personas y el trabajo, y que la creciente competencia en los mercados mundiales presiona a las empresas para disminuir costos de operación a través de mecanismos de tercerización de la fuerza de trabajo. Sin embargo, los directivos de todo tipo de organizaciones deben desarrollar estrategias de gestión que permitan la coexistencia de formas competitivas de trabajo con mecanismos que promuevan la calidad de vida de los trabajadores.

En este orden ideas, la GRH que fundamenta su quehacer en la Psicología Organizacional debe ampliar su horizonte estratégico e incluir entre sus bases teóricas que guían su gestión a la POP, pues este enfoque propiciará un impulso innovador a la dinámica organizacional que no solo las haga, a su vez, más competitivas y productivas, sino que además las convierta en organizaciones positivas.

Las organizaciones positivas saben que para poder sobrevivir es necesario un cambio de *chip* y una apertura hacia lo positivo. Solo de esta manera lograrán que sus trabajadores sean más positivos, esto es, sean proactivos, muestren iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y se comprometan con la excelencia y la responsabilidad social. Para conseguir este objetivo es necesario que se ponga en marcha todo un mecanismo organizacional positivo. (Salanova *et al.*, 2016, pág. 177).

La GRH centrada en un enfoque de la POP es una alternativa que tienen los directivos en la actualidad para “desarrollar organizaciones saludables y resilientes” (Salanova *et al.*, 2016, pág. 177) con un doble propósito: mejorar la productividad y hacer más humano el trabajo, haciendo eco al movimiento de responsabilidad social empresarial impulsado en todo el mundo, pues el primer elemento que debe ser objeto de la responsabilidad social de las organizaciones es su propia fuerza de trabajo.

Referencias

- Acosta, C. A. (1999). La Psicología Organizacional en Colombia Período 1980-1999. *Revista Colombiana de Psicología*, 93-104.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(2), 161-164.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico* (2a ed.). McGraw-Hill.
- Malvezzi, S. (1999). Empregabilidade e Carreira. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2(1), 64-68.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations* (2nd ed.). Blackwell.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: El empleo en plena mutación. Resumen Ejecutivo*. International Labour Office.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (6th ed.). Pearson.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*(261), 109-138.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací, *Psicología de la Organización* (págs. 349-376). Pearson.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Saleh, S. M. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23). 10.5901/mjss.2014.v5n23p2290
- Seligman, M. E. (1999). The President Address. En R. D. Fowler, M. E. Seligman, & G. P. Kocher, *The APA 1998 Annual Report* (Vol. 54, págs. 537-568). 10.1037/0003-066X.54.8.537
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2017). *What is I-O? SIOP*: <http://www.siop.org/>

Juan Javier Vesga R.

Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. En C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Edits.), *Handbook of Positive Psychology* (págs. 715-728). Oxford University Press.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

3

ORGANIZACIONES SALUDABLES

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo realizar una introducción al concepto de Organización Saludable a través de una descripción teórica de sus enunciados básicos y de la presentación de lo que constituye una organización saludable según algunos modelos teóricos organizacionales.

El bienestar de los trabajadores debe ser la preocupación principal de las organizaciones, sin importar su actividad comercial o la cantidad de personal que tengan contratada. Se trata de su patrimonio más valioso, pues a fin de cuentas son quienes desarrollan los planes de empresa y cumplen con los objetivos.

Es necesario percibir a las empresas no solo como sitios para la producción económica, sino también como áreas de creación de culturas y de subjetividades; se deben entender como generadoras de realidades sociales. Varias disciplinas, como administración, economía, y sociología, han prescrito marcos conceptuales y metodologías centradas en una lógica económica e intentando exponer las mejores formas de hacer las organizaciones más eficientes y fructíferas. Las organizaciones son ejes de actividades productivas que han configurado maneras específicas de interacción social que permiten distintas prácticas y formas de hacer frente al mundo (Giorgi *et al.*, 2007).

Se habla de principios y valores, de estrategia y aspectos puramente operacionales, así como de relaciones entre personas (Gómez, 2007). Por ello, hay que asumir que una organización saludable es una responsabilidad de todos, desde la Dirección hasta cualquier miembro de la fuerza de trabajo (Newell, 2002).

Dados los continuos cambios que las organizaciones y sus empleados enfrentan, las organizaciones marcan una diferencia crítica cuando se trata de la salud y el bienestar de los empleados; los empleados saludables, a su vez, ayudan a las organizaciones a desarrollarse. Este enunciado es tan trascendental que la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2010) enfatizan la importancia del trabajo para el bienestar individual y la importancia del bienestar individual para un crecimiento económico sostenible y productivo.

Sobre este vínculo de desempeño laboral y ambientes organizacionales saludables, Giorgi *et al.* (2017) señalan, luego de un detallado análisis de 21 artículos empíricos de diversas disciplinas y regiones relacionados a este tema, que se deben considerar tres aspectos:

- Primero, los problemas de salud y bienestar de los empleados son especialmente apremiantes debido a la creciente turbulencia e inestabilidad en la economía global.
- Segundo, la salud y el bienestar de los empleados son cruciales para el éxito de las organizaciones. Las malas condiciones de trabajo y el entorno organizacional perjudican en última instancia el rendimiento. En contraste, las organizaciones que fomentan entornos saludables promueven el éxito de los empleados y de la organización.
- Tercero, los esfuerzos para abordar la salud de los empleados deben ser múltiples y establecer estrategias individuales, grupales y organizacionales.

Entender la psicología individual y grupal de las personas en el ámbito laboral es de vital importancia para comprender el cambio organizacional a medida que no cesan de producirse otros cambios rápidos y trascendentales. La capacidad de las personas para hacer frente a la magnitud y rapidez de los cambios ha pasado a ser un tema fundamental. Las estructuras organizacionales están sufriendo una transformación drástica; la autonomía y responsabilidad de directivos y personal de las organizaciones es mucho mayor que antes. Las organizaciones pretenden reducir el control central y “empoderar” a sus empleados, los mismos que se agrupan en equipos de trabajo cuya construcción se basa más en el intercambio y en los proyectos que en la jerarquía (Saracho, 2012).

Quizás hoy más que antes, analizar y comprender la experiencia del trabajo desde una perspectiva psicológica es necesario para alcanzar un doble objetivo: rendimiento eficaz y calidad de vida. Desgraciadamente, las empresas suelen pasar por alto

este último objetivo en su intento por erigir culturas competitivas, encauzadas al rendimiento o centradas en el cliente externo (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

No obstante, las organizaciones ya no se pueden permitir desperdiciar el “talento humano” si desean seguir siendo competitivas en este nuevo siglo. Para tener éxito, una empresa debe promover el bienestar de las personas, agrupaciones y sociedades (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010).

El verdadero crecimiento de las organizaciones solo puede producirse si se estimula a las personas a crecer y desarrollarse al mismo tiempo que su empresa. Para compararlo con la salud física, el que alguien no esté enfermo no implica necesariamente que esté completamente sano. Igualmente, en un contexto organizacional, puede ocurrir que el personal no se sienta estresado porque ha aprendido a manejar el estrés, pero ello no significa necesariamente que el personal disponga de plenas oportunidades de emplear su talento en la organización. Las organizaciones deben optimizar el recurso humano, no solo orientando sus esfuerzos a eliminar las fuentes de problemas (el caso del manejo del estrés, por ejemplo), sino también creando un contexto organizacional que facilite el desarrollo y crecimiento del personal (Hernández-Vargas *et al.*, 2014).

¿Qué es una Organización Saludable?

Dentro de las organizaciones, directivos y empleados tienen responsabilidades y experiencias diarias que hacen ver la importancia de tener instituciones saludables; todos tienen el interés común de suplir necesidades básicas, y a veces este interés interfiere con la salud de los trabajadores.

El análisis de lo que es una organización saludable obliga a conocer la definición de la OMS (2010) de lo que es un entorno laboral saludable:

Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

1. La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.
2. La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo su organización y la cultura del espacio de trabajo.
3. Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo.
4. Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad (p. 15).

Esta definición, según la OMS (2010), está orientada tanto a la prevención primaria, esto es, a evitar la adquisición de la enfermedad (vacunación, eliminación y control de riesgos ambientales, educación sanitaria, etc.) como a la prevención secundaria, que implica detectar la enfermedad en estadios precoces en los que el establecimiento de medidas adecuadas puede impedir su progresión, y a la prevención terciaria, que involucra el comprender aquellas medidas dirigidas al tratamiento y a la rehabilitación de una enfermedad para ralentizar su progresión y, con ello la aparición o el agravamiento de complicaciones, y así intentar mejorar la calidad de vida de las personas.

Adicionalmente, se entiende que se debe crear un ambiente de trabajo que no cause recaídas o nuevos accidentes cuando alguien regresa a trabajar después de estar incapacitado por lesiones o enfermedades, estén estas relacionadas al trabajo o no. En definitiva, se entiende además que deben ser ambientes que acepten y apoyen a los trabajadores de edad avanzada o a los que padecen enfermedades crónicas o discapacidades (OMS, 2010).

Es importante tener en cuenta que estos cuatro indicadores se refieren al contenido que debe tener un programa de entorno saludable, no al proceso como tal, y es obligatorio manejarlos como un sistema en el que todas sus partes se relacionan entre sí.

El primer indicador alude a los riesgos físicos, químicos, biológicos, etc., provenientes del trabajo. El segundo está relacionado con el entorno psicosocial del trabajo, e incluye la cultura organizacional, las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas cotidianas de la organización. El tercero se enfoca en lo que es un ambiente promotor de salud, información, recursos, oportunidades y flexibilidad que una empresa proporciona a sus trabajadores para mejorar o mantener estilos de vida saludables. El cuarto apunta a la interrelación que existe entre la empresa y la comunidad a la que esta pertenece (OMS, 2010).

El concepto de organización saludable recibe cada vez mayor preeminencia en el ámbito académico y empresarial, puesto que su desempeño exitoso está en función de los diferentes grupos de interés: empleados, socios, proveedores, clientes y la sociedad. Ser saludable es una idea a la que toda organización debe aspirar, pues como una persona sana, una organización saludable es adaptable y resistente cuando se enfrenta a la adversidad.

Las personas sanas experimentan bienestar físico y mental porque todos sus sistemas físicos, mentales y emocionales están sincronizados, y gracias a ello cumplen de manera efectiva sus roles como trabajadores, ciudadanos, socios y padres, mientras desarrollan su potencial; tienen una relación positiva con el entorno en el que viven,

en una interacción en la que lo aprovechan y al mismo tiempo contribuyen a él. Lo mismo puede decirse de una organización sana: sus sistemas están bien integrados, operan con éxito, desarrollan una nueva capacidad para prosperar en el futuro y tienen una relación de beneficio mutuo con los clientes, las comunidades y el medioambiente (Boivin *et al.*, 2018).

La consideración de distintos aspectos, como la ética en el trabajo, actitudes corporativas ecológicas y la responsabilidad social empresarial, entre otros, han ubicado el concepto de organización saludable en una deliberación más integral; así, se habla de las organizaciones saludables en la medida en que estas alcanzan impactos positivos en los empleados, los clientes, los accionistas, los proveedores, los socios de negocio y la sociedad en general (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013).

Dentro de las particularidades con las que se puede llegar a definir a una organización, determinar si se trata de un ambiente saludable o no se ha convertido en una preocupación que prevalece en instituciones del mundo entero. Es fácil reconocer una organización saludable y otra que no lo es y que, por ello, recibe la definición de organización tóxica. En el primer grupo han pasado a estar agrupadas aquellas organizaciones que cuidan más a sus empleados y que se empeñan por algo más allá que por cubrir las necesidades de sus clientes (Fernández, 2011).

Modelos analíticos de organizaciones saludables

Una organización saludable es aquella en la que la cultura, el clima y las prácticas crean un ambiente que cuida tanto la salud y seguridad de los empleados como la efectividad de la organización. El concepto de Organización Saludable se ha estudiado desde múltiples disciplinas y con variadas orientaciones (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013). La revisión de la literatura académica ha permitido identificar diferentes modelos y propuestas.

Uno de estos es el modelo de Newel (2002), que aunque no es propiamente un modelo, es una propuesta muy pertinente para el tema de organizaciones saludables. Ella enfatiza que son las personas las que marcan las diferencias entre éxito y fracaso, y el éxito solo es posible si las personas tienen la oportunidad de desarrollar todo su potencial, y contribuir así a la creación de organizaciones sanas, con las consiguientes ventajas para los empleados, la comunidad y la organización. Esta autora indica que el potencial del personal se alcanza a través del compromiso y la cooperación del personal; tres factores que facilitan este compromiso, según ella, son:

- *Calidad.* Las organizaciones deben motivar a los empleados a ofertar un servicio o producto de calidad, pues cuando el personal siente que está obligado a llevar a

cabo trabajos rutinarios, repetitivos y sin porvenir, se desmotiva; pero cuando la organización se preocupa por ellos, se eleva su motivación, y consecuentemente mejora la calidad del resultado (servicio o producto).

- *Innovación.* Esta se producirá si los empleados se sienten dispuestos y capaces de concebir ideas nuevas, y si tienen influencia dentro de sus organizaciones para garantizar que las ideas se convierten en nuevos productos o servicios. No se logrará, en cambio, si los individuos se sienten explotados por las organizaciones y si la opinión que se tiene de ellos es la de que son artículos prescindibles.
- *Responsabilidad social y medioambiental.* Implica actuar de forma responsable con el medioambiente, los empleados y la comunidad. Es el compromiso por parte de las empresas para respetar el medioambiente y fomentar prácticas de desarrollo sostenible.

Este modelo argumenta que la creación de entornos laborales que promuevan el bienestar positivo elimina la discriminación y origina un comportamiento social y ambientalmente responsable, elementos clave para generar una sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, Gimeno (2016) señala que la construcción de organizaciones saludables implica la combinación de dos perspectivas: por un lado, la de la *salud organizativa* (reducida), cuyo eje es prevención de los riesgos; este se centra sobre todo en aproximaciones de abajo hacia arriba y economicistas, así como en reducir los costes (absentismo, bajas, rotación, pérdida de productividad, deterioro del clima laboral, etc.) que pueden entrañar los riesgos laborales. Por el otro lado, la de la *salud en la organización* (sistémica), cuyo eje es promoción de la salud, centrado en aproximaciones de arriba abajo y de sostenibilidad. Su objetivo es promocionar la salud (bienestar, empoderamiento, desarrollo del talento humano, gestión del conocimiento, *engagement*, responsabilidad social corporativa, ciudadanía responsable, etc.)

Para Gimeno (2016), la combinación de estos dos ejes permite establecer una tipología de organizaciones, según su capacidad para potenciar y consolidar la salud laboral. Así, se agrupan en:

- *Organizaciones tóxicas*, caracterizadas por la falta de acciones preventivas y de promoción de la salud laboral. El trabajador es visto como un recurso de escaso valor cuyas habilidades abundan; estas organizaciones se rigen exclusivamente por criterios económicos y por dinámicas de explotación y consideran a la comunidad en la que se encuentran únicamente como fuente de la cual extraer recursos.

- *Organizaciones mediocres*, priorizan la prevención de los riesgos laborales, pero desatienden la promoción de la salud. Su objetivo es reducir los posibles daños que se puedan causar en el entorno laboral y que puedan afectar el desempeño. El trabajador es visto como un recurso al cual proteger, al que se debe mantener sano. Esta organización cumple con lo que señala la legislación, pero sin ir más allá de sus obligaciones.
- *Organizaciones estratégicas*, caracterizadas por tener una visión instrumental de la salud laboral. Utilizan la prevención y la promoción en función de sus intereses, de forma contingente. La organización se rige por la competitividad y el logro de los objetivos (dentro de los cuales predominan los económicos).
- *Organizaciones naifs*, estas priorizan la promoción de la salud, pero se desentienden de la prevención de los riesgos. Estas organizaciones promueven el desarrollo del talento a través de prácticas positivas centradas en el individuo (coaching, inteligencia emocional, espacios de relajación y ocio, hábitos saludables, etc.); pero se olvidan de los factores de riesgo que limitan el potencial de dichas prácticas. Los trabajadores son considerados un valor para potenciar. Las organizaciones de esta tipo buscan desarrollarse junto con sus miembros, desde objetivos y necesidades conjuntas.
- *Organizaciones saludables*, combinan la prevención de los riesgos laborales con la promoción de la salud. Se orientan a eliminar lo tóxico del entorno laboral y promocionar lo saludable. No se limitan al contexto interno de la organización; buscan alcanzar un equilibrio sostenible que permita el desarrollo conjunto de sus miembros, de su entorno y de ellas mismas. Todos los trabajadores se conciben como un valor para potenciar y con el cual desarrollarse. La organización busca combinar y responder a sus objetivos y necesidades, y a los de sus miembros y de la comunidad en la que se encuentran.

Igualmente, Tejada y Muñoz (2016) proponen un modelo que muestra las cuatro dimensiones de un sistema organizacional saludable: el entorno, la organización propiamente dicha, el grupo y el individuo. Analiza la organización como un sistema estructurado, interaccional y complejo que permite tener una visión integrada y posibilita identificar los elementos que están afectando y que se están afectando.

Respecto al entorno, señala que la incertidumbre y el cambio son considerados dos factores generadores de estrés e inestabilidad social e individual. *En cuanto a la organización en sí misma*, la estructura y sus funciones, así como la historia organizacional, la cultura organizacional y particularmente el clima organizacional son condiciones

y procesos del sistema que pueden presentar mayor incidencia en el desarrollo de riesgos psicosociales. *Desde la perspectiva del grupo*, la estructura, las funciones, los procesos de grupo y el trabajo de equipo conllevan riesgos psicosociales muy importantes, pues están mediados por sistema de interacciones que dependen de los contextos y de las historias de los individuos que componen los grupos. *En relación con el individuo*, las condiciones y procesos que constituyen la identidad del individuo, estos se pueden ver afectados por las circunstancias y situaciones del contexto organizacional.

De la misma manera, Lowe (2012) propone un modelo de organización saludable que analiza la conexión de sus principales componentes: promoción de ambientes laborales saludables, recursos humanos, desempeño organizacional, y responsabilidad social corporativa. Señala además los cuatro bloques que sostienen el éxito sostenible, estos son: cultura positiva, liderazgo inclusivo, ambientes laborales vibrantes y empleados inspirados.

Un ambiente laboral vibrante es la pieza central de este modelo. Según este autor, los ambientes laborales vibrantes promueven el compromiso de los empleados, ellos cultivan un sentido de inspiración laboral en los empleados. Un empleado comprometido está satisfecho y es leal, pero un empleado inspirado es más que eso, pues activamente busca formas de desarrollar y usar sus habilidades, conocimiento y talento para alcanzar los objetivos organizacionales. Los dos facilitadores críticos de un ambiente laboral vibrante son: cultura y liderazgo. Una cultura organizacional positiva basada en fuertes valores personales se amplificará a los empleados, proveyéndolos de pautas a seguir para comportamientos laborales productivos y saludables. Un liderazgo inclusivo empodera a todos los miembros de una organización a tomar responsabilidad para cambios saludables. Este modelo promueve un análisis integrativo acerca de las motivaciones subyacentes del bienestar, desempeño, y prácticas de responsabilidad empresarial.

Igualmente, Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento (2013) plantean el Modelo Integral de Organización Saludable (MIOS) de la siguiente manera:

Este se forja como la composición de un conjunto de elementos que, al interactuar, podrían estar vinculados con el bienestar y la salud de las organizaciones. Una propiedad específica de este modelo propuesto es que contempla y reúne las condiciones del ambiente externo como elemento determinante de la salud organizacional; así se establece entonces que las organizaciones saludables no solo se edifican a partir de sus contextos internos, sino también como fruto de su interacción con factores externos a ella.

La salud se entiende no solamente como la ausencia de enfermedad, sino como la existencia de un estado de bienestar en todas las esferas de la vida: física, psicológica y social. Así, Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento (2013), definen la organización saludable como aquella que goza de un estado de bienestar en función de sus factores relacionales y estructurales, tanto de carácter interno como externo.

1. Mediante los factores relacionales se busca analizar la calidad y cantidad de interacciones que se dan al interior de la organización y entre esta y sus grupos de interés. En el MIOS, los factores relacionales se definen a partir de tres subcomponentes: a) determinantes sociales, b) estilo de vida y c) acceso a servicios.

En relación con los *determinantes sociales*, se reconoce la existencia, importancia e impacto de algunos factores externos en relación con el estado de salud de las organizaciones. Este modelo plantea el *estilo de vida* como un factor relacional, el cual se entiende a partir de dos elementos: el capital relacional y el estilo de liderazgo. En ambos casos, se busca explicar la interacción de la organización tanto a nivel interno como externo.

Finalmente, el tercer subcomponente que contribuye a la conformación de los factores relacionales se denomina: *acceso a servicios*. Bajo este componente se analiza la medida en que las organizaciones tienen acceso a servicios de apoyo para mantener su estado de salud, como pueden ser los sistemas de ciencia, tecnología e innovación regional y nacional, así como a servicios de asesoría y consultoría públicos y privados.

2. Los factores estructurales se definen a partir de tres grandes rubros: a) los empleados: más que el interés por la cantidad, importa la calidad de las personas en términos de sus valores y competencias; b) la organización: se plantean como elementos explicativos la cultura organizacional, la estrategia, la estructura organizacional; y c) la tecnología: el MIOS incorpora asuntos relativos a los procesos de investigación y desarrollo, a la dotación tecnológica y a la propiedad intelectual e industrial (Grueso-Hinestroza & Rey-Sarmiento, 2013)

En el ámbito de la gestión de la salud en el trabajo y las organizaciones, el paradigma tradicional se ha centrado en el lado negativo o el lado ‘oscuro’ del estrés laboral, y no solo está inspirado en el modelo médico, sino que tiene además un enfoque preventivo, de déficit o de resolución de problemas. Una perspectiva ‘más’ positiva en el funcionamiento humano y organizacional puede ofrecer respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas (Sena, 2016). Las sociedades están cambiando rápidamente, con ellas, también cambian las organizaciones. Existe una necesidad creciente de una aproximación positiva que se centre en el desarrollo y crecimiento personal en el trabajo como un fin en sí mismo, así como en el funcionamiento organizacional óptimo (Moreno-Jimenez

et al., 2013). A esto es a lo que apunta la Psicología Positiva, y específicamente la Psicología Organizacional Positiva, cuyo objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en las organizaciones, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova *et al.*, 2016; Salanova y Schaufeli, 2009).

Dos modelos orientados a crear organizaciones saludables que derivan de la Psicología Positiva son: primero, el de Moreno-Jiménez *et al.* (2013), que proponen dos niveles de intervenciones para alcanzar organizaciones saludables: internas y externas.

- Intervenciones orientadas a la propia organización (internas), deben considerar los siguientes elementos: cultura y clima organizacional positivo; justicia organizacional, comunicación eficaz, capital social y redes sociales.

El clima y la cultura organizacional actúan como antecedentes de distintos niveles de desarrollo tanto personal como organizacional. Políticas organizacionales positivas, como las oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal, las conductas prosociales y enriquecimiento de las tareas se relacionan con altos niveles de bienestar afectivo en el personal. En cuanto al constructo de justicia organizacional, es decir, la percepción de equidad que tienen los empleados sobre lo que es justo y lo que no en el entorno organizacional, tanto en el trato recibido como en su evaluación de desempeño. En consecuencia, una empresa donde se perciba la existencia de una interacción positiva y recíproca entre el trabajador y la organización será generadora de comportamientos laborales positivos.

Sobre la comunicación eficaz, su desarrollo se orienta hacia los empleados y está relacionado con distintos niveles de consecuencias positivas, tanto individuales como organizacionales.

En cuanto al último elemento, el capital social mide los niveles de colaboración social entre los diferentes grupos de una organización. En términos de Porter (1988):

la existencia de capital social conlleva un uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ella, a través de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales; a través de ellas se producen alianzas que van más allá de las transacciones ordinarias de mercado. Hoy por hoy, la existencia de redes sociales es altamente valorada en la formulación de políticas en muchas organizaciones (Porter, 1988).

- Por su parte, Jain *et al* (2011) sostienen que

La dimensión externa surge de la necesidad de proyectar una imagen positiva de la organización tanto hacia la sociedad en general como a trabajadores e inversores po-

tenciales. Las organizaciones tienen una serie de responsabilidades sociales que van más allá de la generación de beneficios para los accionistas. La responsabilidad social corporativa como un modelo de gestión empresarial tiene una perspectiva tanto interna como externa. La dimensión interna de las políticas de responsabilidad corporativa cubre distintas prácticas de responsabilidad social relacionadas con la seguridad y salud de los trabajadores, la inversión en capital humano y la gestión del cambio y control financiero (Jain *et al.*, 2011).

El segundo modelo que deriva de la Psicología Positiva es el de las *Healthy and Resilient Organizations* (HERO) de Salanova (2004), que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales. Según este modelo, uno de los objetivos de las organizaciones positivas es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior, a lo que en los últimos años se ha denominado Responsabilidad Social Corporativa.

El modelo HERO de Salanova *et al.* (2016) pondera entonces, como elemento clave, el desarrollo de organizaciones saludables y resilientes, es decir, organizaciones que son capaces de erigir contextos laborales que aportan a la productividad de la organización y a mejorar la salud psicológica y física de los trabajadores. Las organizaciones resilientes saben confrontar dificultades económicas y financieras y florecen más fortalecidas tras las crisis (Cooper y Cartwright, 1994)

Para este modelo heurístico de organización saludable, los tres componentes de las organizaciones saludables son: 1) recursos y prácticas organizacionales saludables, como estrategias para estructurar y organizar el trabajo, 2) empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de alto bienestar psicosocial con la presencia de creencias de eficacia, emociones positivas, *engagement* en el trabajo, optimismo y resiliencia, y 3) resultados organizacionales saludables tales como alto desempeño organizacional, excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y con la comunidad (responsabilidad social empresarial).

Según Salanova (2004), si estos tres elementos interaccionan entre sí de forma positiva, las prácticas saludables influyen tanto en el desarrollo de los empleados saludables como en el logro de los resultados saludables, que a lo largo del tiempo influirán, a su vez, en la mejora de las formas de organizar y estructurar los procesos de trabajo, de manera que se consoliden procesos constantes de mejora continua.

Al realizar el análisis de las organizaciones saludables, es aconsejable considerar la Paradoja del Bienestar, desarrollada por Easterbrok (2003), quien, basándose en los hallazgos de Kahneman *et al.* (1999), señaló que a pesar de vivir un tiempo

relativamente grande de bienestar, la mayoría de las personas se sienten más infelices que hace 50 años, con una sensación baja de logro y con la presencia de enfermedades psicosociales, como la depresión o trastornos de ansiedad. Estos psicólogos americanos concluyeron que el bienestar aumenta con la edad, ya que está unido a emociones de agradecimiento y sabiduría, que si bien el no tener dinero genera una infelicidad, tenerlo tampoco hace más felices a las personas. Los millonarios, por ejemplo, no son más felices que el promedio de las personas, y a veces las personas enfermas o con discapacidades presentan un mayor bienestar que la media, posiblemente debido al esfuerzo que les demanda este bienestar.

El enfoque integral de promoción de salud demanda un bienestar individual, a nivel tanto físico como psicológico. Se promueve una prevención de enfermedades y lesiones. La idea es adoptar una posición positiva en general, no solo la ausencia de enfermedades o lesiones. Las organizaciones deben amplificar el enfoque de los programas independientes de prevención (salud y seguridad ocupacional) a un tratamiento integrador de la promoción de la salud; de esta forma, el impacto en el desempeño organizacional será mayor.

El bienestar de los trabajadores, además de ser un objetivo de investigación académica, es una necesidad de sentido social y de competitividad. Así lo confirman Grueso-Hinestroza *et al.*, (2013), quienes señalan que la promoción de la salud laboral tiene un impacto importante en los valores culturales y en las prácticas institucionales.

Es imprescindible continuar y profundizar el estudio del impacto de las organizaciones y saludables en la sociedad. El diseño estructural de una organización y su funcionamiento adquieren una enorme secuela en la salud y bienestar laboral, y en última instancia, en el desempeño institucional. Según Jáimez Román (2012), en el mercado laboral se encuentran, por un lado, organizaciones robustas cuyos trabajadores presentan un alto bienestar y desempeño, así como una salud financiera. Por otro, instituciones tóxicas o enfermas, con una débil organización, altos niveles de ausencia y rotación y nefastas consecuencias económicas y productivas.

La pregunta lógica que salta es: ¿qué debe hacer una organización para ser una institución saludable? No existe una “receta” puntual para este fin; cada organización es única y eso implica una solución pertinente propia para cada institución (Fernández, 2011).

Es por eso por lo que la mayoría de las investigaciones se orientan a analizar principios generales de bienestar y salud de los trabajadores. Grawitch *et al.* (2006), tras un análisis bibliográfico sobre el tema, identificaron cinco conjuntos de prácticas destinadas a obtener una organización saludable: conciliación trabajo-vida personal,

crecimiento y desarrollo de los empleados, salud y seguridad, recompensa al empleado y participación e implicación del empleado.

Sin embargo, de todas ellas, Grawitch *et al.* (2007) mencionan a la colaboración de los empleados como un conjunto de habilidades de orden superior sobre las demás, de tal forma que en las organizaciones en las que se despliega un ánimo de colaboración de los trabajadores es más factible que se usen las habilidades de colaboración de estos en el progreso y mejora de otros tipos de habilidades. Es decir, para instaurar un sitio de trabajo saludable es ineludible que los empleados estén comprometidos en la colaboración y disposición de las habilidades organizacionales (Grawitch *et al.*, 2009).

Por tanto, la colaboración de los trabajadores en la organización se convierte en factor vital para poder implantar una organización saludable. Entre esas habilidades, una de las más conocidas es el empoderamiento organizacional, que nace de la idea de que la efectividad de la organización aumenta cuando la autoridad y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995).

Conclusión

Las organizaciones requieren un nuevo paradigma de administración que empodere a las personas y promueva la responsabilidad y la iniciativa. En consecuencia, deben reemplazar los modelos tradicionales de control basados en regulaciones jerárquicas formales y técnicas de los procesos laborales por formas más sutiles de autoridad e influencia gerencial, que permitan obtener el compromiso, dedicación, entusiasmo y entrega del personal.

Por esta razón, la principal tarea de los administradores de organizaciones saludables ya no es más el control directo del personal, sino la institucionalización de valores esenciales compartidos, sobre cuya base se haga posible el trabajo empoderado, comprometido y autogestionado. La promoción de ambientes laborales saludables debe ser considerada entonces como una expresión de responsabilidad social empresarial con implicaciones sociales concomitantes que promuevan un personal autogestionado y activo (Holmqvist y Maravelias, 2010).

Ser una organización saludable es el ideal que toda institución debe aspirar a alcanzar; para esto, toda organización debe internalizar integralmente los constructos: institución saludable y exitosa y empoderamiento social organizacional.

Las organizaciones suelen ser complejas, pues son entidades dinámicas intrínsecamente entrelazadas con el entorno mayor, y la comunicación tiene un rol central en la efectividad de los procesos institucionales de las organizaciones saludables.

La comunicación, en estos contextos, influye en el comportamiento humano de diferentes formas, y afecta el bienestar de las personas. La comunicación eficaz en las empresas saludables debe construir entonces ambientes laborales positivos y cohesivos, ya que así produce información creíble y confiable que incide en la calidad de vida y satisfacción laboral.

Un ambiente laboral saludable produce crecimiento en las personas y las ganancias, compromiso con el personal y los clientes, y oportunidad para que los propietarios desarrollen un legado que sobreviva a su permanencia (Pue, 2009).

Referencias

- Cooper, C. y Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization— A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations* 47(4), 455-471. 10.1177/001872679404700405
- Boivin, A., Dumez, V., Fancott, C., y L'Espérance, A. (2018). Growing a healthy ecosystem for patient and citizen partnerships. *Healthcare Quarterly* 21, 73-77. 10.12927/hcq.2018.25634
- Easterbrook, G. (2003). *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse*. Random House.
- Fernández, R. (2011). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Club Universitario.
- Fernández-Ríos, M., y Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santos, S.A.
- Kahneman, D., Diener, E. y Schwarz, N. (1999). *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation.
- Keller, T., y Dansereau, F. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations* 48(2), 127-146. <https://goo.gl/weFdF2>
- Gimeno, M. (2016). *Organizaciones saludables. Análisis de su emergencia y de los desafíos inmediatos*. Universidad del Rosario
- Giorgi, G., Shoss, M. y Di Fabio, A. (2017). From Organizational Welfare to Business Success: Higher Performance in Healthy Organizational Environments. *Frontiers in Psychology* 8, 1-3. 10.3389/fpsyg.2017.00720
- Gómez, I. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas Psychologica*, 6(1), 105-113. <https://goo.gl/jvWzWY>
- Grawitch, M., Gottschalk, M., y Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 58(3), 129-147. 10.1037/1065-9293.58.3.129

- Grawitch, M., Ledford, G., Ballard, D., y Barber, L. (2009). Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 61, 122-135. 10.1037/a0015288
- Grawitch, M., Trares, S., y Kohler, J. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management* 14(3), 275-293. 10.1037/1072-5245.14.3.275
- Grueso-Hinestroza, M. y Rey-Sarmiento, C. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales* 19(4), 625-638. <https://goo.gl/GVhjZ1>
- Hernández-Vargas, C., Llorens-Gumbau, S., y Rodríguez-Sánchez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología* 30 (1), 1-16. dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631
- Holmqvist, M. y Maravelias, C. (2010). *Managing healthy organizations. Worksite health promotion and the new-self management*. Routledge.
- Jáimez Román, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Universidad de Granada.
- Jain, A., Leka, S., & Zwetsloot, G. (2011). Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management in Europe. *J Bus Ethics*, 101, 619–633. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0742-z>
- Lowe, G. (2012). *Creating healthy organizations. How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Rotman/UTP Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *El centenario de la OIT*. <https://www.ilo.org/100/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2010) *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. <https://goo.gl/kYwbUk>
- Moreno-Jimenez, B., Garrosa, E. y Rodríguez-Carvajal, R. (2013). Las organizaciones saludables. *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, 285-301. <https://goo.gl/M4kou1>
- Porter, M. (1988). *Competitive strategy*. Free Press.
- Pue, C. (2009). *Building healthy organizations*. BHO Group Limited at Computronix.
- Pulido, H., y Walkerdine, V. (2007). Psicología, el mundo del trabajo y la subjetividad. *Universitas psychologica* 6(1), 185-194. <https://goo.gl/C7s65D>
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas, S., Álvarez, A., y Sanz-Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at work: Mutual gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235-253. 10.5093/tr2010v26n3a7
- Salanova, M. (2004). *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. Alianza.

Organizaciones saludables

- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo* 37(3), 177-184. <https://goo.gl/YrKKpb>
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Saracho, S. (2012). *Empoderamiento, clima laboral y crédito en la globalización*. EAE.
- Sena, C. (2016). *Organizaciones saludables*. (Tesis de posgrado). Universidad Miguel Hernández de Elche, España.
- Tejada, A., y Muñoz, I. (2016). *Organizaciones psicosocialmente saludables, desde las perspectivas psicosocial, integral, contextual y compleja*. Universidad de Rosario.
- Newel, S. (2002). *Creating the Healthy Organization: Well-being, Diversity and Ethics at Work*. Thomson.

4

EL *ENGAGEMENT*: UNA PERSPECTIVA DESDE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

Eliana Quiroz González

Jennifer Tatiana Muñoz Jaramillo

Universidad Católica de Pereira

Introducción

Cada vez más las organizaciones consideran que su activo más importante son las personas, por lo cual debe existir un notable interés desde los niveles directivos hacia la motivación, seguridad y el fomento de estados psicológicos positivos, como el *engagement* en los trabajadores (Salanova & Schaufeli, 2004).

La investigación y las prácticas de intervención alrededor del *engagement* se han consolidado en los últimos años, en parte por los impactos positivos que causan en las personas y en las organizaciones (Soares & Mosquera, 2019), y dado que están vinculadas, por un lado, al bienestar tanto físico como psicológico de los empleados (Kahn, 1990), y por el otro, a diversos beneficios económicos y sociales para las instituciones. Estas, al generar experiencias positivas en su personal, pueden convertirse en organizaciones saludables, es decir, ser superiores a las denominadas organizaciones enfermas o tóxicas (Salanova & Schaufeli, 2009b), lo cual es fundamental en un mercado globalizado, cambiante y competitivo.

Pero ¿Cómo tener más organizaciones saludables?, ¿qué es el *engagement*?, ¿cómo medirlo?, ¿qué beneficios se han reportado desde la evidencia?, ¿cómo fomentar el vigor, la dedicación y la absorción? Pues bien, estos interrogantes guiarán el desarrollo de este capítulo planteando de manera imperiosa un reto para la psicología organizacional positiva, la cual toma un papel protagónico en la promoción de la calidad de vida de los trabajadores, puesto que, desde esta perspectiva, el desempeño profesional está ligado a la dimensión bio-psicosocial de los individuos; en consecuencia, es necesaria la satisfacción, la salud mental y el bienestar de los individuos para lograr un trabajo de calidad (Gómez-Salgado *et al.*, 2019).

Origen del concepto

El estudio del *engagement* aparece en los marcos interpretativos de la psicología organizacional positiva (Salanova & Schaufeli, 2004), que dio un giro a esta disciplina al pasar del interés exclusivo por el estudio de lo patológico a una visión más amplia, donde se comprenden diversos factores (experiencias, rasgos personales, virtudes cívicas e institucionales) que hacen que el individuo y las sociedades prosperen y puedan alcanzar el bienestar (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

El primer acercamiento a este concepto se atribuye a Kahn, quien lo denominó “*engagement* personal” (Kahn, 1990). Para este autor, el *engagement* es una energía concentrada que se encuentra direccionada a las metas de la organización; de esta manera, los trabajadores *engaged* son personas conectadas con sus roles de manera física, cognitiva y emocional (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

En el mundo del trabajo, el desarrollo de este constructo está precedido por el estudio del síndrome de *burnout*, ya que tras numerosos años de investigación dedicados a la comprensión del estrés, el agotamiento y de sus múltiples efectos negativos, surgió la necesidad de explicar el estado contrario, es decir, el estado motivacional positivo experimentado en el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004).

Concretamente, el *burnout* es “...un síndrome de agotamiento emocional y cinismo que ocurre frecuentemente entre individuos que hace algún tipo de trabajo... como sus recursos emocionales son agotados, los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar de sí mismos a nivel psicológico” (Maslach & Jackson, 1986, p.1-2). Por lo tanto, constituye una experiencia negativa caracterizada por cogniciones, emociones y actitudes que son poco favorables y están dirigidas al trabajo, al círculo social o al propio rol profesional (Gil-Monte, 2005).

El *burnout* está conformado por tres dimensiones, a saber: 1) el agotamiento emocional, que se refiere a la pérdida de recursos emocionales causados por las demandas de los usuarios o a la fatiga emocional que se puede dar por causa de otras fuentes; aquí, el empleado siente que no puede dar más de sí mismo debido a las demandas laborales o a la sobrecarga de trabajo que enfrenta; 2) la despersonalización, que describe actitudes negativas y distantes o de desapego por el trabajo; por tanto, el trabajador presenta conductas cínicas hacia las personas, los objetos o la utilidad de su trabajo; y 3) la falta de realización personal, que se representa en la autoevaluación negativa de sus propias habilidades, manifestada en una sensación de ineficiencia (Salanova *et al.*, 2000; Salanova & Schaufeli, 2004).

Las investigaciones evidencian que las dimensiones del *engagement* -vigor, dedicación y absorción- junto con la dimensión positiva del *burnout* -eficacia

profesional- constituyen la “dimensión positiva del bienestar”, mientras que el agotamiento y el cinismo configuran el “corazón del *burnout*”, estas dimensiones se correlacionan negativamente con las del *engagement*, a excepción de la eficacia, con la cual sí se identifica una correlación positiva (Salanova *et al.*, 2000).

El *engagement* y el *burnout* son opuestos teóricos (Salanova *et al.*, 2005; Salanova *et al.*, , 2000). Mientras el *engagement* hace referencia a la energía para que una persona pueda desempeñarse y sentirse bien en su trabajo, el *burnout* es afín a la falta de dicha energía, dado que el individuo no la posee o tiene muy poca, lo cual afecta su desempeño y su bienestar (Juárez, 2015); el trabajador *engaged* encuentra su trabajo retador, se apasiona con la tarea y posee una sensación de realización, a diferencia del trabajador *burnout*, que percibe su trabajo como estresante y demandante (Salanova & Schaufeli, 2009b).

Lo anterior no implica que empíricamente el *burnout* y el *engagement* sean opuestos; dicho en otras palabras, la ausencia de uno no garantiza la presencia del otro, al punto que se han encontrado incluso casos puntuales en los que los dos coexisten en un mismo trabajador; especialmente, es posible que la absorción y la dedicación coexistan con el agotamiento (Juárez, 2015).

Se puede entonces concluir que el vigor y la dedicación (dimensiones del *engagement*) son opuestos al agotamiento y cinismo (dimensiones del *burnout*) (Maslach *et al.*, 2001). El vigor y el agotamiento están relacionados con la energía, mientras la dedicación y el cinismo lo están con la identificación (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013; Schaufeli *et al.*, 2002). Por su parte, la absorción no se asume como el opuesto a la baja eficacia, más bien se encuentra relacionado con el *flow*, el cual es entendido como

un estado subjetivo que las personas informan cuando están completamente involucradas en algo hasta el punto de olvidar el tiempo, la fatiga y todo lo demás, excepto la actividad en sí... La atención se invierte completamente en la tarea en cuestión, y la persona funciona a su máxima capacidad. (Csikszentmihalyi *et al.*, , 2014, p.230).

De esta manera, el *flow* es una experiencia óptima de disfrute, donde la tarea genera un placer y los recursos atencionales del sujeto quedan absorbidos, alterando la percepción del tiempo, ya sea durante cualquier actividad laboral o de ocio (Salanova *et al.*, 2005). Este estado psicológico está caracterizado por la claridad mental, atención focalizada, concentración de esfuerzos, disfrute y otros aspectos de una experiencia particular. Por lo anterior, este concepto se diferencia del *engagement* debido a que este último es más persistente y no está ligado a una experiencia específica (Salanova *et al.*, 2000).

Pero... ¿qué es el *engagement*?

Lo primero que se debe aclarar es que el término *engagement* no puede ser traducido al español, pues no se encuentra un vocablo que englobe en su totalidad la idiosincrasia del concepto (Salanova & Schaufeli, 2004). Esto ha generado confusiones con otros constructos con los que comparte algunos elementos o características. Ejemplo de ello es la implicación en el trabajo, el compromiso organizacional, participación, la dedicación al trabajo, el enganche, la motivación o incluso la adicción al trabajo (Álvarez *et al.*, 2014; Maslach *et al.*, 2001; Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013; Salanova *et al.*, 2000; Salanova & Schaufeli, 2004).

Ahora bien, existen diversas definiciones de *engagement*, en la Tabla 1 se presentan algunas de ellas.

Tabla 1.
Definiciones de engagement.

| Autor y año | Definición de engagement |
|--|---|
| Kahn (1990) | “El aprovechamiento de los miembros de la organización a sus roles de trabajo; en el engagement, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de su rol.” (p.694) |
| Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) | “Se caracteriza por la energía, participación y la eficacia, opuestos directos de las tres dimensiones del burnout, por lo cual se considera la antítesis del síndrome de burnout.” (p.416-417) |
| Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) | “Un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lugar de un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente y generalizado que no se enfoca en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular.” (p.74) |
| Lorente y Vera (2010) | “Es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el entorno laboral.” (p.16) |

Fuente: elaboración propia

Estas definiciones presentan elementos comunes, en primer lugar, se evidencia que el *engagement* se experimenta en el trabajo, que debe entenderse como un estado mental y no como un rasgo o característica personal; además, es persistente y duradero en el tiempo, puede ser optimizado y se evidencia en la energía, la identificación, la concentración y el disfrute. Ahora bien, el *engagement* está compuesto por tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción. En el gráfico 1 se ilustran las características de cada una de ellas.

| Vigor | Dedicación | Absorción |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. • Deseo de invertir esfuerzo, incluso en situaciones adversas. • Disposición para efectuar esfuerzos de forma persistente. • Activación mental. | <ul style="list-style-type: none"> • Alta implicación laboral. • Inspiración por el trabajo. • Involucramiento en el trabajo. • El trabajo es desafiante. • El trabajo es una actividad significativa. • Orgullo. • Entusiasmo. | <ul style="list-style-type: none"> • Alta concentración. • Sensación de disfrute por el trabajo. • Fascinación con el trabajo. • Alteración en la percepción del paso del tiempo. • Dificultad para apartarse del trabajo debido a la gratificación que siente por este. |

Gráfico 1.

Dimensiones y características del engagement.

Fuente: elaboración propia basado en (Bakker et al., 2011; Salanova & Schaufeli, 2004)

Diversos estudios han reportado mayores niveles de vigor y dedicación en comparación con los de absorción (Arenas & Andrade, 2013; Castellano *et al.*, 2019, Muñoz-Jaramillo *et al.*, 2018, en prensa), lo cual parece indicar que la absorción es mucho más difícil de experimentar en los trabajadores. Cabe señalar que justamente el vigor y la dedicación han sido denominados como el corazón del *engagement* (Spontón *et al.*, 2018).

Ahora bien, este constructo está soportado en la Teoría de demandas y recursos laborales, que busca guiar a las organizaciones para contar con entornos saludables, productivos y atractivos; por ello, este modelo no solo se emplea para predecir el *engagement*, sino también el *burnout*, así como sus consecuencias: absentismo y rendimiento laboral (Bakker & Demerouti, 2013).

La teoría puede ser aplicada a todos los entornos y ocupaciones gracias a su flexibilidad, y en ella se reconoce que cualquier trabajo tiene unas demandas y unos recursos laborales; mientras las primeras hacen alusión a los elementos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales que exigen mantener un esfuerzo en el trabajo (ejemplo: la presión del trabajo o las exigencias emocionales), los segundos, en lugar de exigir, reducen las exigencias propias del trabajo, a la vez que disminuyen los costos físicos y psicológicos, ayudando a conseguir objetivos laborales y estimulando el propio desarrollo, aprendizaje y crecimiento (ejemplo: el apoyo social o las oportunidades de desarrollo) (Bakker & Demerouti, 2013).

A mayor disponibilidad de recursos laborales y personales, mayor probabilidad de contar con trabajadores *engaged*; por tanto, el apoyo social, el *feedback*, la autonomía, la diversidad de tareas, la posibilidad de desarrollo personal y la autoeficacia han demostrado ser recursos motivadores (Salanova & Schaufeli, 2004).

Un aspecto importante sobre los recursos laborales es el hecho de que la teoría amplía la propuesta original del modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2017) al incluir en la explicación el papel de los recursos personales. Estos corresponden a evaluaciones positivas sobre la capacidad del individuo para controlar e influir en el medio que le rodea, como la autoestima o la autoeficacia, que se relacionan con la resiliencia y pueden predecir el establecimiento de objetivos, la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral (Bakker & Demerouti, 2013).

Adicionalmente a lo anterior, las demandas y recursos laborales son claves en las organizaciones, ya que desencadenan de forma independiente un proceso motivacional y uno de deterioro de la salud. Y en esta línea, mientras las demandas pueden predecir variables como el agotamiento o problemas de salud psicosomáticos, los recursos pueden hacerlo con la satisfacción, motivación y *engagement* (Bakker & Demerouti, 2013).

Investigaciones en *engagement*

En la literatura científica se reportan diferentes hallazgos que relacionan el *engagement* con la reducción de algunos riesgos psicosociales, también se han estudiado las diferencias con datos sociodemográficos y se le ha relacionado con otras variables importantes para el éxito en las organizaciones, por ejemplo, aquellos constructos propios del capital psicológico positivo.

En este orden de ideas, se encontró una relación negativa entre el estrés laboral y el *engagement* (Aristizábal *et al.*, 2018); entre las dimensiones del *burnout* (agotamiento y despersonalización) y el *engagement* (Martínez-Alvarado *et al.*, 2016). Además, la ambigüedad y el conflicto de rol predicen significativa y negativamente el *engagement* (Orgambidez-Ramos *et al.*, 2015).

El vigor y la dedicación se relacionan negativamente con la depresión (Bakker *et al.*, 2008). Asimismo, se han identificado correlaciones negativas con la rotación, el absentismo y la tendencia al abandono; estos resultados son muy importantes, puesto que el conocimiento tácito de una organización requiere de inversión tanto de tiempo como de esfuerzos por parte de los empleados y los directivos, y esto puede ser una pérdida en las organizaciones que no logran estrategias de retención, pero

también puede rentabilizar en términos competitivos cuando las empresas evitan que sus trabajadores se retiren (Salanova & Schaufeli, 2009b).

Frente a algunos datos sociodemográficos los resultados son ambiguos, pues aunque algunas investigaciones han reportado que el *engagement* no varía según la edad (Salas-Vallina & Alegre, 2017), y en otras se ha encontrado que la edad no presenta relaciones estadísticamente significativas con el *engagement* (Maury-Ortiz *et al.*, 2014), otros reportes han hallado una relación de la edad con el vigor y la absorción (Bezuidenhout & Cilliers, 2011), y se ha afirmado que los empleados jóvenes y de mediana edad experimentan mayores niveles de agotamiento, en comparación con los más adultos; mientras que los trabajadores mayores logran mejores niveles de dedicación (Haley *et al.*, 2013).

En lo que respecta al género, Banihani *et al.*, (2013), a partir de una revisión de la literatura, concluyen que es más fácil lograr estados *engaged* en los hombres, en comparación con las mujeres. En contraste, un estudio empírico encontró que el género no presenta diferencias estadísticamente significativas con el *engagement* (Maury-Ortiz *et al.*, 2014)

El *engagement* tiene un papel mediador en la relación entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional (R. L. Rodríguez *et al.*, 2014). En esta misma línea, investigaciones previas manifiestan una relación positiva entre la justicia organizacional y el *engagement*, en tanto destacan que este tiene un papel mediador entre la justicia organizacional y los comportamientos extrarrol (Moliner *et al.*, 2008).

El *engagement* tiene un papel mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño, tanto intra como extra rol (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013). La influencia de los líderes en la percepción de la organización y del trabajo es fundamental, aquellos con un estilo de liderazgo transformacional actúan como un modelo a seguir que fomenta sentimientos de pasión e identificación con el trabajo y estimula la participación, el compromiso y el trabajo en equipo. Adicionalmente, el *engagement* está relacionado significativamente con mayor comportamiento altruista y compromiso afectivo (Álvarez *et al.*, 2014).

El vigor está estrechamente relacionado con la resiliencia, de esta manera, la resiliencia refleja la relación del trabajador con su labor en términos de la posibilidad para afrontar el fracaso conservando la distancia emocional, el afrontamiento activo y la estabilidad mental. En este sentido, la resiliencia tiene un valor predictivo en el *engagement* (Maury-Ortiz *et al.*, 2014).

Por otra parte, la autoeficacia es causa, aunque también, consecuencia, del *engagement*; por lo tanto, creer en las propias habilidades permite altos niveles de vigor, dedicación y absorción, lo que a su vez fortalece las creencias de autoeficacia (Salanova & Schaufeli, 2004); con el paso del tiempo, el empleado *engaged* logra aumentar sus propias creencias de eficacia (Salanova *et al.*, 2011). La autoeficacia puede ser considerada un recurso personal para afrontar las demandas laborales gracias no solo a su papel amortiguador ante los estresores, sino también al ser considerada como una fuente de bienestar (Carrasco *et al.*, 2010), además de ser un predictor del corazón del *engagement*, es decir, del vigor y la dedicación (Spontón *et al.*, 2018).

Los empleados *engaged* tienen mayor iniciativa personal, que a su vez mejora el desempeño (Lisbona *et al.*, 2009), pues están conectados con su trabajo, buscan y aceptan responsabilidades, proponen acciones de mejora y tienen valores que concuerdan con los de la organización y generan retroalimentaciones positivas (Lorente & Vera, 2010). Así mismo, estos empleados no solo logran mayor lealtad y satisfacción en el cliente, son más productivos y poseen mejor rendimiento y mayor tasa de éxito (Harter *et al.*, 2002), además, tienen mejores resultados financieros (Xanthopoulou *et al.*, 2009) y menor probabilidad de abandonar la organización, y enfrentan mejor sus retos laborales (Hernández & Oramas, 2016).

Por otra parte, el *engagement* colectivo ha demostrado incrementar el desempeño y la eficacia del grupo, lo cual también beneficia los resultados y el clima de servicio en las unidades de negocio (Acosta *et al.*, 2011). Los equipos de trabajo *engaged* están comprometidos con sus tareas mediante el cumplimiento de los objetivos de la organización y de la conexión emocional con sus labores (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013).

Es importante mencionar que el *engagement* se puede contagiar (Salanova & Schaufeli, 2004). En los últimos años, el estudio del *engagement* se ha focalizado como un constructo psicosocial colectivo, lo cual ha permitido un análisis a nivel de equipos; para explicarlo, algunos autores describen que el mecanismo psicológico que lo facilita es el contagio emocional (Acosta *et al.*, 2011).

De acuerdo con Hatfield *et al.*, (1993), el contagio emocional consiste en “(...) la tendencia a imitar automáticamente y a sincronizar expresiones, vocalizaciones y movimientos con los de otra persona con quien, en consecuencia, se produce convergencia emocional” (Citado en Delgado, 2016, p.372). Dicha convergencia hace parte de la comunicación no verbal y su impacto puede superar la comunicación verbal. El contagio emocional viene a cumplir un rol importante, dado que puede tener un efecto de “pegamento” afectivo y emocional que promueve el *engagement* (Delgado, 2016).

Medición del *engagement*

Para medir el *engagement* se creó un cuestionario denominado “*Utrecht Work Engagement Scale: UWES*”, que evalúa sus tres dimensiones (Schaufeli & Bakker, 2003). Este es el instrumento más utilizado para la evaluación e investigación del constructo (Knight *et al.*, 2016). Aunque inicialmente estaba compuesto por 24 ítems, las depuraciones psicométricas lo dejaron en una versión de 17 (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). El UWES-17 consta entonces de 17 ítems, distribuidos en vigor (6), dedicación (5) y absorción (6). Esta escala se encuentra disponible en diversos idiomas (Salanova & Schaufeli, 2004).

En la actualidad, existen diversas versiones que varían, la versión más corta es la de nueve ítems, que se puntúa en una escala Likert de siete puntos que va desde nunca (0) hasta siempre (6). El UWES-9 cuenta con nueve ítems, distribuidos por tres ítems para cada dimensión, y su aplicación, que se puede hacer individual o grupalmente, tiene una duración aproximada de entre 5 y 10 minutos (Schaufeli *et al.*, 2006). El alfa de Cronbach encontrado en la versión del UWES-9 ha variado en los distintos países (Hernandez *et al.*, 2016). Esta versión ha demostrado tener los mejores índices de ajuste en México (Hernandez *et al.*, 2016), en Puerto Rico (Rodríguez-Montalbán *et al.*, 2014) y en Perú (Flores *et al.*, 2015), lo cual ha permitido afirmar la estructura y validez trifactorial del constructo.

Ahora bien, cuando alguien puntúa alto en la dimensión de vigor, se asume que es un trabajador que invierte mucha energía en su trabajo y en sus tareas; así mismo, altas puntuaciones en la dedicación reflejan una destacada identificación con un trabajo al que sienten retador, inspirador y significativo, que les da orgullo y entusiasmo. Por último, puntajes elevados en la dimensión de absorción caracterizan a trabajadores que disfrutan lo que hacen y se concentran al punto de no sentir pasar el tiempo (Salanova & Schaufeli, 2004).

De otro lado, el *engagement* grupal puede ser evaluado mediante una versión española de 18 ítems, que es una adaptación del UWES para equipos de trabajo, realizada por Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli en el año 2003; sus ítems se encuentran distribuidos en 7 para vigor ($\alpha=.92$), 4 para dedicación ($\alpha=.84$) y 7 para absorción ($\alpha=.81$) (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013). Estas modificaciones corresponden a una redacción en colectivo de los ítems, por ejemplo, “Cuando mi grupo está trabajando, olvidamos todo lo que nos rodea”, en lugar de “Cuando estoy trabajando me olvido de todo”. En esta versión se eliminan cinco ítems del cuestionario original, puesto que la adaptación para grupos dificulta indagar por ellos, como es el caso del ítem “Cuando me levanto

por la mañana, me siento con ganas de ir a trabajar”. Las puntuaciones de este cuestionario van de 1 (nunca) a 5 (la mayor parte del tiempo) (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013).

Intervenciones para incrementar el *engagement*

Cabe mencionar que las políticas de gestión de las personas en las organizaciones han estado centradas en una cultura de la prevención de los factores de riesgo, brindando herramientas para intervenir el estrés y el *burnout*; no obstante, la literatura poco ha reportado estrategias de intervención vinculadas a la promoción de actitudes positivas (Gómez-Salgado *et al.*, 2019).

Por lo anterior, existe una necesidad de proporcionar herramientas de intervención basadas en la evidencia, para así realizar un aporte no solo desde lo teórico, sino también desde lo práctico, lo cual es una necesidad sentida en una realidad organizacional en la que con frecuencia se llevan a cabo intervenciones “de moda”, pero con poco o nulo soporte académico e investigativo.

De acuerdo con Lorente & Vera (2010) existen dos tipos básicos de intervención para el fomento del *engagement*, el primero centrado en el trabajador, y el segundo, en la organización.

Intervenciones centradas en el trabajador

Estas intervenciones se direccionan a: 1) modificar la conducta, 2) cambiar las creencias y cogniciones, y 3) cambiar las motivaciones. La modificación de la conducta busca el cuidado de la mente y el cuerpo con actividad física, descanso y meditación y la práctica de virtudes; por ejemplo, en la identificación y el uso de sus fortalezas, la amabilidad, la gratitud, el perdón y la espiritualidad, y finalmente, el cuidado y fortalecimiento de las redes sociales (Lorente & Vera, 2010).

Para la modificación de creencias y cogniciones, se plantean actividades enfocadas en la toma de decisiones, con la finalidad de satisfacer y de evitar rumiaciones y comparaciones sociales; así mismo, están las actividades, como cultivar el optimismo. Para la motivación, se proponen actividades en las que se establezcan metas personales, considerando que los objetivos intrínsecos son más gratificantes y producen más *engagement* que los extrínsecos, la búsqueda del *flow* mediante el equilibrio entre el reto y la competencia que se produce en cada actividad y el desarrollo de estrategias de afrontamiento que les permitan a los trabajadores sortear los demandas propias de la tarea (Lorente & Vera, 2010).

En esta misma línea, Le Blanc & Oerlemans (2016) proponen el siguiente marco en la intervención para mejorar el *engagement*: 1) intervenciones en el capital psicológico, 2) intervenciones basadas en fortalezas y 3) intervenciones en felicidad. Es así como las primeras intervenciones consisten en desarrollar el capital psicológico y, por ende, cada uno de los constructos que lo integran (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia), pues estos se asocian a emociones positivas, son contagiosos de una persona a otra y pueden predecir el *engagement*. Para lograrlo, algunas estrategias consisten en llevar a cabo un objetivo con un método paso a paso, realizar *feedback* positivo, emplear el aprendizaje vicario y entrenar la efectividad de cada individuo. Las segundas radican en orientar al trabajador para que este identifique, desarrolle y aprenda a utilizar sus propias fortalezas con la finalidad de ser más efectivo en su trabajo; algunos ejemplos de estas son la curiosidad, la valentía, la amabilidad o la gratitud. Las terceras asumen el propósito de mejorar el *engagement* a partir del aumento en los niveles de felicidad de los trabajadores, lo cual se puede alcanzar mediante ejercicios de gratitud, actos de bondad, actividades deportivas y prácticas espirituales (yoga o mindfulness) (Citando a Lyubomirsky, 2008).

Intervenciones centradas en la organización

La organización debe revisar inicialmente ese primer contacto que tiene con sus equipos de trabajo, que inicia en el proceso de selección. Es así como la primera intervención tiene lugar en el contrato psicológico, el empleado debe tener claridad sobre qué significa y qué espera de su trabajo, así como las actitudes hacia la organización y lo que pretende darle a esta, ya que estas expectativas resultan fundamentales para el desarrollo futuro del trabajador. Mantener la reciprocidad del contrato promueve trabajadores *engaged* (Salanova & Schaufeli, 2004, 2009a), y ello se convierte en un desafío para las organizaciones, pues entre mayor sea el ajuste entre lo que el empleado espera de la empresa y lo que la empresa espera del empleado, mayor será el *engagement* (Lorente & Vera, 2010).

Otros autores han estado interesados en ahondar en esta temática e identificar la influencia de los diferentes tipos de contrato sobre el *engagement*. En este punto, cabe mencionar que existen cuatro tipos de contrato psicológico, a saber, el relacional, el equilibrado, el transaccional, y el transicional. En este sentido

El tipo relacional es un acuerdo de empleo a largo plazo basado en la confianza y lealtad mutuas, y donde no se especifican las recompensas de contingencia. El tipo equilibrado también es un acuerdo a largo plazo, pero más dinámico, en el que los empleados dependen del desempeño individual y organizacional. El tipo de contrato transaccional es a corto plazo y se enfoca principalmente en el intercambio económi-

El *engagement*: una perspectiva desde las organizaciones saludables

co. Por último, el tipo de transición es una disposición a corto plazo que se refiere a un estado cognitivo debido a los cambios organizacionales y a las transiciones. En este acuerdo, los términos de rendimiento no se especifican. (Soares & Mosquera, 2019, citando a Rousseau, 2000, p.3).

Los contratos relacionales y los equilibrados provocan niveles más altos de *engagement*, mientras que los contratos transicionales y transaccionales tienen un impacto significativamente negativo sobre el *engagement* (Soares & Mosquera, 2019).

De otro lado, la alta gerencia debe facilitar el *engagement* mediante el diseño de puestos que incluyan características motivadoras, como autonomía, libertad y variedad de tareas, así como aspectos importantes que estén relacionados con la retroalimentación positiva por parte de superiores y de la organización y prácticas de crecimiento y desarrollo para los trabajadores (Álvarez *et al.*, 2014).

Sobre el diseño o rediseño de los puestos de trabajo es importante considerar que estos cambios deben ir en correspondencia con las competencias y los deseos de los trabajadores; de esta manera se busca mantener la motivación, ajustar las demandas a las competencias del empleado y fomentar el desarrollo profesional, social e individual; por ello, un elemento clave en esta estrategia es el incremento de los recursos laborales (Salanova & Schaufeli, 2004, 2009b).

Las estrategias en el rediseño de los puestos de trabajo no solo se limitan al incremento de los recursos, igual de importante es la rotación de los puestos de trabajo, en tanto que su utilidad radica en permitir el desarrollo profesional y aumentar la flexibilidad y las competencias de los individuos. Se debe ubicar al trabajador en labores retadoras que aumenten su absorción y prevengan el aburrimiento ocasionado por la repetición de las mismas tareas y la ocupación del mismo puesto a lo largo de la carrera profesional. Así pues, la rotación y los cambios temporales también se ajustan a esta estrategia (Lorente & Vera, 2010; Salanova & Schaufeli, 2004).

Del mismo modo se debe considerar el papel de los líderes y la importancia de gestionar la diversidad en la organización velando por relaciones basadas en la confianza. Otra estrategia está relacionada con la formación y el desarrollo de carrera, es importante tener en cuenta que estos programas deben permitir el aumento en las creencias de autoeficacia (Lorente & Vera, 2010; Salanova & Schaufeli, 2004).

Otra manera de intervenir son las auditorías del *engagement*, cuyo objetivo es explorar posibles problemas que se estén presentando, así como buscar soluciones oportunas, realizando de manera periódica una evaluación de los niveles de *engagement* e identificando a tiempo posibles inconvenientes, para así colocar en marcha prácticas de intervención. Esto tiene unas efectos positivos sobre las personas, pues sienten

que la organización las tiene en cuenta (Salanova & Schaufeli, 2004). En compañías grandes, otra estrategia es emplear un *workshop*, una reunión grupal en la cual se discuten posibles soluciones para los problemas compartidos como estrategia de prevención. Asimismo, se emplean reuniones con la finalidad de optimizar la calidad del trabajo; su objetivo es llegar a una serie de acuerdos mutuos, pues de esta manera los participantes toman conciencia del problema y asumen un compromiso para su solución y mejoramiento (Salanova & Schaufeli, 2009a).

A partir de un metaanálisis realizado recientemente se identificó que las intervenciones más comunes para favorecer el *engagement* son: 1) creación de recursos personales, 2) creación de recursos laborales, 3) capacitación para el liderazgo y 4) promoción de la salud. Específicamente las últimas dos están referidas, por un lado, a fortalecer los conocimientos y habilidades de los líderes, y por el otro, a hacer énfasis en la promoción de estilos de vida saludables. Por ejemplo, se ha reportado que los efectos fisiológicos del ejercicio pueden incrementar el *engagement* (Knight *et al.*, 2016).

Otro asunto de interés es entender no solo qué facilita la aparición del *engagement*, sino qué mantiene *engaged* a los empleados. En este sentido, se ha encontrado que esto se logra a partir de la autonomía para transformar su trabajo, no solo facilitando mayores recursos, sino además convirtiéndolo en un trabajo más retador (Bakker *et al.*, 2011). Ahora bien, las intervenciones siempre se deben llevar a cabo en un marco ético y responsable y reconociendo las particularidades de cada cultura organizacional, pues el éxito de las prácticas va a depender de diversas variables. Al respecto, Le Blanc & Oerlemans (2016) aseguran que para llevar a cabo una intervención exitosa se debe realizar un diagnóstico en el que se utilicen instrumentos validados, también se deben diseñar objetivos, así como darle un papel activo al empleado y realizar procesos sistémicos (Le Blanc & Oerlemans, 2016). En esta misma línea, cabe mencionar que

El éxito de una intervención no depende solamente de su contenido, sino también de la calidad de su proceso de implementación. Una importante condición previa para su éxito es asegurar el compromiso de parte de los directivos de la organización, que en este caso significa que los directivos reconocen el bienestar de sus trabajadores como un valor central para la organización y están dispuestos a invertir los recursos (financieros) necesarios para desarrollar y sostener el proceso. Además, los mismos trabajadores debiesen ser convencidos de los beneficios de un alto nivel de bienestar en el trabajo tanto para ellos como para la organización. (Le Blanc & Oerlemans, 2016, p.186).

Finalmente, de acuerdo con Nielsen *et al.* (2010), es necesaria una gestión orientada a la transformación para que las intervenciones en *engagement* sean efectivas es importante la preparación para el cambio de las organizaciones y de los participantes (citados por Knight *et al.*, 2016).

Conclusiones

Una realidad innegable radica en que para mantenerse vigente en el mercado, pero además ser exitoso en él, las organizaciones requieren personas proactivas, con iniciativa y con altos niveles de desempeño (Larissa Sanford *et al.*, 2018). Este ha sido uno de los motivos por los cuales el estudio del *engagement* ha tomado fuerza tanto en la academia como en el sector empresarial, pues es un predictor de importantes resultados de los empleados, los equipos de trabajo y las organizaciones (Bakker & Albrecht, 2018).

Como se presentó a lo largo del capítulo, diversas investigaciones han evidenciado ventajas competitivas en aquellas organizaciones que se interesan en la promoción de este constructo positivo. Es así como al ser el *engagement* una variable que aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales, se hace necesario considerar los retos que en este sentido enfrentan los directivos y líderes de gestión humana.

Reconociendo que la salud de los trabajadores debe tener un papel protagónico en las organizaciones, es necesario transitar de la ejecución de prácticas de intervención aisladas y desarticuladas a una planeación y gestión estratégicas desde la mirada de la promoción y la prevención, las cuales deben quedar plasmadas en las políticas institucionales que guíen el accionar de las empresas y puedan así contribuir posteriormente no solo a desarrollos sociales y gubernamentales, también a permear la gestación y transformación de políticas públicas. Este es, sin lugar a duda, un encargo imperioso e inexcusable.

Cabe señalar que los modelos de intervención existentes provienen de culturas diferentes a las latinoamericanas, por tal motivo, un reto importante es generar propuestas acordes con las realidades de nuestra región, pues como lo señalan Spontón *et al.*, (2018) "... resulta importante llevar a cabo investigaciones que consideren modelos teóricos generales, pero que a la vez atiendan a las circunstancias culturales." (p.96).

En general, existen enormes oportunidades para que los líderes en las organizaciones contribuyan al desarrollo y sostenimiento de organizaciones saludables, claramente, este reto está ligado a las propuestas y líneas que se marquen desde la investigación científica.

Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125–134.
- Álvarez, D., Castro, C., & Vila, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), 23–42.
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43–56.
- Aristizábal, D., Mejía, C., & Quiroz-González, E. (2018). Estrés laboral y engagement en los trabajadores de una empresa de manufactura. *Textos y Sentidos*, 17, 101–122.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Bakker, A., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135–142.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 2(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400–423. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>
- Bezuidenhout, A., & Cilliers, F. (2011). Age, burnout, work engagement and sense of coherence in female academics at two South African universities. *South African Journal of Labour Relations*, 35(1), 61–80.
- Boivin, A., Dumez, V., Fancott, C., & L'Espérance, A. (2018). Growing a Healthy Ecosystem for Patient and Citizen Partnerships. *Healthcare quarterly (Toronto, Ont.)*, 21(SP), 73–82. <https://doi.org/10.12927/hcq.2018.25634>
- Calderón, G., Álvarez, C., & J., N. (2006). Gestión Humana en la Organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 25–254.

- Carrasco, A. M., de la Corte, C. M., & León, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, 1, 1–22.
- Castellano, E., Muñoz-Navarro, R., Toledo, M. S., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2019). Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73–80. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Chiloane-Tsoka, E. (2013). The influence of corporate culture on organisational change of first national bank of Namibia. *International Journal of Business and Economic Development Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 1(3), 15–24.
- Choi, M. (2011). EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGE: A LITERATURE REVIEW. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–196.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. En *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (Springer, pp. 1–313). <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>
- Delgado, L. (2016). El contagio emocional en las organizaciones. Conceptos, hallazgos e implicaciones prácticas. En J. Orejuela, V. Andrade, & M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (Bonaventur, pp. 371–384).
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (Engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195–206.
- García, M., & Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia / Quality of life at work and willingness toward organizational change in officers of companies in the city of Bogotá–Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79–90. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Gil-Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Ediciones Pirámide.
- Gómez-Salgado, J., Navarro-Abal, Y., López-López, M. J., Romero-Martín, M., & Climent-Rodríguez, J. A. (2019). Engagement, passion and meaning of work as modulating variables in nursing: A theoretical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(108), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010108>
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., & Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 96–104. <https://doi.org/10.1108/09534810510579814>
- Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>

- Grawitch, M., Ledford Jr, G., Ballard, D., & Barber, L. (2009). Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 61, 122–135. <https://doi.org/10.1037/a0015288>
- Grawitch, M., Tares, S., & Kohler, J. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275–293. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275>
- Grueso-Hinestroza, M. P., & Rey-Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 625–638.
- Haley, L. M., Mostert, K., & Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–295. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernández-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247–258. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631>
- Hernandez, C. I., Llorens, S., Rodriguez, A. M., & Dickinson, M. E. (2016). Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud en México. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 89–100. <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi14-2.veup>
- Hernández, L., & Oramas, A. (2016). Autoeficacia y work engagement en trabajadores asistenciales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 17(4), 32–41.
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 123–127.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-zeuse, J. (2013). Management A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management Leadership & Organization Development Journal Iss Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772–792.
- Jáimez Román, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Universidad de Granada.
- Juárez, A. (2015). Engagement Laboral, una concepción científica: Entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187–194.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>

- Larissa Sanford, A., Rodrigues, G. dos R., & Hutz, C. (2018). Flow and engagement at work: A literature review. *Psico-USF*, 23(4), 633–642. <https://doi.org/10.1590/1413-82712018230404>
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: a theoretical model and empirical test of dispositional resistance to change. *Journal of Information Technology*, 31, 67–82.
- Le Blanc, P., & Oerlemans, W. (2016). Amplificación en el trabajo: construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de Psicología Positiva. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 185–191.
- Lisbona, A., Morales, J. F., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89–100.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16–20.
- Martínez-Alvarado, J., Guillén, F., & Feltz, D. (2016). Athletes’ motivational needs regarding burnout and engagement. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 65–71.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *The Measurement of experienced burnout* (pp. 1–14). University of California, Berkeley.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maury-Ortiz, J., Martínez-Lugo, M., & González-Colón, Z. (2014). Relación del optimismo, la personalidad resistente y el engagement con el trabajo en una muestra de empleados. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(2), 280–296.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327–348. <https://doi.org/10.1080/13594320701743616>
- Orgambidez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Porter, M. (1988). *Competitive strategy*. Free Press.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas, S., Álvarez, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at work: Mutual gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3(26), 235–253. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a7>
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255–1266. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>

- Rodríguez-Muñoz, A., & Bakker, A. (2013). El engagement en el Trabajo. En B. Moreno-Jiménez & E. Garrosa (Eds.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (Ediciones, pp. 437–452). Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, R. L., Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15–28. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral Attitudinal Ambivalence Toward Organizational Change: An Analysis From the Perspective of Individuals in a Work Environment. *PSYKHE*, 25(1), 1–17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2011). “Yes, i can, i feel good, and i just do it!” on gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Salanova, M., Martínez, I., Cifre, E., & Schaufeli, W. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58(1), 89–100.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 62, 109–138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009a). *El engagement en el trabajo Cuando el trabajo se convierte en pasión* (Alianza Ed).
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009b). Un paso más allá: Trabajadores engaged y organizaciones saludables. En *El engagement en el trabajo cuando el trabajo se convierte en pasión* (Alianza Ed, pp. 271–295).
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117–134.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2017). The role of gender, age, job level and job security on physician’s engagement in Spanish public hospitals. *Universia Business Review*, 36–51. <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N4.02>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout : a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Spontón, C., Castellano, E., Salanova, M., Llorens, S., Maffei, L., & Medrano, A. (2018). Evaluación de un modelo sociocognitivo de autoeficacia, burnout y engagement en el trabajo: análisis de invarianza entre Argentina y España. *Psychologia: Avances de la Disciplina*, 12(1), 89–101. <https://doi.org/10.21500/19002386.3226>
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 1, 96–109. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

5

CAMBIO ORGANIZACIONAL: GENERALIDADES

Mónica García Rubiano

Carlos Forero Aponte

Universidad Católica de Colombia

Este capítulo tiene como objetivo presentar aspectos teóricos y empíricos relacionados con el cambio organizacional, de tal manera que brinde al lector una visión amplia y actualizada de la temática y brinde un soporte teórico a la investigación desarrollada.

Cambio organizacional: Definiciones

El cambio organizacional hace referencia al proceso de transformación interna que lleva a cabo una organización con el fin tanto de reestructurarse y adaptarse al entorno social, económico y cultural en el cual está en constante competencia como de potencializar sus capacidades en diferentes ámbitos, y así aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado (Pakdel, 2016).

Para Prieto, Emonet, García y González (2015), el cambio organizacional es una práctica continua que surge en consecuencia de diferentes factores que obligan a las organizaciones a atravesar por una serie de modificaciones producto de los desarrollos tecnológicos, la apertura de mercados, la innovación y la competitividad. Ello trae consigo una constante lucha por sobrevivir a las exigencias de un mundo competitivo; es por esto que se deben esclarecer los objetivos del cambio y se debe buscar constantemente su aceptación entre los empleados de la organización.

Otra definición concibe el cambio en las organizaciones como la capacidad de adaptación de las organizaciones respecto a las alteraciones internas y externas, que pueden ser institucionales, estructurales, tecnológicas y/o culturales (García & Forero, 2016; García & Forero, 2014).

Salgado *et al.*, (2018) hablan de cambio organizacional cuando una organización atraviesa una constante transformación interna que tiene como objetivo permitir avances para que se facilite la evolución y competencia en el mercado; dicho cambio organizacional puede alterar desde las relaciones interpersonales en el lugar hasta a la misma cultura de la entidad.

Aspectos relacionados con el cambio organizacional

Al considerar el cambio organizacional como un componente multidimensional y multinivel, este se puede relacionar con diversas variables del comportamiento organizacional. Algunas de ellas son el apoyo organizacional percibido por los empleados de la organización, ya que este se relaciona con la forma en la que ellos perciben que la organización reconoce y/o valora su trabajo y contribuciones; el apoyo organizacional, que impacta directamente en el capital psicológico positivo de las personas que laboran en la organización, y hace referencia a un estado que comprende aquellos recursos que posee una persona para afrontar y superar desafíos de distintas índoles. Dicho estado es cambiante y se modifica a partir de las experiencias de la persona, pero siempre manteniendo cuatro dimensiones: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015).

El capital psicológico positivo se relaciona con el incremento del compromiso afectivo, que influye en las capacidades de los empleados, es por esto que se vuelve fundamental en el compromiso organizacional (Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014).

Otro aspecto que también se considera es la identidad compartida, que hace referencia a aquel conjunto de componentes que permiten la constante interacción de una persona con un grupo, ya que son compartidos y permiten la integración y comunicación entre varias personas (Dick *et al.*, 2018).

Dick *et al.*, (2018) proponen que el comportamiento guiado por la identidad personal es diferente al guiado por la identidad social, ya que en esta última se ejerce una acción con base en los presupuestos del grupo social al cual se pertenece; es por esto que la identidad compartida es fundamental a la hora de afrontar un cambio en la organización, pues los aspectos compartidos les dan a entender a los grupos que no atraviesan el cambio solos, esto facilita la aceptación del cambio y evita la deserción laboral durante este.

También se tiene en cuenta la importancia del liderazgo, pues según Allayarova, Kalashnikova & Moiseenko (2015), durante los procesos de cambio dentro de las organizaciones los líderes han de cumplir con ciertas características que fortalezcan

la aceptación de las modificaciones por parte de las personas que conforman la organización. De este modo, la resolución de conflictos interpersonales, la educación de todos los sujetos sobre el proceso gerencial, la potencialización de los talentos de los seguidores, la unión de la cultura interna con la representación externa y la innovación son actividades que un buen líder ha de ejercer para mantener el equilibrio en la organización durante el periodo de cambio.

Así, en el liderazgo participativo los empleados que tienen voz y voto durante el diseño y ejecución del cambio tienen mayores posibilidades de no sentirse amenazados por este, ya que tienen cierto nivel de control sobre él. Además, se percibirá un amplio nivel de equidad, ya que las decisiones se tomarán en conjunto, no serán impuestas, lo que fortalecerá el sentido de identidad en relación con la organización (Rogiest *et al.*, 2018). Todo cambio organizacional depende, en primera instancia, de los cambios individuales dentro de la organización que busca la modificación, ya que la operacionalización de las conductas de miembros estratégicos de la organización permite acoplar en mayor medida las estructuras y procesos que se buscan incluir en un macronivel (Zuinaga, 2014).

Tipos de cambio organizacional

Sandoval (2014) propone dos tipos de cambio: un cambio planeado (procesos de transformación relacionados con los cambios graduales de las organizaciones) y un cambio súbito (respuestas rápidas encaminadas a la solución de situaciones inesperadas en la organización).

Debido a la influencia que tiene el entorno (interno y externo) tanto en las organizaciones como en los cambios que se llevan a cabo en estas, (Hussain *et al.*, 2016) propusieron dos tipos de cambio; por un lado, se encuentra el cambio reactivo, a partir del cual se expone que las fuerzas propias y/o ajenas de la organización incentivan a esta. Por otro lado, está el cambio proactivo, que enfatiza en la concienciación de la organización de que el cambio es importante y necesario.

Dicho cambio organizacional puede surgir con base en cuatro perspectivas (Sandoval, 2014):

1. Cambio por planeación (toma de decisiones y rutas de acción).
2. Cambio por inercia o por imitación (siguen una moda o tendencia).
3. Cambio por reacción (se da como respuesta al entorno competitivo con poca disponibilidad de tiempo).
4. Cambio por tensión final o por crisis (no se tienen en cuenta las señales de cambio, lo que pone en peligro la existencia de la organización). Dependiendo de la forma que tome el cambio, es posible predecir el rumbo que este tendrá y la forma en la

que afectará a la organización, pues si se habla de un cambio por planeación, es de esperarse que las modificaciones realizadas favorezcan el crecimiento de la compañía y de quienes laboran en esta, pero si se hace referencia a un cambio por tensión o crisis, puede hablarse de un “choque” entre lo que es actualmente la organización y lo que espera ser.

Romero, Matamoros y Campo (2013), por su parte, rescatan de los soportes teóricos dos tipos de cambio que tienen relación con los ya mencionados anteriormente: el cambio evolucionario y el cambio revolucionario. El cambio evolucionario se presenta en una organización cuando se llevan a cabo ligeras modificaciones secuenciales; mientras que el cambio revolucionario se emplea cuando es necesaria una respuesta rápida frente a las exigencias del ambiente.

Modelos del cambio organizacional

Uno de los modelos más utilizados para estudiar el cambio organizacional es el modelo de Lewin, que comprende tres pasos: en primer lugar, el descongelamiento, fase en la que se abre camino para el proceso de cambio, es decir, se media y se prepara a la organización para afrontar las modificaciones que se darán; en segundo lugar, la fase del cambio, en la que se incluyen en la organización las estrategias que se espera le permitan adaptarse al mercado; finalmente, el recongelamiento, etapa en la que se establecen como propios de la organización los cambios realizados y se producen variaciones en el curso de la organización. Así, se repite el ciclo cada vez que la organización requiera de nuevas herramientas que le permitan innovar (Hussain *et al.*, 2017).

Otra teoría que tiende a relacionarse con el ámbito organizacional es la “teoría de la actividad”, que establece que toda labor o trabajo humano es de carácter social, es decir, que cuenta con la colaboración y participación de varias personas que tienen un propósito común (Gonçalves *et al.*, 2013). Para la aplicación de esta teoría a lo referente al cambio organizacional y a la forma adecuada de manejarlo, se enfatiza en la importancia del manejo adecuado de las contradicciones que se pueden presentar durante el proceso. Gonçalves, *et al.* (2013) refieren una categorización de las contradicciones:

1. Primer orden: se presentan cuando las tensiones ocurren con un elemento propio de una actividad.
2. Segundo orden: surgen cuando existen fallas en la relación entre dos o varios elementos dentro de una actividad.

3. Tercer orden: se dan cuando en un sistema con una cultura ya establecida se introducen componentes de otra cultura (cambio organizacional).
4. Cuarto orden: ocurren cuando la relación del sistema de actividad central con los otros sistemas de la organización disminuye o se debilita.

Al hablar de cambio organizacional, López, Restrepo y López (2013), sostienen que se deben tener en cuenta dos enfoques: en primer lugar, se encuentra el enfoque sistémico, que como su nombre lo indica, comprende a la organización como un sistema en el que interactúan constantemente seis variables: las personas que laboran en la organización, la cultura de la organización, las tareas dentro de la organización, la tecnología implementada, el diseño estratégico de la organización y los procesos de planeación. Por otro lado, la perspectiva de contingencia establece que el cambio organizacional no se puede abarcar con una sola alternativa, aunque sí es posible realizar un diagnóstico organizacional a través de los siguientes pasos: 1. Reconocer el problema; 2. Establecer la capacidad de cambio de la organización; 3. Identificar los recursos con los que se cuenta; 4. Idear una estrategia de cambio y plantear los objetivos.

Estrategias de cambio organizacional

Sadeghi (2011) enmarca en las estrategias lo referente a la cultura, la estructura, la tecnología, los recursos humanos y las metas de la organización, mientras que los puntos de referencia comprenden el control (alto/bajo) y el nivel en el cual se da (interno/externo). Dicha propuesta se basa en los resultados obtenidos durante un estudio de tipo longitudinal que tuvo una duración de cinco años. En este participaron doce aerolíneas en las cuales se permitió identificar los componentes generalizados del cambio organizacional. El cambio dentro de una organización implica modificaciones en tres niveles: individual, grupal-social y organizacional propiamente dicho.

Al momento de hacer referencia a los cambios individuales, se tiene en cuenta el aprendizaje dentro y fuera del entorno laboral, ya que a partir de este se pueden identificar las barreras y los facilitadores del aprendizaje, los cuales se tienen en cuenta para intentar comprender cómo interviene en el cambio organizacional.

Pero no solo el aprendizaje se ve involucrado en la aceptación y resistencia individual al cambio, ya que según Pakdel (2016), existen tres dimensiones en las que se dan estos fenómenos: *comportamental* (relacionada con la ausencia o presencia de resistencia al cambio; además, surge como la manifestación emocional y cognitiva respecto al cambio); *afectiva* (relacionada con la incertidumbre, el estrés y la pérdida de control); y la *cognitiva* (interpretación errónea y negativa del cambio).

Igualmente, es de suma importancia tener en cuenta la comunicación entre las personas que laboran dentro de una organización, ya que es en su mayoría de tipo informal, esto implica que las interacciones entre los empleados se pueden estudiar y analizar a través de aquello que expresan tanto por medios electrónicos como en sus pasillos (Zenk & Stadtfeld, 2010). Con el objetivo de validar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, los autores estructuraron una simulación de dos organizaciones que contó con la participación de 97 estudiantes de informática de la Universidad Tecnológica de Viena durante un año. Para cada organización se estableció una cultura de comunicación diferente: correo (colaboración escrita) y oradores (colaboración oral). Tras la mezcla de los grupos, se identificó que la información que se transmitía de ambas maneras tendía a distorsionarse, y en muchos casos, a malinterpretarse.

El aspecto de la comunicación se resalta, ya que permite conocer la forma en la que se entiende el cambio en la organización; ello permitirá elaborar estrategias efectivas que den lugar a la fácil aceptación de este. Las redes dentro de la organización se ven fuertemente marcadas por sus cambios internos; a pesar de esto, y debido a que los cambios son distintos, no es posible establecer con certeza cómo las relaciones laborales se modifican, así como si existe algún patrón en estas que permita identificar cuáles se verán afectadas y cuáles no (Lynch & Mors, 2018).

Las estrategias de cambio se relacionan con el ciclo propio del cambio. En primer lugar, Bocos *et al.* (2015) proponen un ciclo del cambio que consta de las siguientes fases: 1. Negación (la autoestima incrementa de forma significativa y provoca que la persona vea como una posible amenaza la situación de cambio); 2. Defensa (se manifiesta a través de la frustración y un estado de alerta constante); 3. Exclusión (se producen altos niveles de ansiedad frente al cambio inevitable); 4. Adaptación mutua (relacionada con la adaptación al cambio y con el cambio individual, dichos cambios son difíciles de realizar); 5. Internalización (el nuevo sistema es establecido, lo que trae consigo su aceptación).

Otro ciclo de cambio organizacional fue el propuesto por Abrantes y Figueiredo (2013), en el cual se proponen los pasos que le permitirán a una organización llevar a cabo un cambio efectivo: se habla de la visión de cambio (visión de la arquitectura, situación inicial, alcance del cambio); de la arquitectura del cambio (arquitectura de los negocios, arquitectura de datos, arquitectura de aplicaciones); del plan de cambio (estrategias de desarrollo, plan de programa, crear destreza para el cambio) y de la implementación del cambio (implementación, proceso de implementación, evaluación del cambio).

Cabe mencionar que el objetivo principal de todo modelo de cambio organizacional radica en generar compromiso en los trabajadores de la compañía que va a modificarse internamente, es por esto por lo que se debe tener en cuenta que el compromiso con el cambio se concibe como una fuerza que produce que la persona actúe de forma proactiva en el cambio; es decir, que además de aceptarlo, busca que este se lleve a cabo de la mejor manera. El sentimiento de compromiso abarca una dimensión normativa (estrategias para realizar el cambio), afectiva (deseo de formar parte del cambio) y efecto continuo (anticiparse a las posibles consecuencias de no adaptarse al cambio). En este sentido, se debe aclarar que aunque el compromiso por el cambio es relativo a una fuerza, esta no debe ser obligatoria, el compromiso debe fluir y debe ser opción propia de la persona, aunque esta se vea influenciada por factores externos (Cinite & Duxbury, 2018).

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio organizacional surge cuando durante el proceso de cambio el individuo se encuentra desinformado, lo que produce miedo a lo desconocido, transformando las posibles modificaciones de la compañía en amenazas inminentes (Salgado *et. al.*, 2018).

Igualmente, Prieto *et al.*, (2015) conciben la resistencia a partir de fuentes individuales y fuentes organizacionales, de un modo en que las primeras son netamente personales, aunque moldeadas por el aprendizaje; mientras que las organizacionales se relacionan con los intereses colectivos.

Tavakoli (2010) propone que se debe velar por potencializar las habilidades de afrontamiento de los empleados y evitar mostrar al cambio como una amenaza, con el fin de prevenir la angustia y la resistencia a la asimilación de las nuevas estructuras tras las modificaciones. En relación con lo anterior, se afirma que el estrés no ha de verse solo como una variable negativa del cambio, sino también como una opción de mejoramiento que se vuelve positiva para la organización cuando se tienen estrategias adecuadas de preparación, afrontamiento de la situación y elaboración de soluciones prácticas.

Al igual que el estrés, la crisis o el caos que trae en consecuencia el periodo de cambio organizacional también ha de verse como un espacio de mejora y aprendizaje, es decir, tiene un lado positivo o negativo dependiendo de la administración que se le dé al cambio (García y Vélez, 2016). Radu *et al.*, (2014) proponen que cuando se finaliza correctamente el proceso de cambio organizacional y se le da lugar al enriquecimiento que este deja en la corporación, se tiene como resultado las “organizaciones fractales”,

en las cuales rige una mentalidad abierta, que enfatiza en la autonomía y la auto organización como bases de la eficiencia y la colaboración entre pares. Por lo general, este tipo de organizaciones surge de una etapa previa de caos.

La resistencia al cambio organizacional comprende varias dimensiones que reúnen amplios factores que se encuentran en la cotidianidad humana. Una de estas se encamina a los rasgos afectivos-cognitivos del individuo, destacando la evaluación de la situación de cambio y las emociones que este implica, así como la influencia de las cargas emocionales en la toma de decisiones. Por otro lado, se encuentran los aspectos comportamentales, que abarcan las acciones que el individuo efectúa desde el momento en que toma conciencia del cambio, y que dependen del nivel de amenaza y de las consecuencias del cambio, entre otros (Erwin & Garman, 2010). Una de las principales razones por las cuales se considera aversivo el cambio organizacional, es porque este se ve como una fuente individual y colectiva de estrés que incrementa según la cantidad y complejidad de cambios, ya que afrontar y adaptarse al cambio implica mayor implementación de recursos emocionales, cognitivos y conductuales (Bruckman, 2008).

De este modo, Wiggins *et al.*, (2018) proponen que la resistencia al cambio se puede dar en dos niveles, que se caracterizan por la evitación de la diversidad en términos de creencias, expectativas, y otras variables que pueden influenciar negativamente la percepción que se tiene del proceso. Otro modelo de resistencia es el establecido por Piderit y retomado por Foster (2010), en el cual se incluyen tres componentes: (a) emocional (afectivo), (b) intencional (conductual) y (c) cognitivo. Esta conjetura amplía la forma en la que se puede evaluar el cambio desde distintos puntos.

Uno de los cambios que más afecta a las organizaciones y al que es más difícil adaptarse es el tecnológico. En 1984, Rockart y Scott Morton desarrollaron un modelo con el fin de evidenciar el impacto de las nuevas tecnologías en las organizaciones; para tal propósito especificaron dos categorías: una compuesta por elementos internos (tecnología, estrategia, estructura y cultura organizacional, procesos de gestión e individuos y sus roles) y otra que recogía fuerzas externas. Así, afirmaron que los cambios internos, aquellos que se relacionan de alguna manera con la implementación de estrategias tecnológicas innovadoras, son los que producen cambios en las relaciones y por ende dejan el camino abierto a tensiones (Liao & Lin Teo, 2018).

Por otro lado, García *et al.*, (2011) desarrollaron un modelo de resistencia al cambio en el cual se resaltan dos grupos que encierran los antecedentes de la resistencia. En un primer grupo se encuentran los rasgos del individuo, en el cual se hallan todos los factores relacionados con el estado emocional y la estructura cognitiva; el otro grupo, denominado antecedentes contextuales se divide en dos: antecedentes específicos del

cambio (del proceso o del resultado) y antecedentes estructurales (del contexto organizativo). Con este modelo se puede evidenciar que la resistencia al cambio organizacional se ve influenciada por un amplio espectro de variables externas, desde las individuales hasta aquellas que residen intrínsecamente en la cultura de una corporación.

Siguiendo el hilo conductor de las diferentes maneras de estructurar la resistencia al cambio, Borgucci (2008), describe este fenómeno a partir del estructuralismo constructivista planteado por el sociólogo Pierre Bourdieu, en el cual se identifica la confluencia de estructuras mentales (*habitus*) y estructuras sociales (*campus*). Así, para los autores la resistencia al cambio, tanto como la efectividad del cambio organizacional, depende de la integración o discrepancia entre ambas estructuras, situación que pasa con mucha frecuencia, ya que las estructuras mentales, o las formas en las que el individuo experimenta la realidad están influenciadas por los parámetros sociales que rigen los *campus*; cuando dichos parámetros chocan con las estructuras mentales del individuo, surge la resistencia.

Conclusiones

Tener una mirada amplia del cambio organizacional ayuda a entenderlo desde diversas perspectivas; es así como un enfoque multinivel y multidimensional permite tener un abanico variado de posibilidades para poder abordarlo.

Con un enfoque multinivel se puede trabajar desde los diversos planos del comportamiento organizacional (individuo, grupo y organización), lo cual no encasilla la forma de afrontarlo. Por otra parte, desde una perspectiva multidimensional, se pueden concebir diversas variables que influyen en el desarrollo del cambio organizacional y que pueden tener mayor o menor injerencia a la hora de ponerlo en marcha.

Referencias

- Abrantes, R & Figueiredo, J. (2013). Preparing project based organizations for change. *Procedia Technology*, 9, 757 – 766. <http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.084>
- Allayarova, Z., Kalashnikova, T. & Moiseenko, Y. (2015). Leadership as a control method in the period of changes. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 166, 43- 47. <http://dx.doi.org/10.1080/10410236.2016.1278506>
- Borgucci, E. (2008). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo constructorista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13 (43), 442-467.
- Bocos, M, Rădut-Taciu, R & Chis, O. (2015). Individual changes and organizational change. Exemplifications for the Romanian preschool teaching system. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, 90 – 95. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.262>

- Bruckman, J. (2008). Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1080/10887150802371708>
- Cinite, I. & Duxbury, L. (2018). Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2) 1-27. <https://doi.org/10.1177/0021886318757997>
- Dick, R., Ciampa, V. & Liang, S. (2018). Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 23, 20–25. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.11.005>
- Erwin, D. & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39 – 56. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Foster, R. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human resource development quarterly*, 21(1), 3-39. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20035>
- García, M., & Forero, C (2014). Motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados al cambio organizacional. En Orjuela, J. *Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuestas en investigación I*. Editorial Buenaventuriana.
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Acta Colombiana de psicología*, 19 (1), 79-90. <http://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- García, M & Vélez, H. (2016). Estrés y afrontamiento en el ámbito organizacional. En Orjuela, J., Andrade, V., & Villamizar, M. *Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuestas en investigación II*. Editorial Buenaventuriana
- García, A., Álamo, F. y García, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 231-246. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- Genevičiūtė-Janonienė, G & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia: social and behavioral sciences*, 140, 558-564. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>
- Gonçalves, A., Sousa, P. & Zacarias, M. (2013). Using DEMO and activity theory to manage organization change. *Procedia Technology*, 9, 563 – 572. <http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.063>
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 123–127.
- Liao, L. & Lin Teo, A. (2018). Organizational Change Perspective on People Management in BIM Implementation in Building Projects. *Journal of management in engineering*, 34(3), 1-13. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000604](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000604).
- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00251-1](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00251-1)

- Lynch, S. & Mors, M. (2018). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *long range planning*: 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003>
- Ming-Chu, Y & Meng-Hsiu, L. (2015) Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia pacific management review*, 20, 177-183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
- Pakdel, A. (2016). An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 230, 439-446. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.055>
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de ciencias sociales*, 11(3), 386-402.
- Radu, B., Liviu, M. & Cristian, G. (2014). Aspects regarding the positive and negative sides of chaos applied to the management science in projects of organizational change. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1543 – 1548. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00623-6](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00623-6)
- Rogiest, S., Segers, J. & Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian journal of management*, 34, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.003>
- Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), 35-52.
- Sadeghi, D. (2011). Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 20, 1099-1107. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.08.119>
- Salgado J., Lería F., Arcos L., Pineda C. y González C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de psicología*, 36 (1), 104-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30, 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794–1798. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.366>
- Wiggins, C. & Githens, R. (2018). The Psychology of Diversity Resistance and Integration. *Human Resource Development Review*, 17(2), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1534484318765843>
- Zenk, L. & Stadtfeld, C. (2010). Dynamic organizations. How to measure evolution and change in organizations by analyzing email communication networks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 4, 14–25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.479>
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (pyme) del sector industria. *Telos*, 16(2), 226-242.

6

RELACIÓN ENTRE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y *ENGAGEMENT*

Mónica García Rubiano

Carlos Forero Aponte

Universidad Católica de Colombia

Introducción

El objetivo de esta investigación fue identificar la relación entre engagement y disposición al cambio organizacional. Se realizó un estudio descriptivo correlacional, la muestra estuvo compuesta por 521 personas seleccionadas de manera no probabilística accidental; para la evaluación de las variables se utilizó el cuestionario *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2004) y el instrumento *Disposición al cambio organizacional* (García & Forero, 2016). Los resultados mostraron relaciones significativas entre disposición al cambio y *engagement* a nivel general.

Engagement

En la actualidad, esta variable es uno de los temas de mayor interés para las organizaciones y sus directivos, dado que puede influir en el ámbito personal y laboral. De la Cruz, Resendiz, Romero, y Domínguez (2017) indican que el término *engagement* es utilizado como sustantivo, y *engaged*, como adjetivo, que tiene su raíz en el idioma inglés. El *engagement* es considerado como un estado emocional, como un constructo positivo y de motivación que posee una relación directa con el trabajo, cuya persistencia se mantiene, no se enfoca en un objeto y no es variable ante una situación particular (Rodríguez *et al.*, 2014).

Otros autores, como Caridi *et al.*, (2018), hacen referencia al *engagement* como un estado afectivo en el que una persona se enlaza emocionalmente con su trabajo, y de esta manera siente bienestar laboral; así pues, este vínculo de colaborador-trabajo, beneficia a las compañías, en tanto propicia la productividad y fortalece la relación

con sus clientes. En 2015, Contreras definió el *engagement* como un estado mental psicológico que no enfoca su atención en situaciones específicas, como objetos, eventos o individuos (Contreras, 2015). Por su parte, Wilmar Schaufeli, indica que el *engagement* puede comprenderse como un tipo de felicidad que se relaciona con el trabajo, y por cuenta de ella, en este estado mental, las personas se sienten energizadas, dedicadas e involucradas en las tareas de su trabajo (Juárez, 2015).

Al mismo tiempo Schaufeli hace la distinción entre *engagement* y otros constructos motivacionales, como la felicidad y el estar contento o satisfecho, en los que estar feliz, contento o satisfecho implica una sensación temporal y momentánea, por lo tanto, es una sensación pasiva. Por su parte, el *engagement* reúne características como activación, estimulación y energía, las cuales al relacionarse dan como resultado una sensación activa (Juárez, 2015).

De las definiciones hasta ahora planteadas, los autores concuerdan en la focalización de los recursos atencionales para que se dé el *engagement*, además de reconocer que es un estado mental positivo que se relaciona con el trabajo y que beneficia mutuamente a personas y organizaciones.

El constructo *engagement* es cuantificable bajo tres dimensiones: en la dimensión conductual se encuentra el vigor, en la afectiva se hace referencia a la dedicación, y en la cognitiva, a la absorción (Rodríguez *et al.*, Salanova, & Martínez, 2014).

El primero tiene lugar cuando una persona se encuentra desarrollando una labor y exterioriza altos niveles de energía; además, cuando presenta resiliencia mental al dar voluntariamente todo su esfuerzo para ejecutar efectivamente esa tarea (González *et al.*, 2019).

La dedicación hace referencia a la implicación que lleva el desarrollo de una tarea considerada valiosa y que requiere un alto entusiasmo en ella (Marsollier, 2015) de modo que produce un continuo involucramiento y compromiso durante su desarrollo (Chiang *et al.*, 2017). También está vinculada a aquellos sentimientos de inspiración y entusiasmo que pueden darse en una persona a la hora de asumir retos en su trabajo (Juyumaya, 2018).

Por último, la absorción se da por la focalización de los recursos atencionales de una persona en su trabajo, el cual implica que sienta satisfacción y que se le dificulte dejar de ejecutar sus labores (Hernández *et al.*, Llorens, Rodríguez, y Dickinson, 2016), pero, además, que pueda utilizar sus recursos con intensidad (Lupano *et al.*, 2017).

El *engagement* fija sus antecedentes en la psicología organizacional positiva (Arenas y Andrade, 2013; De la Cruz *et al.*, 2017; Contreras, 2015; Spotón *et al.*, 2012), estudiado desde el modelo de demandas y recursos laborales (Fernández y Merino, 2016;

Cárdenas y Jaik, 2014) en donde se plantea que, gracias a procesos motivacionales, algunos factores laborales conducen a niveles elevados de *engagement* (Pujol-Cols, 2018).

Este constructo también es estudiado psicológicamente desde el modelo sociocognitivo, que retoma los postulados de Bandura señalando la importancia de la cultura y del rol que desempeñe la persona dentro de la organización relacionándolo así con la autoeficacia que esta desarrolle en su entorno laboral (Spotón *et al.*, 2018). Desde el modelo humanista, se busca establecer a la persona como el centro de la organización, y así fortalecer el autoconcepto y autoconocimiento (Chiang *et al.*, Fuentealba, & Nova, 2017).

Por otra parte, desde del modelo clásico se consideran variables como la reducción del estrés por medio de estrategias de esfuerzo-recompensa laboral que potencien el *engagement* en los colaboradores (Ocampo *et al.*, 2015).

Respecto a las variables de relación del *engagement*, se encuentran las de convergencia, como justicia organizacional (Rubio, 2018), liderazgo transformacional (Caridi, Del Otero, Savino, y Silva, 2018), clima organizacional (Chiang, Fuentealba, y Nova, 2017), energía, vitalidad y autorrealización (Silva, Carena, y Canuto, 2013) y satisfacción vital (Moreno *et al.*, 2010). Por el contrario, en las variables de divergencia, el *burnout* es entendido como agotamiento emocional (Juárez, 2015; Medrano *et al.*, 2018; Ruiz *et al.*, 2014).

Por lo que se refiere a las características del *engagement*, estas pueden ser personales y laborales; dentro de las laborales, existen recursos que favorecen las altas puntuaciones de entusiasmo laboral, como el acompañamiento de los líderes, la capacitación y el desarrollo profesional (Ocampo *et al.*, 2015). Frente a los recursos personales, autores como Caridi *et al.*, (2018) hacen referencia a la capacidad de actuar con inteligencia emocional y con adecuadas estrategias de afrontamiento frente a las exigencias laborales.

Cambio organizacional

El cambio organizacional, es la transformación a la cual está sujeta una organización, y que puede causar diferente impacto a la cultura, es un proceso flexible, combinado y de doble entrada. Grant *et al.*, (2005) argumentan no solo que se trata de un proceso multiperspectivo en el cual se contempla la construcción de una realidad social, sino que tiene un significado de negociación (que da forma e influye en las actitudes y comportamientos de las personas) y, finalmente, que es un fenómeno intertextual en el que múltiples contextos y situaciones prevalecen en el ambiente interno y externo. Jacobs *et al.*, (2013) definen el cambio organizacional como un fenómeno notoriamente complejo; debido a que se pueden tener perspectivas muy diferentes, a veces

complementarias, pero a veces contradictorias, pues en ella se encuentran tres niveles por evaluar: uno micro, que se refiere a los individuos; uno meso, que se refiere a los grupos; y uno macro, que se refiere a las organizaciones.

Vakola (2013) considera el cambio organizacional como un proceso variable, diverso y multinivel que debe entenderse desde un enfoque holístico, compuesto por tres elementos indispensables: demográfico, cultural y político. Estos proporcionan un estímulo de modificación del sistema que da resultados tanto positivos como negativos, y que se puede evidenciar principalmente en la productividad de la organización o en la calidad de vida de cada uno de sus miembros. De este modo, la diversidad en el cambio de una organización se define como variaciones a través de los tiempos en su composición demográfica.

En conclusión, el cambio organizacional se puede definir como esa transformación de los procesos y actividades que, desarrollados por el individuo en la organización, causan un impacto sociocultural significativo, capaz de promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción del individuo y del grupo, así como de lograr mayor rentabilidad en la organización (Armenakis & Harris, 2009)

El cambio que se da al interior de las organizaciones suscita en los empleados diferentes percepciones y posturas, que dependen de la historia y del aprendizaje previo de cada uno de ellos (Chiloane-Tsoka, 2013).

Estas percepciones pueden dividirse en tres grandes categorías: a) actitud hacia el cambio, entendida como una valoración comportamental de estar a favor o en contra del cambio (V. Rodríguez & Mladinic, 2016); b) disposición al cambio, en la que los trabajadores se preparan física, mental y psicológicamente para interactuar con las actividades enfocadas al cambio organizacional; por último, c) apertura al cambio, entendida como una voluntad para apoyar el cambio y el efecto positivo sobre las consecuencias de este, aunque por otro lado se puede dar totalmente lo contrario; y es aquí donde entra en juego el cinismo al cambio, puesto que causa un punto de vista pesimista sobre este, aun si resulta exitoso (Choi, 2011).

Así mismo cuando las organizaciones entran en proceso de cambio hay variables endógenas en las organizaciones que se ven involucradas, como la calidad de vida, entendida como el bienestar que proporciona la organización a los trabajadores a partir de sus políticas internas, las cuales permiten generar un desarrollo de las potencialidades de los trabajadores (García & Forero, 2016).

En este orden de ideas, el impacto social de esta investigación es ofrecer más aportes teóricos para la psicología organizacional, teniendo en cuenta la relación de las variables mencionadas. La investigación ofrecerá información organizada y empírica, que facilita la comprensión de las variables relacionadas que se estudiarán.

Un aspecto importante que debe tenerse en cuenta en los procesos de cambio es el *engagement*, entendido como el grado en el cual los trabajadores se involucran y se comprometen al máximo con su trabajo y con la organización. Se ha hipotetizado que, entre mayor sea el nivel de *engagement*, es más probable que los empleados hagan un esfuerzo adicional y entreguen excelente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, si los empleados participan en una iniciativa de gestión de cambios, es probable que aumenten el rendimiento, lo que respalda el éxito empresarial. La participación exitosa de los empleados se considera un elemento que jalona los procesos de cambio de manera exitosa (Swarnalatha & Prasanna, 2013). Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿cuál es la relación entre *engagement* y disposición al cambio organizacional?

Objetivos

General. Evaluar la relación entre la disposición al cambio organizacional y *engagement* en una población de trabajadores de empresas públicas y privadas de Ecuador.

Específicos. Identificar qué tipo *engagement* presentan los participantes; identificar la disposición al cambio organizacional; identificar la relación entre *engagement* y la disposición al cambio organizacional.

Método

Tipo de investigación

La investigación fue de tipo no experimental con una metodología correlacional, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), busca establecer las relaciones y posibles causaciones entre variables criterio y predictoras. Este tipo de metodología es adecuado para esta investigación dado que las variables son de carácter atributivo, y permite evaluar las relaciones entre estas, así como las posibles explicaciones de su comportamiento general. Se enmarca en de la tradición cuantitativa.

Instrumentos

Para medir la variable *engagement* se empleó el cuestionario UWES – *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2004), que consta de 17 ítems que evalúan tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción, a través de una escala Likert de 7

opciones de respuesta. Específicamente, se usará la adaptación realizada a población colombiana (Ospina & Delgado-Abella, 2014). Esta adaptación obtuvo un índice de confiabilidad (Alfa de Cronbach) de 0.902.

Para medir la variable disposición al cambio organizacional, se empleó el instrumento *Disposición al cambio organizacional* (García & Forero, 2016); compuesto por 47 ítems en escala tipo Likert, con calificaciones desde total desacuerdo (a) a total acuerdo (6); tiene tres macrodimensiones (a) individual, (b) grupal y (c) organizacional; y nueve subdimensiones (a) aceptación, (b) motivación, (c) comunicación, (d) liderazgo, (e) conocimiento, (f) clima y (g) cultura. Se considera una prueba unidimensional con una varianza explicada de 25,5%; la confiabilidad fue de alfa de Cronbach = 0.94.

Participantes

Los participantes fueron seleccionados a través de un muestreo no probabilístico accidental mediante el cual se obtuvo una muestra de 521 personas de los cuales el 27,26% (n=142) era de sexo femenino y el 72,74% (n=379), de sexo masculino, con edades entre los 19 y 65 años; la edad promedio fue de 32,59 para los hombres y de 34,21 para las mujeres. El 47,4% (n= 247) tenía como nivel de formación bachillerato general unificado, el 25,7% (n= 134), nivel de pregrado, y el restante 26,8% (n = 140) se distribuyó de manera equitativa entre quienes tenían como nivel de formación la educación general básica y la educación tecnológica. Respecto al estado civil, el 53,6% de los evaluados eran solteros; un 33,8%, casados; un 12,3%, separados o estaban en convivencia mediante unión libre; y un 2%, viudos. El 99,6% de las personas trabajaban en empresas del sector privado, y un 67,4% tenía contratos a término indefinido; el 23,6%, contratos fijos, y los restantes tenían distintos modelos de contratación.

Consideraciones éticas

Teniendo en cuenta los lineamientos de la resolución 8430 (Ministerio de Salud, 1993), en esta investigación se tuvo en cuenta el diligenciamiento del consentimiento informado, de la autorización de las instituciones para llevar a cabo la investigación y de la firma del acuerdo de confidencialidad en los casos en que este se requirió. También se cumplió con la aprobación del proyecto por parte de las instituciones investigadoras. Se trató de una investigación sin riesgo, dado que no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los participantes.

También se tuvieron en cuenta los lineamientos éticos propuestos en la Ley 1090 de 2006, en aspectos como la confidencialidad de la información, el anonimato respecto a la participación de los evaluados, el uso del consentimiento informado, la libre participación, el bienestar del usuario y el respeto por el buen nombre. Igualmente, se consideraron los aspectos relacionados con el cuidado necesario en la presentación de resultados diagnósticos y demás inferencias basadas en la aplicación de pruebas, hasta tanto estén debidamente validadas y estandarizadas. Se tuvo en cuenta que no son suficientes las pruebas psicológicas, las entrevistas, observaciones y registros de conductas para hacer evaluaciones diagnósticas; y que todos estos deben hacer parte de un proceso amplio, profundo e integral, y deben ser manejados de manera prudente (Ministerio de Protección Social, 2006)

Resultados

Para dar cuenta de los objetivos de la investigación, se realizaron análisis descriptivos y correlacionales, previo cumplimiento de las condiciones para la implementación de los datos estadísticos de prueba. Inicialmente, se realizó el análisis descriptivo de las variables a nivel general y discriminado por país (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Media y desviación típica para los factores y dimensiones de las variables cambio organizacional, engagement.

| VARIABLES | COMPONENTES | \bar{x} | s | cv |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------|------|------|
| | | | | |
| Disposición al cambio organizacional | Dimensión Individual | 3,86 | 0,58 | 15 % |
| | Motivación | 3,97 | 0,79 | 20 % |
| | Aceptación | 3,66 | 0,57 | 16 % |
| | Dimensión Grupal | 3,84 | 0,45 | 12 % |
| | Comunicación | 3,88 | 0,58 | 15 % |
| | Liderazgo | 3,8 | 0,46 | 12 % |
| | Dimensión Organizacional | 3,71 | 0,47 | 13 % |
| | Clima | 3,74 | 0,55 | 15 % |
| | Conocimiento | 3,69 | 0,57 | 15 % |
| | Cultura | 3,7 | 0,53 | 14 % |
| Engagement | Vigor | 28,2 | 5,9 | 21 % |
| | Dedicación | 24,33 | 5,16 | 21 % |
| | Absorción | 28,5 | 5,84 | 20 % |

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los primeros dos objetivos, los promedios de puntuación, tanto para las variables como para los componentes del cambio organizacional, arrojaron

puntuaciones promedio superiores a 3.5 en todos los casos. Si se tiene en cuenta que los valores tanto de las variables como de los componentes fluctuaban entre 1 y 6, se puede considerar que la disposición al cambio en todos los casos tiende a estar inclinada hacia una condición favorable. En relación con el nivel de homogeneidad de estas variables, se puede observar que todos los valores de cv están por debajo del 30%, lo cual indica que las puntuaciones tienden a ser altamente homogéneas. En cuanto a los componentes de *engagement*, las dimensiones vigor y absorción arrojaron puntuaciones promedio entre 24 y 29, que también se consideran altas; también en este caso se observa una alta homogeneidad, indistintamente del componente evaluado. Los tipos de *engagement* predominantes en esta muestra fueron vigor y absorción (ver tabla 1).

Frente al tercer objetivo, correspondiente a la relación entre *engagement* y disposición al cambio, inicialmente se evaluó la normalidad de las distribuciones de los datos mediante Kolmogorov Smirnov (K-S), y se encontró que se rechazaba la hipótesis de normalidad; bajo estas condiciones, se decidió implementar la correlación de Spearman para la evaluación de los resultados.

Tabla 2.

Correlación de Spearman entre las dimensiones de disposición al cambio y engagement

| | Vigor Coeficiente de correlación (varianza explicada) | Dedicación Coeficiente de correlación (varianza explicada) | Absorción Coeficiente de correlación (varianza explicada) |
|---------------------------------|--|---|--|
| Dimensión Individual | ,180** (3.2%) | ,233** (5.4%) | ,190** (3.6%) |
| Motivación | ,093* (0.9%) | ,157** (2.5%) | ,132** (1.7%) |
| Aceptación | ,316** (10.0%) | ,313** (9.8%) | ,232** (5.4%) |
| Dimensión Grupal | ,158** (2.5%) | ,233** (5.4%) | ,265** (7.0%) |
| Comunicación | ,140** (2.0%) | ,183** (3.3%) | ,239** (5.7%) |
| Liderazgo | ,127** (1.6%) | ,264** (7.0%) | ,232** (5.4%) |
| Dimensión Organizacional | ,290** (8.4%) | ,328** (10.8%) | ,341** (11.6%) |
| Clima | ,267** (7.1%) | ,370** (13.7%) | ,340** (11.6%) |
| Conocimiento | ,243** (5.9%) | ,277** (7.7%) | ,282** (8.0%) |
| Cultura | ,302** (9.1%) | ,330** (10.9%) | ,344** (11.8%) |

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 2 se pueden observar las correlaciones entre *engagement* y disposición al cambio. En todos los casos se trata de correlaciones directas positivas y significativas respecto a valores $p < 0.05$ y 0.001 . Entre vigor y motivación, la correlación es muy baja ($\rho = 0,093$; $p < 0.05$) a pesar de ser significativa, y esto indica una porción de varianza explicada inferior al 1 %.

Las correlaciones más altas se presentaron entre la dimensión organizacional, así como sus diferentes componentes con el factor absorción de *engagement*; sin embargo, la varianza explicada se considera baja, dado que no supera en ninguno de los casos el 12%; por otra parte, las correlaciones más bajas se presentan con la dimensión individual y sus componentes.

Discusión

En esta investigación se propuso como objetivo general identificar la relación del *engagement* con la disposición al cambio organizacional; para ello, inicialmente se estableció la relación entre las variables *engagement* y disposición al cambio, los resultados muestran correlaciones entre las variables objeto de estudio. De acuerdo con Swarnalatha & Prasanna, (2013) a mayor sea el nivel de *engagement* es más probable que los empleados hagan un esfuerzo adicional y entreguen excelente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, si los empleados participan en una iniciativa de gestión de cambios, es probable que aumenten el rendimiento, lo que respalda el éxito empresarial.

A pesar de la significación de las correlaciones, no se considera este un aspecto concluyente, dado que si se considera la cantidad de evaluados, es esperable que incluso correlaciones muy bajas resulten significativas. Por tanto, no se considera que los resultados sean concluyentes y que por tanto la relación teórica entre disposición al cambio y *engagement* quede sustentada por estos.

En este último sentido, se presenta un avance en cuanto a la presencia de la correlación entre los distintos aspectos, pero resulta conveniente considerar el peso que otro tipo de variables pueda aportar como dimensión explicativa de estas relaciones. Una segmentación y análisis diferenciado en factores relevantes de la población a partir de muestras equilibradas podría marcar aspectos que la consideración general no permite evidenciar.

Se puede concluir que lo más importante al momento de realizar un cambio organizacional es conocer la cultura y los comportamientos de los individuos y los grupos inmersos en ella, así como su rendimiento y aprendizaje dentro de la organización, con el fin no solo de identificar qué necesita ser cambiado y cuál sería la mejor

estrategia para lograrlo, sino también de evitar la resistencia al cambio (Cameron & Quinn 2011).

Para futuras investigaciones, sería importante revisar el papel que juega la edad en esta relación de variables.

Referencias

- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43-56.
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125-134.
- Álvarez, D., Castro, C., & Vila, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), 23-42.
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43-56.
- Aristizábal, D., Mejía, C., & Quiroz-González, E. (2018). Estrés laboral y engagement en los trabajadores de una empresa de manufactura. *Textos y Sentidos*, 17, 101-122.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Bakker, A., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 2(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>

- Bezuidenhout, A., & Cilliers, F. (2011). Age, burnout, work engagement and sense of coherence in female academics at two South African universities. *South African Journal of Labour Relations*, 35(1), 61–80.
- Boivin, A., Dumez, V., Fancott, C., & L'Espérance, A. (2018). Growing a Healthy Ecosystem for Patient and Citizen Partnerships. *Healthcare quarterly (Toronto, Ont.)*, 21(SP), 73–82. <https://doi.org/10.12927/hcq.2018.25634>
- Calderón, G., Álvarez, C., & J., N. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 25–254.
- Carrasco, A. M., de la Corte, C. M., & León, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, 1, 1–22.
- Castellano, E., Muñoz-Navarro, R., Toledo, M. S., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2019). Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73–80. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Chiang, M., Fuentealba, I., & Nova, R. (2017). Relación entre clima organizacional y engagement, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la región del Bio Bio. *Ciencia & trabajo*, 59, 105–112.
- Chiloane-Tsoka, E. (2013). The influence of corporate culture on organisational change of first national bank of Namibia. *International Journal of Business and Economic Development Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 1(3), 15–24.
- Choi, M. (2011). EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGE: A LITERATURE REVIEW. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–196.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. En *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (Springer, pp. 1–313). <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>
- Delgado, L. (2016). El contagio emocional en las organizaciones. Conceptos, hallazgos e implicaciones prácticas. En J. Orejuela, V. Andrade, & M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (Bonaventur, pp. 371–384).
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (Engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195–206.
- García, M., & Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia / Quality of life at work and willingness toward organizational change in officers of companies in the city of Bogotá–Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79–90. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>

- Gil-Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Ediciones Pirámide.
- Gómez-Salgado, J., Navarro-Abal, Y., López-López, M. J., Romero-Martín, M., & Climent-Rodríguez, J. A. (2019). Engagement, passion and meaning of work as modulating variables in nursing: A theoretical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(108), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010108>
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., & Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 96–104. <https://doi.org/10.1108/09534810510579814>
- Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Grawitch, M., Ledford Jr, G., Ballard, D., & Barber, L. (2009). Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 61, 122–135. <https://doi.org/10.1037/a0015288>
- Grawitch, M., Treares, S., & Kohler, J. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275–293. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275>
- Grueso-Hinestroza, M. P., & Rey-Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 625–638.
- Haley, L. M., Mostert, K., & Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–295. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernández-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247–258. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631>
- Hernandez, C. I., Llorens, S., Rodriguez, A. M., & Dickinson, M. E. (2016). Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud en México. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 89–100. <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi14-2.veup>
- Hernández, L., & Oramas, A. (2016). Autoeficacia y work engagement en trabajadores asistenciales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 17(4), 32–41.
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 123–127.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-zeyse, J. (2013). Management A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management Lea-*

- dership & Organization Development Journal* Iss *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772–792.
- Jáimez Román, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Universidad de Granada.
- Juárez, A. (2015). Engagement Laboral, una concepción científica: Entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187–194.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Larissa Sanford, A., Rodrigues, G. dos R., & Hutz, C. (2018). Flow and engagement at work: A literature review. *Psico-USF*, 23(4), 633–642. <https://doi.org/10.1590/1413-82712018230404>
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: a theoretical model and empirical test of dispositional resistance to change. *Journal of Information Technology*, 31, 67–82.
- Le Blanc, P., & Oerlemans, W. (2016). Amplificación en el trabajo: construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de Psicología Positiva. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 185–191.
- Lisbona, A., Morales, J. F., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89–100.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16–20.
- Martínez-Alvarado, J., Guillén, F., & Feltz, D. (2016). Athletes’ motivational needs regarding burnout and engagement. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 65–71.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *The Measurement of experienced burnout* (pp. 1–14). University of California, Berkeley.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maury-Ortiz, J., Martínez-Lugo, M., & González-Colón, Z. (2014). Relación del optimismo, la personalidad resistente y el engagement con el trabajo en una muestra de empleados. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(2), 280–296.
- Medrano, L., Ortiz, A., Flores-Kanter, P., Dominguez-Lara, S., & Gibelli, S. (2018). Medición de recursos personales socio-cognitivos en organizaciones: Análisis psicométricos en trabajadores argentinos. *Evaluar*, 18(2), 1–16. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/evaluar>

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(3), 327–348. <https://doi.org/10.1080/13594320701743616>
- Moreno, B., Corso, S., Sáenz, A., Rodríguez, A., & Boada, M. (2010). El “burnout” y el “engagement” en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas - recursos laborales. *Ansiedad y Estrés, 16*(2), 293–307. <https://doi.org/doi:10.13140/RG.2.1.2796.5602>
- Ocampo, R., Juárez, A., Arias, F., & Hindrichs, I. (2015). Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos, México. *Liberabit. Revista de Psicología, 21*(2), 207–219. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68643124004>
- Orgambidez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology, 31*, 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Porter, M. (1988). *Competitive strategy*. Free Press.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas, S., Álvarez, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at work: Mutual gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 3*(26), 235–253. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a7>
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica, 13*(4), 1255–1266. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Rodríguez-Muñoz, A., & Bakker, A. (2013). El engagement en el Trabajo. En B. Moreno-Jiménez & E. Garrosa (Eds.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (Ediciones, pp. 437–452). Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, R. L., Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica, 13*(3), 15–28. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral Attitudinal Ambivalence Toward Organizational Change: An Analysis From the Perspective of Individuals in a Work Environment. *PSYKHE, 25*(1), 1–17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Rubio, L. (2018). Justicia Organizacional y Engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío. *Contexto, 7*, 47–56. <http://contexto.ugca.edu.co/index.php/contexto/issue/view/61/showToc>
- Ruiz, D., Pando, M., Aranda, C., & Almeida, C. (2014). Burnout y work engagement en docentes universitarios de Zacatecas. *Ciencia & trabajo, 50*, 116–120.

- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2011). “Yes, i can, i feel good, and i just do it!” on gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Salanova, M., Martínez, I., Cifre, E., & Schaufeli, W. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58(1), 89–100.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 62, 109–138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009a). *El engagement en el trabajo Cuando el trabajo se convierte en pasión* (Alianza Ed).
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009b). Un paso más allá: Trabajadores engaged y organizaciones saludables. En *El engagement en el trabajo cuando el trabajo se convierte en pasión* (Alianza Ed, pp. 271–295).
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117–134.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2017). The role of gender, age, job level and job security on physician’s engagement in Spanish public hospitals. *Universia Business Review*, 36–51. <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N4.02>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout : a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Spontón, C., Castellano, E., Salanova, M., Llorens, S., Maffei, L., & Medrano, A. (2018). Evaluación de un modelo sociocognitivo de autoeficacia, burnout y engagement en el trabajo: análisis de invarianza entre Argentina y España. *Psicología: Avances de la Disciplina*, 12(1), 89–101. <https://doi.org/10.21500/19002386.3226>
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 1, 96–109. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

Sapientia aedificavit sibi domun

Editado por la Universidad Católica de Colombia
en noviembre de 2020, en tipografía Minion Pro,
tamaño 11 pts.

Publicación digital
Hipertexto Ltda.

Bogotá, D. C., Colombia

COLECCIÓN

LOGOS VESTIGIUM

Engagement
y cambio
organizacional

9

La psicología positiva ha cobrado mucha importancia desde hace algunos años; su desarrollo en el campo organizacional ha sido relevante en tanto la posibilidad de entender las organizaciones desde una perspectiva positiva permite que se pueda dar una mirada diferente a los problemas que aquejan a las organizaciones. En este orden de ideas, tener una visión positiva del cambio organizacional podría ayudar no solo a que los empleados de las organizaciones aminoren su resistencia frente a este y asuman una mejor actitud, sino también a que, como resultado de lo anterior, las personas puedan desarrollar un mayor *engagement* con su trabajo.

ISBN 978-958-5133-40-2



9 789585 133402 >