

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL ENGANCHAMIENTO EN  
UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN PRIVADA DE  
ACAPULCO

TRABAJO TERMINAL DE GRADO  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS

PRESENTA

**Elva Leticia Mendoza Sánchez**

**Dr. PhD. Daniel Arturo Cernas Ortiz**  
TUTOR ACADÉMICO

(Noviembre, 2016)

En el presente estudio se analiza la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento de los empleados en un instituto de educación privada de Acapulco. El objetivo fue determinar el impacto que el clima tiene sobre el enganchamiento y desarrollar un plan de acción que contribuya a elevar el nivel de enganchamiento a través de acciones en el clima organizacional. El método consistió en un estudio cuantitativo, correlacional y transversal donde se aplicó un cuestionario integrado por dos escalas: una para medir el clima organizacional y otra para medir el enganchamiento. La población participante se integró por 142 empleados del instituto (92% del personal). Las correlaciones halladas entre ambas variables, y entre cada dimensión del clima organizacional y el enganchamiento, indicaron que el clima organizacional sí tiene impacto en el enganchamiento. Cinco de las siete dimensiones que se evaluaron del clima organizacional presentaron correlaciones positivas y significativas con al menos uno de los tipos de enganchamiento. El tipo de enganchamiento que mayor impacto tuvo fue el afectivo, seguido del cognitivo y el físico. Con los datos obtenidos se realizó un plan de acción orientado a mejorar dos de los aspectos del clima organizacional, que según este estudio, presentaron mayor impacto al enganchamiento y, además, obtuvieron la puntuación más baja entre los siete aspectos medidos del clima organizacional.

	Pág.
Introducción.....	xvi
 <b>CAPÍTULO I. LA EDUCACIÓN EN MÉXICO</b>	
1.1 La educación en México.....	2
1.1.1 La organización del Sistema Educativo Nacional: SEN.....	2
1.1.2 El marco normativo de la educación en México.....	4
1.1.3 La administración de la educación.....	4
1.1.4 Las escuelas privadas en México.....	7
1.2 La educación en Guerrero y en Acapulco.....	8
1.3 El Instituto.....	9
1.3.1 Estructura organizacional.....	9
1.3.2 Misión, visión y filosofía del instituto.....	10
1.4 Situación actual.....	11
1.5 Planteamiento del problema.....	14
1.5.1 Objetivos de la investigación.....	14
1.5.2 Preguntas de investigación.....	14
1.6 Justificación.....	15
 <b>CAPÍTULO II. ENGANCHAMIENTO EN EL TRABAJO Y CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Enganchamiento en el trabajo .....	17
2.1.1 ¿Qué es el enganchamiento en el trabajo? .....	17
2.1.1.1 El enganchamiento desde la perspectiva de negocios y consultorías.....	20
2.1.1.2 El enganchamiento desde la perspectiva académica .....	21
2.1.2 Enganchamiento en el trabajo: beneficios y consecuencias .....	23
2.1.2.1 Estudios sobre el enganchamiento en el trabajo.....	23
2.1.3 Enganchamiento en el trabajo: antecedentes y causas .....	27
2.1.3.1 Antecedentes en el campo de las disciplinas .....	27

2.1.3.2 Antecedentes en el contexto laboral .....	29
2.1.4 Modelos de enganchamiento en el trabajo .....	30
2.1.4.1 Modelo JD-R (Demandas y Recursos laborales) .....	30
2.1.4.2 Modelo Aon Hewitt de enganchamiento del empleado.....	32
2.1.4.3 Modelo de enganchamiento de Kahn .....	33
2.2 Clima organizacional .....	38
2.2.1 ¿Qué es el clima organizacional? .....	39
2.2.2 Clima organizacional: importancia, beneficios y consecuencias .....	41
2.2.3 Factores que intervienen en el clima organizacional .....	43
2.3 Modelo hipotético de la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento .....	50

### **CAPÍTULO III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de investigación.....	52
3.2 Población y procedimiento de recolección de datos .....	52
3.3 Características biográficas de los participantes .....	54
3.4 Instrumento de medición y operacionalización de variables .....	56
3.6 Confiabilidad del instrumento .....	61

### **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO**

4.1 Resultados descriptivos: clima organizacional .....	64
4.1.1 Resultados descriptivos: clima organizacional campus 1.....	67
4.1.2 Resultados descriptivos: clima organizacional campus 2.....	70
4.1.3 Resultados descriptivos: clima organizacional campus 3.....	74
4.2 Resultados descriptivos: enganchamiento .....	77
4.2.1 Resultados descriptivos: enganchamiento campus 1.....	79
4.2.2 Resultados descriptivos: enganchamiento campus 2.....	81
4.2.3 Resultados descriptivos: enganchamiento campus 3.....	83
4.3 Prueba de hipótesis .....	84

4.4 Diagnóstico.....	88
----------------------	----

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA ELEVAR EL ENGANCHAMIENTO A TRAVÉS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

5.1 Curva de la crisis.....	91
5.2 Prioridades y alternativas.....	93
5.2.1 Prioridad 1: Incrementar el reconocimiento .....	93
5.2.1.1 Plan de acción para mejorar el reconocimiento .....	96
5.2.2 Prioridad 2: Incrementar la autoexpresión .....	98
5.2.2.1 Plan de acción para incrementar la autoexpresión .....	99
<b>DISCUSIÓN</b> .....	102
<b>CONCLUSIONES</b> .....	106
<b>REFERENCIAS</b> .....	108
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. El instrumento de medición .....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

xi

	Pág.
<b>Gráfica 1.</b> Distribución de la educación por nivel.....	6
<b>Gráfica 2.</b> Distribución de la educación por sostenimiento.....	7
<b>Gráfica 3.</b> Población estudiantil por año del campus principal.....	12
<b>Gráfica 4.</b> Media de las dimensiones del clima organizacional.....	64
<b>Gráfica 5.</b> Reactivos que evaluaron la contribución a las metas.....	65
<b>Gráfica 6.</b> Reactivos que evaluaron la claridad del rol.....	65
<b>Gráfica 7.</b> Reactivos que evaluaron el reto en el trabajo.....	65
<b>Gráfica 8.</b> Reactivos que evaluaron las relaciones de compañerismo .....	66
<b>Gráfica 9.</b> Reactivos que evaluaron el apoyo de la gerencia.....	66
<b>Gráfica 10.</b> Reactivos que evaluaron la autoexpresión.....	66
<b>Gráfica 11.</b> Reactivos que evaluaron el reconocimiento.....	67
<b>Gráfica 12.</b> Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 1.....	68
<b>Gráfica 13.</b> Reactivos que evaluaron la contribución a las metas, campus 1.....	68
<b>Gráfica 14.</b> Reactivos que evaluaron la claridad del rol, campus 1.....	68
<b>Gráfica 15.</b> Reactivos que evaluaron el reto en el trabajo, campus 1.....	69
<b>Gráfica 16.</b> Reactivos que evaluaron las relaciones de compañerismo, campus 1	69
<b>Gráfica 17.</b> Reactivos que evaluaron el apoyo de la gerencia, campus 1.....	69
<b>Gráfica 18.</b> Reactivos que evaluaron la autoexpresión, campus 1.....	70
<b>Gráfica 19.</b> Reactivos que evaluaron el reconocimiento, campus 1.....	70
<b>Gráfica 20.</b> Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 2.....	71
<b>Gráfica 21.</b> Reactivos que evaluaron la contribución a las metas, campus 2.....	72
<b>Gráfica 22.</b> Reactivos que evaluaron la claridad del rol, campus 2.....	72
<b>Gráfica 23.</b> Reactivos que evaluaron el reto en el trabajo, campus 2.....	72
<b>Gráfica 24.</b> Reactivos que evaluaron las relaciones de compañerismo, campus 2	73
<b>Gráfica 25.</b> Reactivos que evaluaron el apoyo de la gerencia, campus 2.....	73
<b>Gráfica 26.</b> Reactivos que evaluaron la autoexpresión, campus 2.....	73
<b>Gráfica 27.</b> Reactivos que evaluaron el reconocimiento, campus 2.....	74

<b>Gráfica 28.</b> Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 3.....	75
<b>Gráfica 29.</b> Reactivos que evaluaron la contribución a las metas, campus 3.....	75
<b>Gráfica 30.</b> Reactivos que evaluaron la claridad del rol, campus 3.....	75
<b>Gráfica 31.</b> Reactivos que evaluaron el reto en el trabajo, campus 3.....	76
<b>Gráfica 32.</b> Reactivos que evaluaron las relaciones de compañerismo, campus 3	76
<b>Gráfica 33.</b> Reactivos que evaluaron el apoyo de la gerencia, campus 3.....	76
<b>Gráfica 34.</b> Reactivos que evaluaron la autoexpresión, campus 3.....	77
<b>Gráfica 35.</b> Reactivos que evaluaron el reconocimiento, campus 3.....	77
<b>Gráfica 36.</b> Media de las dimensiones del enganchamiento.....	78
<b>Gráfica 37.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento afectivo.....	78
<b>Gráfica 38.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento cognitivo.....	79
<b>Gráfica 39.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento físico.....	79
<b>Gráfica 40.</b> Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 1.....	80
<b>Gráfica 41.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento afectivo, campus 1.....	80
<b>Gráfica 42.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento cognitivo, campus 1....	80
<b>Gráfica 43.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento físico, campus 1.....	81
<b>Gráfica 44.</b> Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 2.....	81
<b>Gráfica 45.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento afectivo, campus 2.....	82
<b>Gráfica 46.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento cognitivo, campus 2....	82
<b>Gráfica 47.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento físico, campus 2.....	82
<b>Gráfica 48.</b> Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 3.....	83
<b>Gráfica 49.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento afectivo, campus 3.....	83
<b>Gráfica 50.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento cognitivo, campus 3....	84
<b>Gráfica 51.</b> Reactivos que evaluaron el enganchamiento físico, campus 3.....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

xiii

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional del instituto.....	10
Figura 2. Componentes de una actitud.....	19
Figura 3. Expresión del enganchamiento en el trabajo.....	22
Figura 4. Disciplinas que dan origen al concepto de enganchamiento.....	29
Figura 5. Modelo JD-R (Demandas y Recursos laborales).....	31
Figura 6. Modelo de enganchamiento del empleado de Aon Hewitt.....	32
Figura 7. Modelo de los antecedentes del enganchamiento de Kahn.....	34
Figura 8. Dimensiones del clima organizacional.....	49
Figura 9. Modelo hipotético de la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento .....	50
Figura 10. La curva de la crisis.....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

xiv

	Pág.
Tabla 1. Esquema general del SEN. Servicios educativos escolarizados.....	5
Tabla 2. Esquema general del SEN. Otros servicios educativos.....	6
Tabla 3. Tendencia de la competencia pública y privada 2014-2015.....	12
Tabla 4. Beneficios del enganchamiento.....	26
Tabla 5. Consecuencias de la falta de enganchamiento.....	27
Tabla 6. Dimensiones de las condiciones psicológicas de Kahn.....	36
Tabla 7. Variables que conducen al enganchamiento según Kahn.....	37
Tabla 8. Antecedentes del enganchamiento.....	38
Tabla 9. Beneficios y consecuencias del clima organizacional.....	42
Tabla 10. Participación por edad.....	54
Tabla 11. Participación por género.....	55
Tabla 12. Participación por antigüedad.....	55
Tabla 13. Participación por área o departamento.....	55
Tabla 14. Participación según nivel de estudios.....	55
Tabla 15. Participación por campus.....	56
Tabla 16. Dimensiones del enganchamiento.....	57
Tabla 17. Dimensiones del enganchamiento y sus reactivos .....	57
Tabla 18. Dimensiones del clima organizacional.....	59
Tabla 19. Dimensiones del clima organizacional y sus reactivos .....	60
Tabla 20. Estadísticos de confiabilidad.....	62
Tabla 21. Media de las dimensiones del clima organizacional.....	64
Tabla 22. Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 1.....	67
Tabla 23. Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 2.....	71
Tabla 24. Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 3.....	74
Tabla 25. Media de las dimensiones del enganchamiento.....	78
Tabla 26. Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 1.....	80
Tabla 27. Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 2.....	81

Tabla 28. Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 3.....	83
Tabla 29. Correlación de Pearson entre clima organizacional y enganchamiento.	85
Tabla 30. Análisis de regresión clima organizacional y enganchamiento.....	86
Tabla 31. Análisis de regresión clima organizacional y enganchamiento afectivo	87
Tabla 32. Análisis de regresión clima organizacional y enganchamiento cognitive.....	87
Tabla 33. Análisis de regresión clima organizacional y enganchamiento físico...	87
Tabla 34. Impacto del clima organizacional en el enganchamiento según análisis de regresión .....	88
Tabla 35. Características del cambio tomando en cuenta la curva de la crisis.....	92

En diversos estudios se expone el vínculo entre el enganchamiento de los empleados y los resultados en las organizaciones. En ellos se dice que cuando un empleado presenta un alto nivel de enganchamiento, está más dispuesto a colaborar con las metas organizacionales y genera mayores beneficios tanto para la organización como para sí mismo (Schaufeli y Bakker, 2003). Entre los beneficios relacionados se citan el desempeño organizacional (Contreras, 2015), el compromiso organizacional (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000), la satisfacción laboral (Cárdenas y Jaik, 2014; Salanova y Shaufeli, 2009), una baja intención de abandono (Schaufeli y Bakker, 2003; Cárdenas y Jaik, 2014; Salanova y Shaufeli, 2009; Contreras, 2015), una disminución de quejas y mejor salud (Cárdenas y Jaik, 2014), una mayor satisfacción y lealtad del cliente (Siddiqi, 2015), un mayor bienestar psicológico y realización personal (Shuck y Reio, 2014), el bienestar y la felicidad (Cárdenas y Jaik, 2014) y el aumento de la rentabilidad (Aon Hewitt, 2014; Mercer, 2007; Salanova y Shaufeli, 2009; Contreras, 2015), entre otros.

Sin embargo, lograr que los empleados tengan un alto nivel de enganchamiento no es una tarea fácil. Por ejemplo, Hewitt (2010) considera que es relativamente sencillo generar felicidad en los empleados, no obstante, indica que es complicado comprometer su corazón y su mente. Lo anterior resalta la importancia de este estudio, cuyo propósito es entender cómo es que el clima organizacional afecta al enganchamiento. El estudio se llevó a cabo en un instituto de educación privada ubicado en Acapulco, Guerrero, México. El análisis de la relación entre las variables se hizo con el fin de desarrollar un plan de acción que aumente los niveles de enganchamiento usando una variable que está presente en todas las organizaciones: el clima organizacional.

Para lograr el objetivo planteado, se realizó un estudio con enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, no experimental y transversal que consistió en aplicar un cuestionario integrado por dos escalas: una para determinar el nivel de enganchamiento y el otro para medir el clima organizacional. La escala del clima organizacional formada por siete dimensiones consistió de 33 reactivos. El enganchamiento fue medido con 11 reactivos. En el estudio participaron el 92% de los empleados del instituto. Los resultados del estudio fueron analizados y se obtuvo un diagnóstico tanto del clima organizacional como del enganchamiento, además de analizar la relación entre ambas variables.

Con base en el diagnóstico, se elaboró una propuesta de mejora que incluye acciones encaminadas a mejorar dos aspectos del clima organizacional: el reconocimiento y la autoexpresión. Ambos aspectos son los que se ubicaron entre las puntuaciones más bajas y además presentaron correlaciones positivas con el enganchamiento.

Este trabajo se integra por las siguientes partes. En el capítulo I se exponen los antecedentes de la educación privada en México, Guerrero y Acapulco; se describe el contexto en donde se ubica el instituto y se expone la situación actual del mismo. Aquí también se plantea el problema de investigación. En el capítulo II se definen las variables involucradas en el estudio: enganchamiento y clima organizacional. También se exponen estudios previos sobre enganchamiento; los beneficios y consecuencias que tienen estas variables en la organización y la propuesta teórica del estudio. En el capítulo III se describe el método de investigación, el instrumento de medición y las características biográficas de la población participante. En el capítulo IV se detalla el resultado del análisis de los datos y se presenta el diagnóstico obtenido. En el capítulo V se incluye el plan de acción propuesto para lograr el objetivo general. Finalmente, se presenta la discusión de los resultados y se incluyen las conclusiones.

## **CAPÍTULO I. LA EDUCACIÓN EN MÉXICO**

La dinámica del mundo laboral presenta constantes desafíos para los cuales hay que estar preparados. La herramienta base por muchos años ha sido la educación formal, aunque, en fechas más recientes se empieza a tomar conciencia sobre la importancia de otros aspectos como habilidades, destrezas y actitudes que intervienen en el nivel de competencia de las personas.

Sin embargo, la educación formal sigue y seguirá siendo un pilar importante en el éxito laboral. Según un estudio realizado entre diciembre de 2013 y enero de 2014, "El Valor de la Educación: Un trampolín para el éxito", un alto porcentaje de padres de familia considera que la educación formal permitirá a sus hijos acceder a una vida mejor (HSBC, 2014).

La educación en México se divide principalmente en dos tipos: pública y privada. La primera es la respuesta del Estado al derecho constitucional de otorgar educación laica, gratuita y de calidad a sus ciudadanos. La segunda nace como alternativa ante la ausencia de la primera y/o como una propuesta de acceder a una mejor opción educativa.

En México, un 87.1% de los estudiantes asisten a escuelas del sector público, mientras el 12.9% lo hace en instituciones de educación privada, esto, según reporte del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2012), quien además indica que existe una desigualdad notoria entre las distintas entidades federativas. En el estado de Guerrero, es apenas un cinco por ciento de la población estudiantil la que puede acceder a educación privada. La mayor parte de esta población con acceso a la educación privada se ubica en zonas específicas como las ciudades de Acapulco, Chilpancingo, Ixtapa y Zihuatanejo (Carreto, 2011).

El Instituto de educación que es objeto de estudio del presente trabajo es una de las opciones de educación privada con sede en la ciudad de Acapulco. Atiende a una población estudiantil en los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Ofrece servicios educativos desde el ciclo escolar 1996-1997.

En el presente capítulo se expone brevemente la educación en México, la educación en el estado de Guerrero y Acapulco, los antecedentes y situación actual del instituto en donde se

realiza el estudio. También se incluye el planteamiento del presente trabajo y se finaliza con la justificación para llevar a cabo esta investigación.

## **1.1 La educación en México**

### **1.1.1 La organización del Sistema Educativo Nacional: SEN**

La autoridad que gobierna la educación en México es la Secretaría de Educación Pública (SEP). Desde 1921, este organismo es el encargado de administrar los distintos niveles educativos del país y a través de la Ley General de Educación (LGE), se establecen tres tipos de educación: básica, media superior y superior (SEP, 2012).

La educación de tipo básica se conforma por tres niveles: preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar está constituida por tres grados; el primero para niños de tres años, el segundo para niños de cuatro años y el tercero para niños de cinco años. De acuerdo con la reforma al artículo 3º constitucional, a partir del ciclo escolar 2008-2009 es obligatoria la educación preescolar para niños de tres, cuatro y cinco años de edad. La educación primaria se imparte en seis grados para niños de seis años hasta jóvenes menores de quince y su conclusión, que se acredita mediante un certificado oficial, es requisito indispensable para ingresar a la secundaria. La educación secundaria se imparte en tres grados y se concluye al obtener un certificado oficial que es requerido para el ingreso al nivel medio superior. Los tres niveles de la educación básica cuentan con servicios que se adaptan a las necesidades lingüísticas y culturales de los grupos indígenas del país, de la población rural dispersa y de los grupos migrantes.

El nivel medio superior comprende el bachillerato y la educación profesional técnica. El bachillerato se imparte generalmente en tres grados, aunque existen casos que cuentan con programas de estudios de dos y cuatro años; su certificación es requisito para el acceso a la educación superior. La educación profesional técnica se imparte en tres grados, aunque existen programas que se cumplen en dos y hasta en cinco años. Su objetivo principal es el de la formación para el trabajo técnico, por lo que los programas son de carácter terminal, aunque existen instituciones que cuentan con programas de estudio que permiten a los alumnos obtener el certificado de bachillerato mediante la acreditación de materias adicionales.

La educación de tipo superior se conforma por tres niveles: el técnico superior o profesional asociado, la licenciatura y el posgrado. El nivel de técnico superior forma profesionales técnicamente capacitados para el trabajo en una disciplina específica, sus programas de estudio son de dos años, es de carácter terminal y no alcanza el nivel de licenciatura. La licenciatura se imparte en instituciones tecnológicas, universitarias y de formación de maestros; es de carácter terminal y forma profesionistas en las diversas áreas del conocimiento con programas de estudio de cuatro años o más. Para cursar el posgrado se requiere haber acreditado la licenciatura y se imparte en especialidad, maestría y doctorado; forma personas que ejercen su profesión con relevante capacidad, con alto grado de especialización, que se acredita mediante un título de grado (SEP, 2012).

Además de los tres tipos de educación descritos, el SEN comprende otros servicios, como la educación inicial, la educación especial, la educación para adultos y la capacitación para el trabajo. La educación inicial atiende niños desde los cuarenta y cinco días de nacidos hasta los menores de tres años once meses, con el propósito de favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social, incluyendo la orientación de padres de familia y tutores para la educación de sus hijos o pupilos. La educación especial está orientada a la atención de individuos con discapacidades transitorias o definitivas, o de aptitudes sobresalientes, incluyendo la orientación a padres de familia y tutores. La educación para adultos está destinada a personas de quince años o más que no hayan cursado o concluido la educación básica y comprende la alfabetización, la educación primaria, la secundaria y la formación para el trabajo (SEP, 2012).

De conformidad con el método de enseñanza, el SEN se divide en las modalidades: escolarizada, no escolarizada y mixta. La primera es la de mayor cobertura, es presencial, pues el alumno asiste a un plantel para cubrir un programa de estudios de conformidad con un calendario oficial de actividades previamente definido. Las modalidades no escolarizada y mixta se refieren a la enseñanza abierta o a distancia, es no presencial o parcialmente presencial, se adapta a las necesidades de los usuarios del servicio y funciona con el apoyo de asesores (SEP, 2012).

### **1.1.2 El marco normativo de la educación en México**

El derecho a la educación y las condiciones en que se debe otorgar este servicio se establecen en los artículos 3 y 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se reglamenta a través de la LGE. El tercer artículo de la Constitución dice a letra:

"Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, la primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria. La educación que impartirá el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, y fomentará en él a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y la justicia" (SEP, 2012, 6).

Este marco normativo regula la educación que imparten el Estado, los organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. Asimismo, establece la facultad de las universidades e instituciones de educación superior con autonomía para gobernarse a sí mismas en los aspectos administrativos y académicos, de conformidad con el Artículo Tercero Constitucional. La educación que imparta el Estado será laica, gratuita, democrática y deberá contribuir al desarrollo integral del individuo, favorecer el desarrollo de sus facultades y fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía (SEP, 2012).

### **1.1.3 La administración de la educación**

De conformidad con la LGE, corresponde a la federación la función normativa de la educación básica y normal. Esta se encarga de definir lineamientos, planes y programas, en concurrencia con las autoridades educativas locales; conformar el calendario escolar y la elaboración y producción de libros de texto gratuitos, así como la planeación y evaluación nacional. A las autoridades educativas locales corresponde la prestación de los servicios de educación inicial, básica, especial y normal, así como la capacitación, actualización y superación profesional de maestros de educación básica. Los municipios podrán promover y prestar servicios educativos de cualquier tipo y modalidad.

En el caso del Distrito Federal, los servicios de educación básica y superior son atendidos por la SEP. De esta manera, los servicios educativos son otorgados por la federación (la SEP y otras Secretarías del Ejecutivo), por los gobiernos estatales y municipales, por instituciones autónomas y por particulares (SEP, 2012).

En la Tabla 1 se muestra la forma en que se organiza la educación escolarizada. En la Tabla 2, se observa la clasificación de otros servicios educativos que comprende el SEN.

Tabla 1. Esquema general del SEN. Servicios educativos escolarizados.

Tipo educativo	Nivel	Servicios
<b>Educación básica</b>	Preescolar	General Cursos comunitarios Indígena
	Primaria	General Cursos comunitarios Indígena
	Secundaria	General Técnica Telesecundaria
<b>Educación media superior</b>	Profesional técnico	CET Cecyte Conalep Otros
	Bachillerato	General Tecnológico
<b>Educación superior</b>	Técnico superior	Universidades tecnológicas Otros
	Licenciatura	Normal Universitaria Tecnológica
	Posgrado	Especialidad Maestría Doctorado

Fuente: Elaboración propia según datos de la SEP (2012).

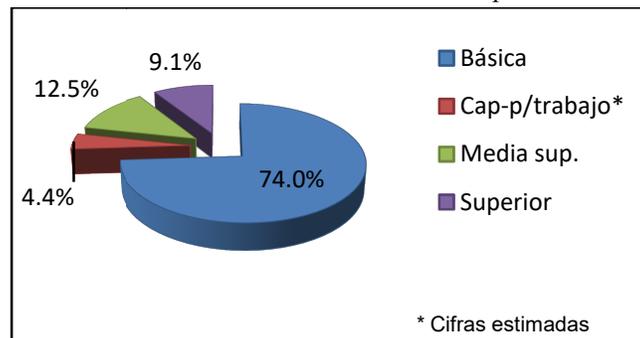
Tabla 2. Esquema general del SEN. Otros servicios educativos.

Servicios	
<b>Educación inicial</b>	Lactantes Maternales Educación vía padres de familia
<b>Educación especial</b>	Centro de atención múltiple Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular
<b>Formación para el trabajo</b>	Centro de formación para el trabajo Licenciatura Posgrado
<b>Educación para adultos</b>	Alfabetización Primaria Secundaria Formación para el trabajo
<b>Sistemas abiertos</b>	Media superior Superior

Fuente: Elaboración propia según datos de la SEP (2012).

Según el reporte del Sistema de Educación Nacional 2012, en el ciclo escolar 2011-2012, la matrícula total del sistema educativo nacional escolarizado se conformó por 34.8 millones de alumnos, equivalente al 31.9 por ciento de la población total del país. En la Gráfica 1 se muestra esta distribución según el nivel de educación. Aquí se observa que el 74% de la población escolar se ubica en la educación básica, el 12.5% corresponde a la educación media superior, el 9.1% representa la educación superior, y el 4.4% restante se integra por los servicios de capacitación para el trabajo (SEP, 2012).

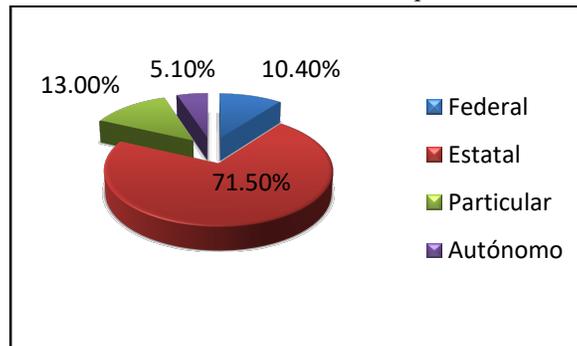
Gráfica 1. Distribución de la educación por nivel.



Fuente: Elaboración propia según datos de la SEP (2012).

En cuanto al sostenimiento de los servicios educativos, en el mismo ciclo 2011-2012 la distribución se refleja en la Gráfica 2. Según estos datos, el 71.5% de los alumnos asistía a escuelas administradas por los gobiernos estatales, un 10.4% a escuelas administrados por la federación, un 5.1% es atendido por instituciones autónomas principalmente en educación media superior y superior, quedando un 13% para ser atendido por la educación particular (SEP, 2012).

Gráfica 2. Distribución de la educación por sostenimiento.



Fuente: Elaboración propia, según datos de la SEP (2012).

#### 1.1.4 Las escuelas privadas en México

Las escuelas privadas en México surgieron en tiempos del virreinato, cuando los jóvenes preceptores se ocupaban de la educación individual de niños, niñas y jóvenes. Estos instructores enseñaban a sus discípulos actividades alternas como la música, el baile y el dibujo. Los maestros encargados de la educación de los niños de la aristocracia en sus hogares fueron el preludio de lo que ahora se denomina educación privada (Latapí, 1998). En la actualidad, este tipo de educación representa una alternativa deseable y, acceder a ella, en algunos casos representa una ventaja y un privilegio.

Un artículo presentado por CNN Noticias indica que un 57% de los padres ven en la formación académica de sus hijos un trampolín para un buen empleo; la mayoría de ellos espera que sus hijos logren un posgrado e incluso que estudien en el extranjero. La educación privada en México se privilegia sobre la educación pública, sobre todo en niveles básicos, debido a que la educación privada se complementa con actividades extracurriculares que permiten un mejor desarrollo de habilidades y destrezas en los estudiantes (Vargas, 2014).

Los resultados sobre educación del Índice de Competitividad Estatal (ICE), indican que el promedio obtenido en la prueba ENLACE por las escuelas privadas está por encima del correspondiente a las escuelas públicas. Por ejemplo, en escuelas privadas el porcentaje de alumnos de primaria registrado en las categorías de bueno y excelente en matemáticas de la prueba ENLACE es de 61.3%, en tanto que en escuelas públicas tal porcentaje es de 43.4% y en escuelas indígenas apenas alcanzan un 23.8% (IMCO, 2012). Estos datos muestran una ventaja significativa para las escuelas privadas. Independientemente de que existan otros factores que pudieran intervenir en tales resultados, las escuelas privadas representan una opción deseable para los padres de familia al momento de elegir la educación para sus hijos.

Por lo anterior, se puede decir que los padres de familia que tienen oportunidad de enviar a sus hijos a escuelas privadas estarán dispuestos a hacerlo. Esto lo refleja un estudio realizado en México, entre diciembre de 2013 y enero de 2014, cuyos resultados indican que un 57% de los padres de familia estima que si sus hijos asisten a una buena universidad, tendrán mejores habilidades para competir en el lugar de trabajo, 40% cree que la educación es un ‘pasaporte’ para mejores oportunidades en la vida, el 99% quiere que sus hijos tengan educación universitaria y 69% tienen la expectativa de un posgrado (HSBC, 2014).

## **1.2 La educación en Guerrero y en Acapulco**

Guerrero es uno de los tres estados de México con mayor atraso en cuanto a nivel de educación. En 2012, la escolaridad promedio en el estado de Guerrero se situó en el lugar número 30 tan sólo precediendo a Chiapas y Oaxaca con una media de 6.9 años de escolaridad, mientras que el promedio en el D.F. es de 10.5 años (IMCO, 2012).

Como en el resto de la República Mexicana, una de las alternativas para la población preocupada por este rezago educativo, es la educación privada que se esfuerza por elevar el nivel de aprendizaje en los alumnos. Sin embargo, la posibilidad de acceder a una escuela de educación privada es apenas cercano al 10% entre la población, ya que poco más del 90% de los niños y jóvenes mexicanos reciben educación en escuelas públicas. En el caso particular de Guerrero, este porcentaje de acceso a la educación privada se reduce a menos del 5%, y ésta

posibilidad se localiza principalmente en la ciudad de Acapulco y, en menor medida, en Chilpancingo, Zihuatanejo e Iguala (Carreto, 2011).

Según datos obtenidos del portal oficial de la SEP (2016), en 2013, en el municipio de Acapulco existían 179 escuelas públicas del nivel preescolar y 89 privadas del mismo nivel. En el nivel primaria, 293 públicas y 73 privadas. En el nivel secundaria, 91 del sector público y 38 del sector privado. Para el nivel medio superior, en el sector público existen 31 escuelas y en el sector privado 29.

### **1.3. El Instituto**

El objeto de estudio de este trabajo es un instituto de educación privada que inicia operaciones en el ciclo escolar 1996-1997 y que se ubica en el estado de Guerrero, específicamente en la ciudad de Acapulco, capital económica del estado, ciudad que en los últimos años se ha visto afectada por diferentes eventos desestabilizantes económica, política y socialmente.

Como institución educativa privada, el instituto ofrece servicios en los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Su meta principal consiste en ofrecer a los alumnos un proyecto académico diseñado para entrenar y ejercitar su mente, cuerpo y espíritu. Posee un sistema bilingüe integral y estrategias académicas de vanguardia orientadas a potencializar las habilidades intelectuales, emocionales, culturales y deportivas de sus alumnos.

#### **1.3.1 Estructura organizacional**

El instituto cuenta con una estructura organizacional en cuya cúspide se encuentra la Junta de Socios. En línea descendente se encuentra el Consejo de Gobierno seguido de la Dirección General. De esta Dirección General se desprenden dos principales áreas en las que se dividen sus operaciones: la Dirección Administrativa y la Dirección Académico-Formativa.

La Dirección Administrativa tiene a su cargo varias áreas administrativas: Contabilidad, Enfermería, Vigilancia, TIC's, Personal, Mantenimiento, Comedor y Biblioteca.

La Dirección Académica-Formativa coordina los servicios educativos y tiene a su cargo la Dirección de preescolar, Dirección de primaria, Dirección de secundaria, Dirección de preparatoria y Coordinación de idiomas. La estructura jerárquica base queda integrada como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1. Estructura organizacional del instituto.



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, el instituto cuenta con una plantilla de 155 empleados que laboran en los tres campus ubicados en la ciudad de Acapulco, Guerrero.

### 1.3.2 Misión, visión y filosofía del instituto

*Misión:* consiste en otorgar educación bilingüe de la más alta calidad, orientada a promover el desarrollo intelectual, lingüístico, emocional, físico y cultural; así como contribuir al desarrollo de las competencias de los jóvenes en las diversas ramas de la ciencia, la cultura y el deporte, para que sean capaces de incorporarse exitosamente a las mejores instituciones educativas de nivel superior, nacionales e internacionales.

*Visión.* Consolidarse como la institución educativa bilingüe con el mayor reconocimiento académico, cultural y deportivo a nivel estatal y nacional, al formar jóvenes con una educación integral, felices, exitosos y auténticos, con un perfil de egreso que le permita integrarse con éxito a su comunidad, así como a las mejores instituciones del nivel superior del país y del extranjero.

*Filosofía:* es humanista y se centra en el desarrollo de los valores universales que la humanidad ha creado para la mejor convivencia social, en un ámbito de igualdad y justicia.

#### **1.4 Situación actual**

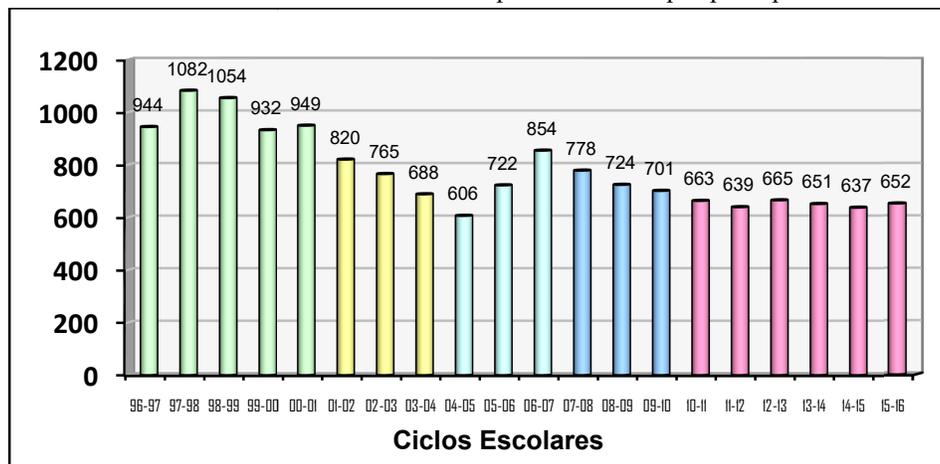
A veinte años de su fundación, el instituto que inicialmente consistía de un solo campus, actualmente cuenta con dos campus más ubicados también en Acapulco. Uno de éstos ofrece el nivel preescolar, y el otro primaria y secundaria. Los campos fueron abiertos recientemente y tienen una matrícula menor en comparación con el campus principal, el cual posee la matrícula más numerosa. En la Gráfica 3 se observa la población estudiantil del campus principal por año, desde su fundación hasta el ciclo 2015-2016.

Como se puede ver en la Gráfica 3, en los primeros cinco años el instituto tuvo una tendencia a mantenerse estable, posteriormente, del año seis al año diez, tuvo un decremento en su población de alumnos para recuperarse ligeramente en el año once, ciclo 2006-2007. Después de este periodo, la matrícula no se ha logrado recuperar, de tal forma que la población actual, representa un 60% de lo que fue su máxima población registrada en el ciclo 1997-1998. Esta situación es un indicador que requiere atención y, aunque la baja de la población estudiantil se puede relacionar con asuntos externos, los directivos están conscientes de que internamente se puede y se debe trabajar para mantenerse y recuperarse. En entrevista con el director administrativo, se reconoce que en la ciudad de Acapulco se está enfrentando una situación político-social que ha afectado seriamente la seguridad y la economía. Esto ha orillado a que varias familias hayan tenido que abandonar la ciudad, mientras que otras han optado por la educación pública debido a la pérdida de poder adquisitivo. La matrícula de alumnos inscritos en los tres campus ubicados en Acapulco es de 963 alumnos en el ciclo escolar 2015-2016, la cual es menor a la matrícula que se tuvo en el campus principal en uno de los períodos con mayor población estudiantil.

En cuanto a la competencia que enfrenta el instituto, en la Tabla 3 se muestra cuál ha sido el comportamiento en los dos últimos ciclos escolares, tanto en el sector privado como en el público. Aquí se puede observar que la competencia, tanto directa como indirecta se ha

incrementado entre el ciclo 2013-2014 y el ciclo 2014-2015. Este aumento de la competencia, aunado a que la demanda de servicios de educación privada ha descendido como resultado de la situación de inestabilidad mencionada anteriormente, ha contribuido en parte a lo que se observa en la Gráfica 3.

Gráfica 3. Población estudiantil por año del campus principal.



Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por directivos del instituto.

Tabla 3. Tendencia de la competencia pública y privada 2014-2015.

Nivel	Ciclo escolar 2013-2014			Ciclo escolar 2014-2015			Crecimiento de la competencia	
	Privado	Público	Total	Privado	Público	Total	Privado	General
<b>Preescolar</b>	88	179	267	98	185	283	11.36%	5.99%
<b>Primaria</b>	72	293	365	82	297	379	13.89%	3.84%
<b>Secundaria</b>	37	91	128	44	91	135	18.92%	5.47%
<b>Bachillerato</b>	28	31	59	36	38	74	28.57%	25.42%

Fuente: Elaboración propia basado en datos de la SEP (2016).

Respecto a la situación interna del instituto, específicamente en el área de Recursos Humanos, el director general expresa tener conocimiento de la existencia de inconformidad por parte de algunos empleados y de ciertos conflictos entre el personal. Como se sabe, estas situaciones interfieren en el trabajo colaborativo y el trabajo en equipo, además de afectar negativamente el desempeño. Los conflictos entre empleados generan división de intereses, de

manera que se identifican con un grupo, una sección o área, y como consecuencia, se tiene poco o nulo interés en otras áreas 'ajenas' a su puesto o área. Esta actitud no es deseable para el instituto pues se aleja de su filosofía humanista que se centra en el desarrollo de los valores universales para una mejor convivencia social en un ámbito de igualdad y justicia.

Si bien, hasta ahora no se han identificado consecuencias graves directas de esta situación, no significa que no las haya, por lo que es importante analizarla con el fin de aplicar medidas preventivas o correctivas. Y aunque la permanencia del instituto en el sector educativo por veinte años se considera un logro importante, la tendencia en la estadística de población estudiantil indica que se está perdiendo mercado y se debe actuar para recuperarlo. Por lo que, teniendo como base el contexto tanto interno como externo del instituto, se considera prioritario enfocarse en sus aspectos internos en donde se tiene un margen de acción.

En la literatura organizacional se expone que una de las fortalezas que las empresas pueden construir para su beneficio es su capital humano. Una fuerza de trabajo alineada con las metas de su organización se convierte en una ventaja competitiva, por lo que, considerando la situación actual del instituto y tomando como base de referencia tanto la literatura, como los estudios recientes de investigación sobre Administración de Recursos Humanos, se establece como prioridad saber cómo es la relación de los empleados con su trabajo y por supuesto mejorarla. Lo anterior involucra conocer el nivel de conexión, la disposición, el entusiasmo, la dedicación y la energía que presentan los empleados. El enganchamiento es un indicador que permite medir lo anterior, éste se entiende como un ajuste o acoplamiento de los miembros de la organización con sus tareas, en donde estos miembros se emplean y se expresan a sí mismos en los niveles físico, cognitivo y afectivo mientras trabajan (Kahn, 1990). Hewitt (2010) dice que el enganchamiento es el grado en que una organización logra capturar el corazón y la mente de sus empleados. La mayoría de las definiciones de enganchamiento involucran un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por expresar vigor, dedicación y absorción en la realización de las tareas (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002) y se asocia con mejores resultados para la organización y también en beneficios para el empleado (Contreras, 2015; Salanova y Schaufelli, 2004; Schaufeli y Bakker, 2003).

Por otro lado, y teniendo como antecedente el foco amarillo en cuanto a las relaciones entre colaboradores, otra acción que se plantea relevante es la evaluación del clima organizacional, tanto para conocer cómo es éste, como para analizar qué influencia tiene sobre el enganchamiento que los empleados presentan.

Cabe mencionar que desde su apertura a la fecha, en el instituto no se han llevado a cabo acciones encaminadas a evaluar indicadores como el clima organizacional, la satisfacción laboral, la vinculación, el compromiso, o algún otro. Por lo que, al momento solo se puede especular al respecto.

## **1.5 Planteamiento del problema**

### **1.5.1 Objetivos de la investigación**

El objetivo general del presente estudio consiste en: **Analizar la influencia del clima organizacional en el enganchamiento del personal en el instituto, con el fin de elaborar una propuesta de mejora en el clima que ayude a elevar el nivel de enganchamiento.** Para lograr este objetivo general se plantean los siguientes objetivos particulares:

- Identificar cómo es el clima organizacional en el instituto.
- Medir el nivel de enganchamiento que presenta el personal en el instituto.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento del personal.
- Realizar una propuesta de mejora en las áreas del clima organizacional que presenten debilidad y tengan efecto en el enganchamiento.

### **1.5.2 Pregunta de investigación**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el enganchamiento en el instituto?  
Otras preguntas que apoyan para dar respuesta a esta interrogante son:

- ¿Cómo es el clima organizacional en el instituto?
- ¿Qué nivel de enganchamiento se presenta en el personal del instituto?

- ¿Cuáles son los aspectos del clima organizacional que tienen mayor influencia en el enganchamiento del personal en el instituto?
- ¿Cuáles son las áreas del clima organizacional que requieren atención en aras de elevar el nivel de enganchamiento?

## **1.6 Justificación**

El escenario en donde interactúan las organizaciones actualmente, está en constantes cambios en los niveles tecnológico, social y económico. Antaño, una empresa que lograba consolidarse tenía poco por hacer para mantenerse, hoy en día, se tiene que estar trabajando constantemente para lograrlo, y si se quiere crecer, se debe esforzar aún más. Enfrentar la competencia y adaptarse a los cambios sin ser afectado seriamente es uno de los retos actuales, y uno de los medios para lograrlo, consiste en contar con equipos humanos de trabajo que sean una fortaleza para la organización. Por lo anterior, es evidente la importancia que debe darse a las relaciones entre la organización y su personal y, entre las personas y su trabajo.

El instituto en estudio ha logrado permanecer por veinte años, sin embargo, ha perdido cerca de un 40% de su matrícula de estudiantes. En el punto actual, necesita urgentemente revisar sus variables internas, iniciando por la relación con sus empleados. Como se sabe, uno de los principales desafíos de una empresa consiste en lograr que sus empleados estén satisfechos, se involucren, se identifiquen, se comprometan y se enganchen con sus trabajos.

Entre los supuestos más extendidos en el mundo laboral actual, es que la gente que se siente bien con su trabajo es más productiva y rinde mejor (Rodríguez y Bakker, 2013). Estudios sobre enganchamiento en el trabajo, indican que las unidades de negocios que logran niveles más altos, tienen una probabilidad de 83% de tener un alto rendimiento (Contreras, 2015).

Por lo que, la razón principal para llevar a cabo este estudio es incrementar el nivel de enganchamiento en los empleados a través del clima organizacional y convertir su capital humano en una ventaja competitiva y diferenciadora que le permita enfrentar las amenazas del medio ambiente y de la competencia; además de continuar ofreciendo fuentes de empleo en beneficio de la comunidad en donde se ubica.

Otro fin asociado a este estudio es contribuir a la comprensión de la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento. Debido a que no se encontraron estudios que relacionen ambas variables en forma directa, se espera que los resultados contribuyan a generar datos nuevos e inquietudes de investigación en este tema.

Adicional a lo anterior, y considerando la situación en el tema educación y la economía en el estado de Guerrero, los beneficios que resulten de este trabajo, podrán contribuir de forma directa al instituto y de forma indirecta a la generación de mejores empleos y a la educación. Ambos constituyen un medio para enfrentar el rezago educativo y la problemática social y económica que actualmente se enfrenta en el estado.

Como dato relevante se menciona que en Acapulco en particular, y en el estado de Guerrero en general, es urgente proveer más y mejores fuentes de empleo. Las empresas necesitan diversos apoyos para permanecer y evitar llegar a ser parte de la estadística de cierre que desde el 2009 ha ido en aumento. Un ejemplo de esta difícil situación son las 809 micro-empresas que entre septiembre y octubre del 2015 cerraron sus puertas por falta de seguridad y de clientes (Salgado, 2015). El presidente de la Federación Estatal de las Cámaras de Comercio del Estado de Guerrero, señaló en noviembre del 2014, que de enero a noviembre de ese año, 4 mil 800 negocios habían bajado sus cortinas debido a la inseguridad y se perdieron cerca de 3 mil empleos registrados ante el IMSS (Villagómez, 2014).

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este primer capítulo se describió la situación general de la educación en México y, las circunstancias y la forma en que surge la educación privada. De forma más cercana, se describe la educación en Guerrero y cómo se ubica con respecto a los demás estados; también se presenta las características del instituto y se define su situación actual. En el siguiente capítulo se expone el enganchamiento en el trabajo, sus beneficios, consecuencias y antecedentes. También se aborda, la importancia del clima organizacional en las empresas y se describen los factores o dimensiones que intervienen en éste. Finalmente se presenta el modelo hipotético de la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento en el trabajo.

## **CAPÍTULO II. ENGANCHAMIENTO EN EL TRABAJO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un tema ampliamente estudiado en el ámbito empresarial, no así el enganchamiento en el trabajo que aún se ubica como concepto relativamente nuevo, sin embargo, ya demanda la atención tanto del mundo empresarial como del mundo académico. El interés en éste por parte de las empresas, se debe principalmente a su asociación con una mayor productividad y rentabilidad. De los estudios realizados sobre el enganchamiento en el trabajo, unos dirigen su atención hacia los antecedentes que intervienen para que éste se dé, otros, en lo que es el enganchamiento en sí, y otros más, en mostrar los beneficios que provee. Entre los antecedentes relacionados con el enganchamiento, se citan los recursos personales y los recursos organizacionales. El clima organizacional como parte de los recursos organizacionales, es uno de los factores que intervienen en el proceso de enganchamiento. En este capítulo, se define el concepto de enganchamiento en el trabajo, sus beneficios, sus antecedentes y sus consecuencias. También se expone el concepto de clima organizacional, sus beneficios y consecuencias, así como algunos de sus métodos de medición. Finalmente, se plantea un modelo hipotético de la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento en el trabajo.

### **2.1 Enganchamiento en el trabajo**

#### **2.1.1 ¿Qué es el enganchamiento en el trabajo?**

El enganchamiento se ha convertido en un concepto de moda muy atractivo, tanto en el ambiente de los negocios como en el académico. Cuando esto sucede, existe el riesgo de que el concepto sea confuso en su significado. Por lo anterior, es importante comprender que es lo que sí define este constructo. En el caso del enganchamiento, algunos autores lo definen como una actitud, otros como un proceso y unos más como un estado mental, por lo que, para una conceptualización más precisa de lo que significa el enganchamiento en este estudio, se expone primeramente en qué consiste una actitud y en qué un estado mental. Posteriormente se revisan varias definiciones de enganchamiento elaboradas por distintos autores y por empresas de

consultoría en el tema de recursos humanos. Una vez expuesto lo anterior, se define el enganchamiento para este estudio.

El diccionario de la Real Academia Española ofrece dos definiciones de actitud: 1) postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo, ejemplo: la actitud de un orador y, 2) disposición de ánimo manifestada de algún modo, ejemplo: actitud benévola, pacífica, amenazadora, etc.

En la psicología social se define actitud como "una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto" (Rodrigues, Leal y Jablonski, 2009, 81).

Para Robbins (2004), las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos y manifiestan la posición que se tiene acerca de algo. Tiene tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud es la parte que tiene que ver con las opiniones o creencias. El afectivo es la parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos. El conductual consiste en la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien. Ejemplo: si se tiene la convicción de que *discriminar es malo*, esta opinión constituye el componente cognoscitivo de la actitud y prepara el contexto para la parte crucial de la actitud que corresponde a su componente afectivo, su parte emocional o sentimental, que se expresa con un *no me gustan las personas que discriminan a las minorías*. Este sentimiento tiene resultados conductuales como evitar a personas que discriminan. Contemplar las actitudes en sus tres componentes: cognición, afecto y conducta, es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento. En la Figura 2 se ilustra la forma en que se relacionan los tres componentes de una actitud.

El estudio de las actitudes ha sido, sin duda, un tema de interés permanente para la psicología social (Barra, 1998), aunque también lo es para otras disciplinas. Pero ¿Por qué? De acuerdo con Rodrigues et al. (2009), la respuesta podría estar relacionada con razones como: las

actitudes son elementos valiosos para predecir conductas, desempeñan funciones psicológicas específicas para cada persona y son la base de importantes situaciones sociales, como las relaciones de amistad y de conflicto. Según Robbins y Judge (2009), las actitudes en las organizaciones, son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo.

Figura 2. Componentes de una actitud.



Fuente: Adaptado de Robbins y Judge (2009).

Ahora bien, según Horowitz (1998, citado por Laso, 2009), se entiende como estado mental la totalidad de la experiencia en un momento dado. Se puede decir que un estado mental es el punto donde confluyen la personalidad, la percepción y las actitudes, y se refleja en la forma en que las personas se expresan. Según Laso (2009), se vive en un estado mental constante y cambiante a la vez. En cada instante, los individuos se encuentran en un estado mental determinado, compuesto por la totalidad de la experiencia. No se puede *no estar* en un estado mental, sin embargo, no hay que confundir el estado mental con las emociones o el estado de ánimo. Cuando alguien dice: *me siento triste*, no está describiendo su estado mental, sino únicamente uno de sus componentes. Bajo cada estado mental hay una postura, una tendencia a expresarse de cierto modo y eso hace que sea importante para las organizaciones. Las actitudes y los estados mentales se superponen, dado que una actitud puede formar parte del estado mental total o puede ser la totalidad del estado. Por lo anterior, se diría que una actitud está relacionada con algo o alguien en particular mientras el estado mental abarca la totalidad de la experiencia.

Las estados mentales que mayormente han tenido interés por parte de los investigadores en el ámbito de las organizaciones, son aquellos que afectan negativamente los resultados en las empresas, es decir, que no son deseables. Como ejemplos: la adicción al trabajo (*workaholism*), el síndrome de quemarse trabajando (*burnout*), el aburrimiento en el trabajo (*boreout*) y el acoso laboral (*mobbing*) principalmente. Sin embargo, más recientemente, como resultado del surgimiento de la psicología positiva, estados deseables como el disfrute del momento presente (*savoring*), el fluir en un estado de total absorción, satisfacción y disfrute al realizar tareas (*flow o absorption*), la conciencia plena (*mindfulness*) y el enganchamiento en el trabajo (*work engagement*), son no sólo estudiados sino que son provocados, es decir, se busca tener su presencia y/o elevar su intensidad.

A continuación se exponen algunas de las definiciones que se le han dado al enganchamiento para posteriormente definir a qué se refiere el concepto en esta investigación.

#### **2.1.1.1 El enganchamiento desde la perspectiva de negocios y consultorías**

Las siguientes son algunas de las definiciones de enganchamiento en el trabajo desde perspectiva de negocios y empresas de consultoría.

*Hewitt (2010)*. El estado de compromiso emocional e intelectual en un grupo u organización. El grado en que una organización ha capturado los corazones y mentes de sus empleados. Cuando el enganchamiento está presente, los empleados hablan positivamente de su compañía, tienen un sentido de pertenencia y están dispuestos a dar un esfuerzo extra para contribuir a su éxito; también se sienten orgullosos de ser parte de ella.

*Zinger (2015)*. Es el arte y ciencia de enganchar a las personas en auténtica y reconocida conexión a la estrategia, a los roles, al desempeño, a la organización, a las relaciones, a los clientes, al desarrollo, a la energía y al bienestar, al mismo tiempo que esta conexión es aprovechada para convertirla en resultados para la organización.

*Aon Hewitt (2014)*. Estado y comportamiento psicológico que conducen a un mejor rendimiento. Éste se evalúa a través de hablar bien de la compañía, intenciones de permanecer en la misma y esforzarse al máximo.

*Gallup (2016)*. Se refiere al involucramiento, entusiasmo y compromiso con su trabajo y con su lugar de trabajo.

### **2.1.1.2 El enganchamiento desde la perspectiva académica**

Las siguientes son algunas definiciones de enganchamiento en el trabajo desde la perspectiva del ámbito académico.

*Kahn (1990)*. Consiste en el ajuste o acoplamiento de los miembros de la organización hacia sus roles de trabajo en donde los empleados se emplean y se expresan a sí mismos física, cognitiva y emocionalmente durante la ejecución de sus tareas.

*Schaufeli y Salanova (2007)*. Un estado psicológico de realización como antítesis del burnout. En este sentido, al enganchamiento se le ve como lo opuesto al síndrome de estar quemado por el trabajo. Aquí existe una sensación de realización en contraste con el vacío de la vida que deja el burnout.

*Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002)*. Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, se refiere a un estado afectivo y cognitivo persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular.

*Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011)*. Consiste en que los empleados viven su trabajo como una experiencia estimulante y enérgica que los motiva a invertir tiempo y esfuerzo (vigor), como una actividad significativa y valiosa (dedicación) y como algo interesante y apasionante (absorción).

Rodríguez y Bakker (2013). Se trata de una energía concentrada que se dirige a metas organizacionales y describe a los empleados enganchados como personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles de trabajo.

Como se puede observar, aunque en las connotaciones diarias, sobre todo a nivel de negocios, se habla del enganchamiento como una actitud deseable, enfocada al logro de metas, la mayoría de las definiciones dadas en el ámbito académico, describen al enganchamiento como un estado mental que involucra la experiencia relacionada con el trabajo.

Así, de las anteriores definiciones se puede concluir que el enganchamiento en el trabajo se refiere a *un estado mental del empleado, quien experimenta un alto grado de conexión con su trabajo en un sentido cognitivo y afectivo acompañado de toda la energía disponible para realizarlo. Es decir, la persona se emplea y expone todo su ser en el desempeño de su rol de trabajo, está dispuesta a dar todo de sí y se siente confiada, retribuida y satisfecha mientras experimenta bienestar y emociones positivas.* Este estado es expresado en un despliegue de vigor, dedicación y absorción hacia el trabajo como se puede observar en la Figura 3.

El vigor se refiere al despliegue de altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación implica estar totalmente involucrado con el trabajo que se realizar mientras se experimentan sentimientos de significado y entusiasmo. La absorción consiste en una absoluta concentración y fascinación con el trabajo (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, 2011).

Figura 3. Expresión del enganchamiento en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.2 Enganchamiento en el trabajo: beneficios y consecuencias**

Las personas son clave para el éxito de las organizaciones. Lograr las metas propuestas, cumplir los objetivos señalados, la consolidación y el crecimiento, dependen en gran medida del aporte de sus empleados.

Hewitt (2010) considera que es relativamente sencillo generar felicidad en los empleados, no obstante, indica que es complicado comprometer su corazón y su mente de manera que contribuyan con entusiasmo y pasión a la obtención de resultados. Por otro lado, se dice que los mejores empleados se encuentran en empresas donde existe y se fomenta el enganchamiento y que estas empresas afirman relacionar éste con el aumento de su rentabilidad a través de una mayor productividad, un mejor historial de seguridad y la retención de los empleados (Salanova y Shaufeli, 2009). Supuestos como el anterior se citan en varios estudios de investigación en el tema, por lo que, para aclarar mejor esta idea, se presentan a continuación algunos estudios realizados en diferentes tiempos y espacios geográficos que muestran los beneficios relacionados con el constructo en cuestión.

#### **2.1.2.1 Estudios sobre el enganchamiento en el trabajo**

Un estudio publicado sobre enganchamiento en el trabajo, en donde participaron 284 compañías globales pertenecientes a países de Norteamérica, Europa, Asia del Pacífico (Australia/Nueva Zelanda, China India, Japón y sudeste de Asia), Latinoamérica y África/Medio Oriente, indica que se ha encontrado que las empresas con altos niveles de enganchamiento, tienen más talento y mejores resultados operativos y financieros. Las mediciones que se realizaron corresponden al período 2010-2012. El estudio examinó los indicadores de la experiencia de trabajo que tienen un impacto en el enganchamiento, al mismo tiempo que se incluyeron los resultados de negocio relacionados con el mismo para poder medir el impacto. Este estudio indica que las empresas que se encuentran en el cuarto percentil más bajo de nivel de enganchamiento obtienen peores resultados en sus indicadores financieros que las empresas que se ubican en el promedio, particularmente en el margen operativo y la rentabilidad total para

el accionista. Por el contrario, las empresas ubicadas en el cuarto percentil más alto, superan por cuatro puntos porcentuales en el crecimiento de las ventas, dos puntos en el margen de operación y cuatro puntos en la rentabilidad total para el accionista (Aon Hewitt, 2014).

Un estudio realizado en Estados Unidos por Gallup (2015): “*Los empleados comprometidos son menos propensos a tener problemas de salud*” arrojó resultados que indican que los empleados que no están enganchados con su trabajo son más propensos a experimentar problemas de salud que van desde dolor físico hasta la depresión, reportan más días *no saludables*, o días en los que los problemas de salud limitaban su actividad. Sobre una base mensual, los empleados no enganchados presentan 2.17 días *no saludables*, en comparación con los empleados enganchados quienes presentan 1.25 días *no saludables*. Estos resultados se obtuvieron en entrevistas hechas entre enero 2014 y septiembre 2015. Se aplicó a una muestra aleatoria de 140,579 adultos en Estados Unidos empleados mayores de 18 años, que vivían en alguno de los cincuenta estados de EE.UU y el Distrito de Columbia.

La consultora e investigadora Mercer, expone en una de sus investigaciones: *Engaging employees to drive global business success*, la relación que halló en una gran empresa de servicios financieros de Estados Unidos entre el nivel de enganchamiento y algunos resultados deseables en las organizaciones. La compañía encuestó a 12,500 empleados, en su mayoría operativos. Según este estudio, una mejora de cinco puntos porcentuales en las puntuaciones de enganchamiento reducía la rotación de personal en tres puntos porcentuales. Lo que se traduciría en un potencial de mejora de tres millones en el balance final de la empresa a través de un ahorro anual de costos asociados al reclutamiento y capacitación, así como en la retención del cliente (Mercer, 2007).

Cabe notar que los estudios expuestos anteriormente han utilizado diferentes modelos y métodos, tienen un enfoque empresarial, no se conocen los instrumentos utilizados ni la validez de los mismos, el criterio de relación o la representatividad de las muestras. Sin embargo, en todos se destaca una relación positiva entre el nivel de enganchamiento y una mejor rentabilidad.

Por su parte, la literatura académica también expone los resultados que se obtienen cuando se logra un alto nivel de enganchamiento. Según Schaufeli y Bakker (2003) el enganchamiento en el trabajo está relacionado con factores positivos hacia el trabajo y hacia la organización. Entre estos factores se citan el desempeño organizacional (Contreras, 2015), el compromiso organizacional (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000), la satisfacción laboral (Cárdenas y Jaik, 2014; Salanova y Shaufeli, 2009), una baja intención de abandono (Schaufeli y Bakker, 2003; Cárdenas y Jaik, 2014; Salanova y Shaufeli, 2009; Contreras, 2015), un mejor desempeño de tareas, disminución de quejas y salud (Cárdenas y Jaik, 2014), una mayor satisfacción y lealtad del cliente (Siddiqi, 2015), un mayor bienestar psicológico y realización personal (Shuck y Reio, 2014), bienestar y felicidad (Cárdenas y Jaik, 2014) y aumento de la rentabilidad (Aon Hewitt, 2014; Mercer, 2007; Salanova y Shaufeli, 2009; Contreras, 2015).

En otros estudios se indica que los empleados con mayor nivel de enganchamiento suelen tener más pasión por lo que hacen, muestran mayor entusiasmo, se sienten orgullosos de ser parte de su organización y, en definitiva, generan mejores resultados (Salanova et al., 2000). Según Contreras (2015), desempeñarse en un estado de enganchamiento incrementa el repertorio de pensamiento-acción en las personas, así como las conductas relacionadas con la flexibilidad, la creatividad y la apertura hacia la información y contagian positividad a sus compañeros.

Sonnentag (2003) relaciona el enganchamiento con una conducta proactiva que incluye iniciativa personal y deseo para aprender. Algunas de estos resultados impactan en los individuos y otros en la organización (Cárdenas y Jaik, 2014).

En la Tabla 4, se resumen los beneficios que se obtienen cuando se logra tener un nivel alto de enganchamiento en los empleados.

Por otro lado, la falta de enganchamiento también tiene consecuencias. En el portal de Management Study Guide (MSG) se cita un estudio de Gallup del 2008, el cual indica que mientras los empleados enganchados creen que pueden contribuir al crecimiento de la empresa, el empleado desenganchado cree lo contrario, es decir, considera que su trabajo no contribuye a

la organización. Esta creencia crea una espiral negativa que afecta a su trabajo, a sus compañeros, a los clientes, a la productividad, y eventualmente, a su felicidad y a su rendimiento (MSG, 2016).

En la Tabla 5 se listan algunos de los efectos negativos que son consecuencia de tener empleados con bajos niveles de enganchamiento.

Tabla 4. Beneficios del enganchamiento.

Beneficio o consecuencia del enganchamiento	Fuente
Aumento de la rentabilidad	Aon Hewitt, 2014; Mercer, 2007; Salanova y Shaufeli, 2009; Contreras, 2015
Retención de empleados / Mínimas intenciones de rotación / Retención de talento / Menores costos asociados con reclutamiento y entrenamiento de personal	Salanova y Shaufeli, 2009; Schaufeli y Bakker, 2003; Cárdenas y Jaik, 2014; Contreras, 2015; Mercer, 2007; Aon Hewitt, 2014
Mayor productividad / Mejores resultados / Mejor desempeño de tareas / Mayor esfuerzo para realizar sus tareas	Salanova y Shaufeli, 2009; Cárdenas y Jaik, 2014; Aon Hewitt, 2014
Menos problemas de salud	Salanova y Shaufeli, 2009; Cárdenas y Jaik, 2014
Satisfacción laboral	Cárdenas y Jaik, 2014; Salanova y Shaufeli, 2009
Mayor satisfacción y lealtad del cliente / Retención del cliente	Siddiqi, 2015; Mercer, 2007
Mejor historial de seguridad	Salanova y Shaufeli, 2009
Mayor bienestar psicológico y realización personal en el empleado / Promotor de bienestar y felicidad	Shuck y Reio, 2013; Cárdenas y Jaik, 2014
Los empleados son embajadores / Hablan bien de su organización	Aon Hewitt, 2014
Conductas más flexibles, creatividad y apertura que contagian positividad a sus compañeros	Contreras, 2015
Conductas proactivas como: iniciativa personal y deseo para aprender	Sonnentag, 2003
Desempeño organizacional	Contreras, 2015
Compromiso organizacional	Cárdenas y Jaik, 2014

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Consecuencias de la falta de enganchamiento.

Efecto negativos de la falta de enganchamiento	
Efecto en el trabajo	El empleado desenganchado trata de evadir el trabajo, no se esfuerza por cumplir con los plazos y se resiste a aceptar cualquier responsabilidad adicional.
Efecto sobre los compañeros de trabajo	La negatividad de un empleado desenganchado afecta a la moral del equipo.
Efecto en los clientes	Se quiera o no, cada empleado en una organización, se convierte en su embajador, y un empleado desenganchado ya sea que activamente venda en la organización o no, por la apatía hacia su trabajo, producto, proceso, organización puede generar el desenganchamiento de los clientes también.
Efectos sobre la productividad	Empleados desenganchados rara vez se esfuerzan para alcanzar las metas de la organización y mucho menos contribuyen a las prácticas innovadoras en el lugar de trabajo. Puesto que, ellos no creen que su trabajo contribuya a la organización; evaden la realización de tareas y afectan así la productividad del equipo.
Efecto sobre el rendimiento de la empresa	En el mundo corporativo, el tiempo es dinero y las organizaciones deben innovar para mantener su relevancia. Una fuerza de trabajo desenganchada retrasa la finalización de las tareas y la incapacidad para improvisar e innovar.
Efecto sobre la vida personal de los empleados	Un empleado desenganchado rara vez es capaz de dejar la apatía y realizarse en la organización actual o conseguir un mejor empleo. Esto conduce a la frustración reprimida que puede acabar afectando a su vida personal y familiar.

Fuente: Elaboración propia, basada en datos del portal MSG (2016).

### 2.1.3 Enganchamiento en el trabajo: antecedentes y causas

#### 2.1.3.1 Antecedentes en el campo de las disciplinas

El inicio del estudio del bienestar y la salud de los empleados no pueden determinarse de manera exacta en el tiempo. Se puede citar quizá como punto de partida la fundación del Comité para la Salud de los Trabajadores en Municiones en el año 1915, el cual realizó estudios sobre fatiga industrial con la finalidad de mejorar las condiciones de los trabajadores (Rivas, 2007). La salud ocupacional emerge como disciplina en la década de los 90's (Salanova y Schaufeli, 2009). Por su parte, la psicología positiva marca su comienzo en 1998 con Martin Seligman. De acuerdo con El Instituto Nacional para la Salud y Seguridad Ocupacional (NIOSH), la psicología de la salud ocupacional se encarga de la aplicación de la ésta a la mejora de la calidad de vida laboral

y a proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Con este objetivo se integra el conocimiento y la experiencia de diversas disciplinas donde la meta final comprende la aplicación de los conocimientos científicos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados (Salanova y Schaufeli, 2009).

Aunque en sus inicios la psicología se había enfocado principalmente en los aspectos negativos de la conducta humana, el surgimiento de la Psicología Positiva ha permitido ver hacia el comportamiento, desde otra perspectiva, desde el bienestar (Seligman, 1992 citado por Salanova y Schaufeli, 2009). Seligman instó a los psicólogos al cultivo del talento y la mejora de vida de la gente y en 1999, define a la Psicología Positiva como el *estudio científico del funcionamiento humano óptimo* (Salanova y Schaufeli, 2009). Seligman y Csikszentmihalyi, (2000), sugieren que el objetivo de la psicología positiva es *provocar un cambio de enfoque de la psicología para pasar de la preocupación por solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas.*

Así, cuando se aplican los principios de la psicología positiva al trabajo en las organizaciones, estamos hablando de psicología organizacional positiva (POP), que es un enfoque de la psicología industrial y organizacional centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral. Aquí tiene cabida la mejora de la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de los empleados en donde podemos ubicar el enganchamiento en el trabajo como un estado mental positivo relacionado con el trabajo.

En la Figura 4 se representa la combinación de estas disciplinas que sirven de origen al concepto de enganchamiento en el trabajo.

Figura 4. Disciplinas que dan origen al concepto de enganchamiento.



Fuente: Elaboración propia basada en los antecedentes expuestos en el punto 2.1.3.1.

### 2.1.3.2 Antecedentes en el contexto laboral

Para cumplir los objetivos que se plantea, la POP se centra en múltiples niveles de funcionamiento óptimo: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, es importante para la POP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca, cómo surge el enganchamiento, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y bienestar psicológico de las personas y los grupos que la componen, etc. Así, podemos ubicar que el enganchamiento en el trabajo surge dentro de esta disciplina, pues el corazón de la POP consiste en responder ¿Qué caracteriza a los empleados saludables? y ¿Cómo son los trabajos y las organizaciones saludables? (Salanova y Schaufeli, 2009). En este contexto se busca responder a preguntas como: ¿Qué hace que unos empleados se enganchen a sus trabajos mientras otros permanecen indiferentes? ¿Qué debe ocurrir en la empresa para que un empleado pueda engancharse? En la literatura sobre enganchamiento se hallaron varios modelos que explican estos antecedentes. A continuación se presentan algunos de ellos.

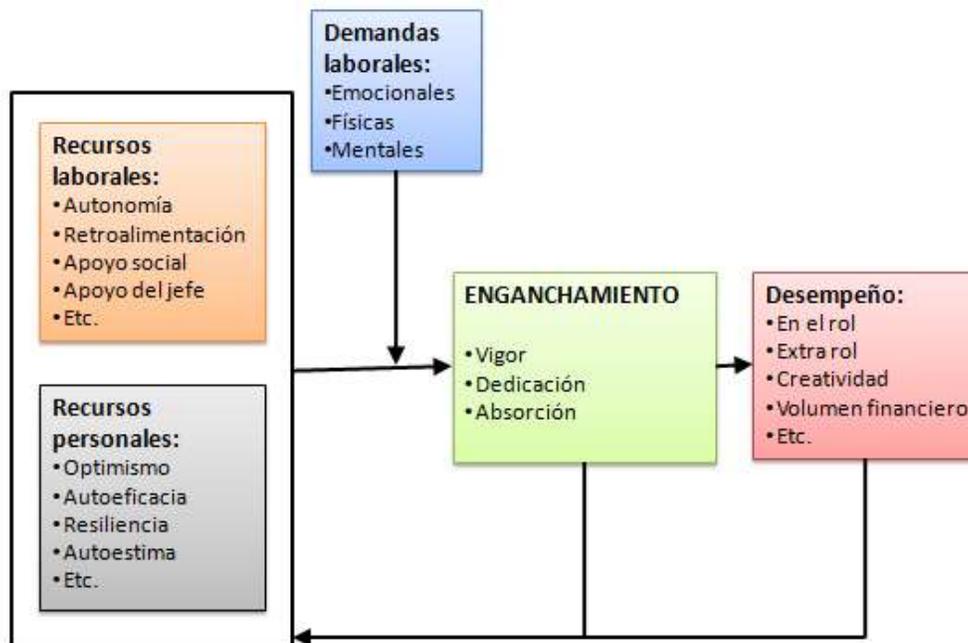
## **2.1.4 Modelos del enganchamiento en el trabajo**

### **2.1.4.1 Modelo JD-R (Demandas y Recursos laborales)**

El modelo JD-R expone que el enganchamiento en el trabajo se puede predecir a partir de los recursos laborales y los recursos personales (Bakker y Leiter, 2010). El JD-R ha sido utilizado para predecir el burnout, el compromiso organizacional, la vinculación con el trabajo y el enganchamiento; también se ha usado para predecir las consecuencias de estas experiencias como: el ausentismo y el rendimiento laboral (Bakker y Demerouti, 2013); de hecho, el modelo ha evolucionado hacia una teoría con la cual es posible comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los empleados desde el síndrome de quemarse por el trabajo hasta el enganchamiento. Algo que hace popular este modelo es su flexibilidad. Según sus autores, los distintos entornos de trabajo o características laborales se dividen en dos categorías: demandas y recursos, por lo que puede ser aplicado a cualquier contexto de trabajo (Bakker y Demerouti, 2013). El modelo contempla tanto los antecedentes como sus beneficios. En la Figura 5 se observa este modelo, aquí se muestra que los recursos laborales, unidos a los recursos personales, contribuyen a dar respuesta a las demandas del trabajo y favorecen la disposición para el enganchamiento, con lo cual se lograría influir positivamente en el desempeño.

Los *recursos laborales* se integran por los aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales del trabajo. Estos recursos contribuyen a reducir las exigencias del trabajo y las demandas fisiológicas y psicológicas, son funcionales para el cumplimiento de los objetivos y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Salanova y Schaufeli, 2009). Entre los recursos laborales se pueden citar el apoyo social, la participación en la toma de decisiones, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño, las oportunidades de desarrollo (Bakker y Demerouti, 2013), el reto en el trabajo, la perspectiva de desarrollo de carrera, la flexibilidad de horario, las instalaciones físicas, la tecnología (Salanova y Schaufeli, 2009) y el clima organizacional (Cárdenas y Jaik, 2014).

Figura 5. Modelo JD-R (Demandas y Recursos laborales).



Fuente: Traducido y adaptado de Bakker y Demerouti (2013).

Los *recursos personales* son el conjunto de capacidades, saberes, destrezas, rasgos de carácter, etc., que una persona identifica en sí misma y hace uso de ellas. En el ambiente de trabajo son necesarios para enfrentar las demandas del puesto y adaptarse al medio ambiente. Entre algunos de los recursos personales se considera el optimismo, la autoeficacia, la autoestima, la resiliencia (Bakker y Demerouti, 2013; Carrasco, Corte y León, 2010) y la esperanza (Cárdenas y Jaik, 2014; Carrasco et al. 2010).

Las *demandas laborales* se integran por el conjunto de aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y sociales del trabajo que exigen un esfuerzo por parte del empleado para cumplir con su trabajo. Este esfuerzo puede involucrar un requerimiento físico, psicológico, mental o emocional. Las demandas laborales se pueden agrupar en cuantitativas, mentales, socio-emocionales, físicas, organizacionales y de trabajo-familia. Algunos ejemplos de las demandas que enfrentan los empleados son: los equipos de trabajo, el clima, la tecnología, la variedad de las tareas, la claridad del rol, el reto del puesto de trabajo, la autonomía en el puesto de trabajo, el apoyo social, el entrenamiento y la capacitación, la participación en la toma de decisiones, la

perspectiva de desarrollo de carrera, la flexibilidad en el horario, el apoyo social de la familia (Salanova y Schaufeli, 2009), la sobrecarga de trabajo, la presión laboral, la concentración, la multiplicidad de tareas, la toma compleja de decisiones, una relación emocionalmente exigente por clientes (Bakker y Demerouti, 2013), un medio ambiente desfavorable, la carga de trabajo y el medio físico (Cárdenas y Jaik, 2014).

#### 2.1.4.2 Modelo Aon Hewitt de enganchamiento del empleado

Este modelo contempla los indicadores de la experiencia de trabajo que contribuyen para que se dé el enganchamiento, y los beneficios que genera. Los conductores del enganchamiento son: *marca, liderazgo, desempeño, trabajo, básicos y prácticas de la compañía*. Las dimensiones que mide para determinar el nivel de enganchamiento son: *hablar, permanecer y esfuerzo*. Finalmente integra los beneficios. La Figura 6 describe los elementos de este modelo.

Figura 6. Modelo de enganchamiento del empleado de Aon Hewitt.



Fuente. Traducido y adaptado de Aon Hewitt (2014).

*Marca* se refiere a la reputación y responsabilidad corporativa. *Liderazgo* contempla el nivel y el estilo de liderazgo. *Desempeño* incluye oportunidades de carrera, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, administración del personal y, premios y reconocimiento. *Trabajo* comprende la colaboración, la autonomía-empoderamiento y las tareas del puesto. *Básicos* incluye los beneficios-prestaciones, la seguridad en el trabajo, la seguridad social, el medio ambiente de trabajo y el balance vida-trabajo. *Prácticas organizacionales* involucran la comunicación, el enfoque al cliente, la diversidad e inclusión, la infraestructura, el talento y el apoyo. Todos ellos forman el conjunto de antecedentes que conducen a los empleados hacia el enganchamiento.

Para determinar el nivel de enganchamiento, el modelo mide tres dimensiones. *Hablar*, que significa expresarse positivamente sobre su organización y compañeros de trabajo frente a empleados y clientes potenciales. *Permanecer*, que evalúa el sentido de pertenencia y deseo de ser parte de la organización. Y *esfuerzo* que determina si los empleados están motivados y dispuestos a realizar un esfuerzo para alcanzar el éxito propio y el de la empresa.

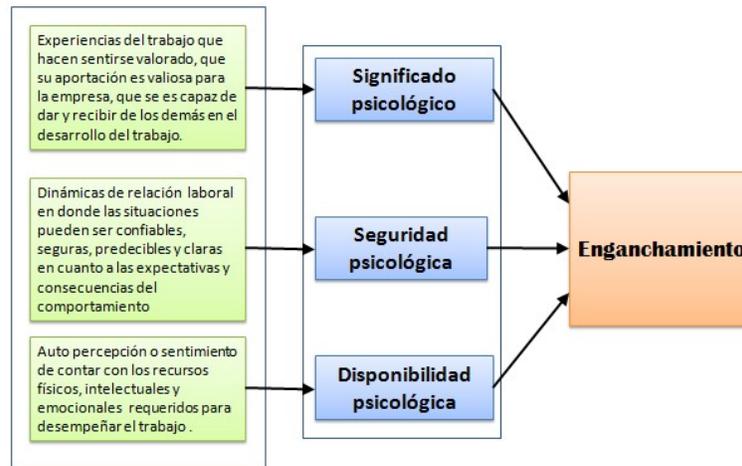
#### **2.1.4.3 Modelo de enganchamiento de Kahn**

Este modelo explica los antecedentes del enganchamiento, los cuales fueron obtenidos de un estudio de investigación en el que se buscó conocer cómo es que las personas utilizan diferentes grados de sí mismas, física, cognitiva y afectivamente al realizar sus trabajos, es decir, cómo es que se enganchan a sus trabajos física, cognitiva y afectivamente. Se planteó conocer qué factores intervienen en este proceso. Como resultado de dos estudios cualitativos realizados por Kahn, se concluyó que existen *tres condiciones psicológicas* que interfieren en el proceso de enganchamiento en los empleados: significado, seguridad y disponibilidad psicológica (Kahn, 1990).

En la Figura 7 se presenta este modelo. Aquí se puede ver que ciertas experiencias de trabajo son las que proveen de significado psicológico. Así como la dinámica o ambiente en el

trabajo, influye en la seguridad psicológica, mientras que la autopercepción incide en la disponibilidad psicológica.

Figura 7. Modelo de los antecedentes del enganchamiento de Kahn.



Fuente: Elaboración propia basada en Kahn (1990).

**Significado psicológico.** Se entiende como el valor que representa para un empleado el propósito del trabajo que realiza. Está determinado por el juicio que hace el empleado sobre su contribución, teniendo en cuenta sus propios ideales o normas. La falta o pérdida de significado del trabajo puede conducir al empleado al desenganchamiento del mismo (Aktouf, 1992, citado por May, Gilson y Harter, 2004). Viktor Frankl (1992) argumenta que las personas necesitan un motivo básico para darle sentido a su vida y su trabajo, si un empleado no cuenta con ese motivo en su trabajo, éste no tiene significado o valor. Kahn (1990) define el significado psicológico también como la sensación de recibir bienestar físico, cognitivo y emocional a cambio del trabajo realizado. Este significado fue determinado por la experiencia de los empleados cuando sintieron que valían la pena, que eran útiles e importantes y que podían hacer una diferencia significativa a la organización con su trabajo. Por el contrario, la sensación de que lo que se les pedía era poco relevante, de que se esperaba poco de ellos y había poco margen para poder interactuar de manera relevante en su trabajo, se relacionó con menor significado psicológico.

***Seguridad psicológica.*** Esta condición se extrajo de las experiencias de las personas al sentirse capaz de actuar y trabajar auténticamente, sin temor a consecuencias desagradables al exponer sus ideas, su personalidad, etc. Se entiende como la percepción del empleado de ser capaz de mostrarse auténticamente en su ambiente de trabajo sin temor a consecuencias negativas en su imagen, estatus o carrera. La gente se sentía segura en situaciones en las que confiaba en que no iba a experimentar algo en su contra o 'sufrir' consecuencias por expresar su verdadero yo en el trabajo. Lo que promovió la seguridad fueron situaciones previsibles, coherentes, claras y sin riesgo. La gente experimentaba seguridad cuando era capaz de entender los límites entre lo que estaba permitido y lo que no, así como las posibles consecuencias de su comportamiento (Kahn, 1990).

***Disponibilidad psicológica.*** Consiste en la percepción de creer que se poseen los recursos físicos, emocionales o psicológicos necesarios para comprometerse con su trabajo. Indica qué tan dispuesto se está para resolver sus demandas tanto del trabajo como de otros asuntos. En esencia, se evalúa la disposición para las tareas y la confianza de ser capaz de realizarlo considerando sus recursos y limitaciones (Kahn, 1990). En la Tabla 6 se expone con más detalle estos antecedentes.

Aunque en su modelo inicial Kahn relacionó ciertas variables con cada una de los antecedentes como se puede ver en la Tabla 7, un estudio posterior realizado por May et al. (2004) introdujo otras variables e hizo un ajuste del modelo el cual tiene la ventaja de ser flexible pues permite agregar otras variables siempre y cuando éstas tengan un efecto en alguno de los antecedentes, es decir en el significado psicológico, la seguridad y la disponibilidad psicológica.

Tabla 6. Dimensiones de las condiciones psicológicas de Kahn.

Dimensión	Significado	Seguridad	Disponibilidad
<b>Definición</b>	Sentimiento de ser retribuido en el desempeño de su trabajo más allá del pago monetario.	Sentirse capaz de mostrar y emplearse a sí mismo, sin miedo de consecuencias negativas en la autoimagen, estatus o carrera.	Sentido de poseer los recursos, físicos, emocionales y psicológicos necesarios para involucrarse-comprometerse a sí mismo en el desempeño del trabajo.
<b>Experiencias que involucra</b>	Sentirse valorado, que vale la pena y es valioso para la empresa, sentirse capaz de dar y recibir de los demás en el desarrollo del trabajo.	Sentir que las situaciones pueden ser confiables, seguras, predecibles, y claras en cuanto a las consecuencias de su comportamiento.	Sentimiento de ser capaz de manejar la energía física, intelectual y emocional en el desempeño de su rol de trabajo.
<b>Tipo de influencia que recibe</b>	Elementos laborales que crean incentivos o desincentivan para estar dispuesto a invertir los recursos propios.	Elementos del sistema social que crean situaciones que son más, o menos predecibles, consistentes y no amenazadoras.	Distracciones del empleado que pueden ser de mayor, o menor preocupación en situaciones en que se ejecuta la tarea.
<b>Influencias</b>	<p><i>Tareas:</i> trabajos que involucran más, o menos reto, variedad, creatividad, autonomía y un lineamiento claro de los procesos y las metas.</p> <p><i>Roles:</i> posiciones formales que ofrecen más, o menos atractivo para su identidad, que encajan con su autoimagen, su estatus e influencias.</p> <p><i>Relación con compañeros de trabajo:</i> relaciones interpersonales con más, o menos intención de respeto, autoapreciación, sensación de ser valioso, y la integración de elementos tanto personales como profesionales.</p>	<p><i>Relaciones interpersonales:</i> contar con relaciones que ofrecen más, o menor apoyo, confianza, apertura, flexibilidad, y ausencia de temor.</p> <p><i>Dinámicas de grupo e inter-grupales:</i> Casual o informalmente, a menudo se dan roles inconscientes que dejan más, o menos espacio para expresar aspectos de sí mismo; que se forman dentro del grupo de trabajo y entre los grupos existentes en las organizaciones.</p> <p><i>Estilo de dirección:</i> el estilo y comportamiento del líder que muestran más, o menos apoyo, la resiliencia, consistencia, confianza y competencia.</p> <p><i>Normas organizacionales:</i> Sistema compartido de las expectativas sobre los comportamientos y las emociones de los miembros que dejan más, o menos espacio para la inversión de sí mismo durante el desempeño de su trabajo.</p>	<p><i>Energías físicas:</i> Nivel de recursos físicos disponibles con que se cuenta para invertir en el desempeño de su tarea.</p> <p><i>Energías emocionales:</i> nivel de recursos emocionales disponibles con que se cuenta para invertir en el desempeño de su tarea.</p> <p><i>Inseguridad:</i> Nivel de confianza en las propias habilidades y estatus, nivel de autoconsciencia, y ambivalencia sobre la forma en que el sistema social permite en mayor, o menor medida cabida para inversiones de sí mismo en el desempeño de la tarea.</p> <p><i>Vida externa:</i> Situaciones en las que las actividades externas de los empleados dejan más, o menos disponibilidad para invertir en el desempeño de la tarea.</p>

Fuente: Traducido y adaptado de Kahn (1990).

Tabla 7. Variables que conducen al enganchamiento según Kahn.

Variables que conducen al enganchamiento según el estudio de Kahn.	
VARIABLES QUE APORTAN SIGNIFICADO PSICOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de la tarea</li> <li>• Características del puesto o rol de trabajo</li> <li>• Relación con compañeros de trabajo</li> </ul>
VARIABLES QUE OTORGAN SEGURIDAD PSICOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Dinámica de grupos y entre grupos</li> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Normas organizacionales</li> </ul>
VARIABLES QUE DETERMINAN LA DISPONIBILIDAD PSICOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía física</li> <li>• Energía emocional</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Vida fuera del trabajo</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia con base en estudio de Kahn (1990).

Como se aprecia en la Tabla 8, los tres modelos aquí expuestos incluyen variables en común que se citan como antecedentes del enganchamiento. Por ejemplo, el modelo JD-R y el modelo de Kahn ubican entre sus antecedentes el apoyo social, el apoyo de la gerencia, el reconocimiento, la autoexpresión y el clima organizacional. Este último, también se ubica entre los antecedentes de Aon Hewit quien lo denomina la experiencia de trabajo de los empleados. Lo anterior expone además de la coincidencia, la relevancia del clima organizacional como antecedente del enganchamiento. Y es que, como se mencionó anteriormente, para estar dispuesto a engancharse se deben dar ciertas condiciones o circunstancias. Estas circunstancias en su mayoría son subjetivas y se obtienen de los juicios que los empleados hacen sobre diversos factores, entre ellos el clima organizacional.

Considerando lo anterior, se hace la suposición de que el clima organizacional tiene algún efecto sobre el enganchamiento. Y siguiendo en esta línea de investigación, se encontró que Brown y Leight (1996) hicieron la operacionalizaron del clima organizacional en seis dimensiones dentro del marco de: el significado psicológico y la seguridad psicológica que Kahn anteriormente había definido como antecedentes del enganchamiento. Estas seis dimensiones definidas por Brown y Leight forman parte de la propuesta sobre la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento.

En el siguiente apartado se expone sobre el clima organizacional en particular y al final del capítulo se profundiza en la relación de ambas variables.

Tabla 8. Antecedentes del enganchamiento.

Modelo	Antecedentes	VARIABLES
JD-R	Recursos laborales	Autonomía, retroalimentación sobre el desempeño, apoyo social, apoyo de la gerencia, relaciones de supervisor, claridad de la tarea, reconocimiento, clima organizacional, etc.
	Recursos personales	Optimismo, autoeficacia, autoconfianza, resiliencia, autoestima, autoexpresión, esperanza, etc.
Aon-Hewitt	La experiencia del trabajo	Reputación de la marca, Responsabilidad corporativa, estilo de liderazgo, oportunidades de carrera, premios y reconocimiento, colaboración, autonomía, beneficios y prestaciones, seguridad en el trabajo, seguridad social, medio ambiente laboral, balance vida-trabajo, comunicación y apoyo percibido.
Kahn	Significado	Características de la tarea, características del puesto, relación con compañeros, ajuste al rol de trabajo, reconocimiento, reto en el trabajo, percepción de contribución, etc.
	Seguridad	Relaciones interpersonales, dinámica de grupos y entre grupos, estilo de dirección, normas organizacionales, autoconciencia, seguridad y confianza, apoyo de la gerencia, etc.
	Disponibilidad	Energía física, energía emocional, inseguridad, vida y demandas fuera del trabajo, recursos personales, autoconfianza, etc.

Fuente. Elaboración propia basada en los tres modelos expuestos (2016).

## 2.2 Clima organizacional

Todas las organizaciones comparten ciertas características. Por ejemplo, todas involucran personas, bienes, ubicación geográfica, giro, etc. Sin embargo, eso no significa que sean iguales, pues cada una posee características propias que la hacen diferente de las demás. El ambiente que se forma en la organización por las personas que la integran, por ejemplo, resulta muy particular en cada una, actuando como diferenciador en empresas semejantes. Esta relación entre las personas que la integran, unido a otros factores de la organización, es lo que se conoce como

clima de la empresa, el cual puede ser de confianza, armonía, miedo, inseguridad, etc., e influye en la forma en que las personas interactúan y se comportan. Existen varias definiciones sobre este concepto y dependiendo del enfoque pueden variar un poco. La importancia del concepto en este estudio es analizar la forma en que éste interviene en las condiciones que llevan a los empleados a engancharse.

### **2.2.1 ¿Qué es el clima organizacional?**

En 1967, Likert observó que la forma en que los jefes actuaban, incrementaban o disminuían los sentimientos de autoestima y seguridad que experimentaban los empleados. Cuando un jefe otorgaba apoyo a sus empleados, éstos se sentían importantes y más dispuestos al trabajo mientras que un jefe autoritario los hacía reprimirse y participar menos (Camarillo, 2014). Esta observación constituyó un acercamiento al estudio del clima organizacional.

Uno de los primeros en conceptualizar el concepto fueron Litwin y Stringer (1968). Para ellos, el clima trata de un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, y que influye en su comportamiento y motivación (Acosta y Venegas, 2010).

La literatura no sitúa con exactitud el nacimiento del concepto, sin embargo, el gran volumen de investigaciones sobre el clima organizacional permite suponer que lleva más de de cincuenta años de estudio. Diversos autores hacen alusión al tema desde los años sesenta.

Al intentar definir qué es el clima en la empresa, se halló que existe una falta de consenso tanto en su conceptualización como en su denominación, de tal forma que se usan los siguientes referentes para hacer mención al clima que se forma en una organización: clima organizacional, clima laboral, clima psicológico, ambiente o atmósfera organizacional o simplemente clima en el trabajo. En este estudio se usará la denominación *clima organizacional* para hacer referencia al medio ambiente interno en la organización.

Aunque existen diferentes climas en una misma organización, por ejemplo, clima para el servicio al cliente, clima de seguridad, clima de grupos, entre otros, en la literatura se mencionan dos tipos de enfoque del clima: el psicológico (subjetivo) y el organizacional (objetivo o estructural). El primero se enfoca al individuo mientras el segundo se centra en los componentes de la organización. Ambos enfoques del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen las percepciones que los empleados tienen de la organización en su totalidad (objetiva y subjetivamente) y donde estas percepciones moldean su comportamiento. Así, tenemos que las definiciones de clima organizacional se enmarcan:

- Desde un enfoque *subjetivo* en donde se resalta los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización a la luz de sus experiencias y valores (ejemplo: si existe cordialidad o el apoyo).
- Desde un enfoque *objetivo o estructural* que se orienta hacia los factores organizacionales meramente objetivos, externos a los individuos y que tan sólo los perciben e influyen en su comportamiento (ejemplo: la estructura, las políticas y las reglas).

A continuación se citan algunas definiciones de clima organizacional:

Schneider (1975) lo define como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse” (Camarillo, 2014, 4).

Brown y Leight (1996, 358), definen el clima organizacional como “la percepción psicológica de un ambiente de trabajo, seguro y significativo”.

Guillen y Guil (2000, 166) definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”.

Según el Ministerio de Salud (2009, 16) de Perú, el clima organizacional se forma por “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente

físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo”.

Lourdes Münch (2011, 110) define que al clima organizacional como “el conjunto de características del ambiente interno que influyen en la motivación, conducta, satisfacción y moral de los integrantes de la organización”.

Arias y Arias (2014, 185), definen el clima organizacional como el “conjunto de percepciones que tienen las personas de su centro laboral”.

Aunque no es posible encontrar una definición aceptada en común, sí parece existir un elevado acuerdo en que los elementos básicos del clima organizacional son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo (Williams, 2013). En resumen, tenemos que las definiciones exponen que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que es percibido directa o indirectamente por los empleados que trabajan en una organización, que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, que es una variable que interviene entre los factores del sistema de la organización y el comportamiento individual, que se considera relativamente permanente en el tiempo y que se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa (Sandoval, 2004).

Para efectos de este estudio, clima organizacional se refiere al *conjunto de percepciones subjetivas compartidas sobre el medio ambiente de trabajo que se da en una organización*.

### **2.2.2. Clima organizacional: importancia, beneficios y consecuencias**

La importancia del clima organizacional se basa en el papel significativo que juega dentro del sistema que forman los individuos dentro de una organización. Éste no puede ignorarse debido a su capacidad de influir en la forma en que los individuos piensan, sienten y actúan. Aunque no es posible controlar todos los factores que intervienen en él, como por ejemplo, el tipo de personalidad, sí es posible hacerlo en otros aspectos que dependen de la organización, como las características del puesto, las relaciones con el supervisor, la autonomía otorgada, etc.

En la organización, la cooperación entre las personas que la forman es esencial para su existencia y el cumplimiento de sus fines. Para lograr esta cooperación intervienen varios factores, uno de los cuales es el medio ambiente de trabajo, el cual, puede favorecer o bloquear esta cooperación. Un clima adecuado provee beneficios así como un clima no adecuado tiene consecuencias. La vasta cantidad de estudios del clima organizacional denotan su importancia, siendo quizá, uno de los más estudiados en el área organizacional (Arias y Arias, 2014).

Estudios sobre el clima organizacional indican que éste tiene influencia en la comunicación, en las relaciones interpersonales, en el compromiso, en la motivación, en el rendimiento y en la satisfacción, entre otros. Un clima favorable se asocia a menores niveles de estrés crónico (Arias y Arias, 2014) y provee a las personas del significado y la seguridad psicológica para mantenerse enganchado con su trabajo (Kahn, 1990). Lo anterior, se traduce en un mejor desempeño y mayor rentabilidad para la empresa. El clima organizacional impacta de manera positiva o negativa al funcionamiento de la empresa. En el Tabla 9 se pueden observar algunos de los beneficios y consecuencias que éste tiene en la organización.

Tabla 9. Beneficios y consecuencias del clima organizacional.

Beneficios	Autores	Consecuencias
Desempeño	Hernández, 2010; Impakto, 2014 Edel, García y Casiano, 2007	Bajo desempeño
Compromiso	Hernández, 2010; Edel et al., 2007	Falta de compromiso
Estabilidad	Hernández, 2010	Inestabilidad
Productividad	Hernández, 2010; Edel et al., 2007; Impakto, 2014	Baja productividad
Eficiencia	Hernández, 2010	
Motivación	Hernández, 2010, Edel et al., 2007	Desmotivación
Lealtad	Hernández, 2010	Deslealtad
Satisfacción	Edel et al., 2007; Impakto, 2014	Insatisfacción
Interés y colaboración	Edel et al., 2007	Desinterés, apatía
Mayor disposición al enganchamiento	Kahn, 1990; Brown y Leight, 1996	Distanciamiento del trabajo
Mejor comunicación	Brown y Leight, 1996	Conflictos innecesarios
Adaptación	Edel et al., 2007; Impakto, 2014	Inadaptación
Filiación	Edel et al., 2007; Impakto, 2014	Separación
Baja rotación y ausentismo	Edel et al., 2007; Impakto, 2014	Rotación y ausentismo

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.3 Factores que intervienen en el clima organizacional

El clima organizacional se ve influido por una multitud de factores, donde estos factores interactúan de diversas formas según las circunstancias y la personalidad y experiencias de los miembros. Así, aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su apreciación de las cosas y por ende, del clima organizacional de su empresa. Éste también es afectado por variables estructurales como las políticas, el estilo de dirección, los sistemas de contratación y despido, la promoción y movilidad funcional, entre otras. Todas estas variables, a su vez, se pueden ver afectadas por el clima organizacional. Los factores o dimensiones del clima organizacional son las características medibles en una organización que influyen en el comportamiento de los individuos (Williams, 2013).

Existen diferentes teorías y modelos que enmarcan los factores del clima organizacional. Entre los mayormente citados se encuentran Litwin y Stringer (1968), quienes establecen nueve factores que repercuten en el clima: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, e identidad. Dichos factores inciden en la moral laboral individual (Acosta y Venegas, 2010) y se describen a continuación.

- *Estructura.* Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
- *Responsabilidad.* Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
- *Recompensa.* Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización reconoce el esfuerzo.
- *Riesgo.* Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- *Calor*. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- *Apoyo*. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- *Estándares de desempeño*. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.
- *Conflicto*. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- *Identidad*. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por su parte, Likert mide la percepción del clima organizacional en función de ocho dimensiones (Sandoval, 2004):

- *Los métodos de mando*. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- *Las características de las fuerzas motivacionales*. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- *Las características de los procesos de comunicación*. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- *Las características de los procesos de influencia*. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- *Las características de los procesos de toma de decisiones*. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- *Las características de los procesos de planeación*. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

- *Las características de los procesos de control.* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.* La planeación así como la formación deseada.

Likert señala que hay tres tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales o independientes son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados como la estructura y las reglas. Si las variables independientes se modifican, hace que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización. Entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas (Sandoval, 2004).

Bowers y Taylor estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional (Sandoval, 2004).

- *Apertura a los cambios tecnológicos.* Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- *Recursos Humanos.* Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- *Comunicación.* Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- *Motivación.* Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

- *Toma de decisiones.* Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet (1987) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones. Las dimensiones que Brunet considera indispensables son:

- *Autonomía Individual.* Incluye la responsabilidad, la independencia que tienen las personas para realizar su trabajo, y la rigidez o flexibilidad de las normas dentro de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio evaluador y de conservar para sí mismo, cierto grado de decisión o autonomía.
- *Grado de estructura que impone el puesto.* Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- *Tipo de recompensa.* Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- *Consideración, agradecimiento y apoyo.* Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Una extensa variedad de modelos se pueden encontrar en la literatura sobre clima organizacional, sin embargo, las diferentes dimensiones definidas por los autores expuestos anteriormente, incluyen los factores principales que involucra el concepto. La elección del modelo en el estudio del clima organizacional, se basa en el propósito del mismo. Esto significa tener en cuenta la perspectiva desde donde se interesa evaluar como puede ser un enfoque subjetivo o un enfoque objetivo. En este estudio el enfoque es subjetivo ya que se desea conocer el medio ambiente de trabajo a nivel psicológico, y las dimensiones elegidas para medirlo basado en esta perspectiva son: apoyo de la gerencia, claridad del rol, autoexpresión, contribución a las metas, reconocimiento y reto en el trabajo, todas ellas tomando en cuenta la operacionalización hecha por Brown y Leight (1996). A continuación se detalla cada una de ellas.

*Apoyo de la gerencia.* Una cuestión que tiene implicaciones en la seguridad psicológica es si los mandos dictan y esperan un comportamiento muy regulado o por el contrario, otorgan flexibilidad respecto a cómo llevar a cabo las tareas. La flexibilidad permite a los empleados usar su creatividad aun teniendo en cuenta que ésta puede incluir fallos; en tal caso, los subordinados no esperarán represalias por ello. Un mando flexible les permite a las personas tener control sobre sus actividades y experimentar nuevos métodos para lograr sus objetivos. El mando rígido y una supervisión exagerada hacen sentir a los empleados que se tiene poca confianza en ellos, en sus conocimientos y sus habilidades. El control sobre las tareas, la libertad del método y la sensación de confianza que otorga un supervisor a sus empleados, aumenta la probabilidad de experimentar motivación y lo lleva a involucrarse más con su trabajo (Argyris, 1964; Deci y Ryan, 1985 citados por Brown y Leight, 1996; Kahn, 1990).

*Claridad del rol.* Los roles con expectativas claras, consistentes y predecibles crean un ambiente psicológicamente seguro y aumentan el involucramiento con el trabajo. Por el contrario, cuando las expectativas del puesto de trabajo no son claras, son inconsistentes, incoherentes o impredecibles, la seguridad psicológica se debilita y el involucramiento probablemente disminuya (House y Rizzo, 1972 citado por Brown y Leigh, 1996; Kahn, 1990).

*Autoexpresión.* La autoexpresión evalúa qué tan seguro se está de poder mostrarse libre y auténticamente sin temor a 'sufrir' por ello, esto es, si existe un clima de confianza para no tener que usar máscaras. Los empleados son más propensos a involucrarse en sus puestos de trabajo cuando pueden expresar aspectos centrales de sí mismos (Argyris, 1964 citado por Brown y Leigh, 1996; Kahn, 1990). Si los empleados reciben críticas en la organización debido al hecho de manifestar su ser, es probable que se distancien tanto del rol como de la organización, dando como resultado una desconexión psicológica. Por otro lado, cuando los empleados se sienten seguros y libres de crítica, son más propensos a infundir su personalidad, su creatividad, sus sentimientos, es decir, exponen todos sus recursos (Brown y Leight, 1996).

*Contribución a las metas.* Es el grado en que un empleado percibe que el trabajo que realiza es valioso para la organización. Es la importancia que consideran los empleados que tiene

su esfuerzo (Kahn, 1990). Cuando los empleados creen que están contribuyendo de manera significativa en las metas de la organización, es más probable que se sientan involucrados con sus puestos de trabajo (Brown y Leight, 1990).

*Reconocimiento.* Consiste en la percepción que tiene un empleado de que la organización valora y reconoce sus aportaciones y su esfuerzo. Mide el nivel de aprecio y reconocimiento de la organización y de los demás colaboradores. El grado percibido contribuye a incrementar el significado de su trabajo. Los empleados que creen que sus contribuciones son reconocidas apropiadamente, llegan a identificarse más con su trabajo y a estar más involucrados (Kahn, 1990). Cuando el reconocimiento existe se convierte en retroalimentación positiva que otorga seguridad y confianza (Brown y Leight, 1996).

*Reto en el trabajo.* Consiste en la variedad de las tareas que ofrezcan la oportunidad de aplicar destrezas y capacidades. El crecimiento personal ocurre cuando el trabajo requiere el uso de la creatividad y una variedad de habilidades (Kahn, 1990). Un trabajo desafiante alienta el uso de los propios recursos físicos, cognitivos y emocionales y esto resulta en un mayor significado percibido de la experiencia de trabajo (Brown y Leight, 1996).

A las seis dimensiones descritas anteriormente, se agrega una más para los fines de este estudio, que consiste en medir la percepción que se tiene de la relación con los compañeros de trabajo. Esta dimensión se tomó del estudio de May et al. (2004) quienes exponen que las relaciones entre compañeros de trabajo que promueven el respeto, la dignidad y la valía de las personas, dan un sentido de significado de sus relaciones y otorgan una identidad social y de pertenencia. La decisión de incluirla se debe al interés particular de este estudio por identificar si hay alguna tendencia o existencia de conflictos entre los empleados.

*Relaciones de compañerismo:* Los empleados que tienen relaciones laborales gratificantes con sus compañeros, experimentan un mayor sentido de su trabajo. Cuando éstos son tratados con dignidad, respeto y valor por sus contribuciones, y no simplemente como el ocupante de un puesto. Las personas obtienen también significado de la identificación social que reciben al

pertenecer a grupos. En la medida en que el compañerismo se fomenta, surge el sentido de pertenencia y de identidad social y significado. Por el contrario, la pérdida de identidad social se asocia con carencia de sentido. Investigaciones de tipo cualitativo y cuantitativo apoyan una relación entre interacciones gratificantes de compañerismo y significado psicológico. Las relaciones interpersonales que son de confianza y apoyo fomentan la seguridad psicológica (Kahn, 1990). La base de la confianza puede ser cognitiva o afectiva. Cuando se trata de confianza cognitiva se refiere a la veracidad y fiabilidad de los demás mientras la confianza afectiva se basa en las relaciones emocionales entre individuos. Las personas que confían entre sí emocionalmente, por lo general expresan su preocupación por el bienestar de los otros, creen en la virtud intrínseca de las relaciones y están dispuestos a invertir emocionalmente en la relación. En un estudio de Edmondson (1996 citado por May et al., 2004), se encontró que la calidad de las relaciones en el trabajo tuvieron un impacto en la creencia compartida de los empleados respecto a cómo serían juzgados por los errores, esto significa que impacta su seguridad psicológica. Por lo tanto, se espera que los compañeros de trabajo que se apoyan mutuamente en tiempos difíciles, se tienen respeto mutuo y valoran las contribuciones de otros, engendran confianza y mayor de seguridad psicológica que promueve el enganchamiento (May et al, 2004). En la Figura 8 se representa la integración de las siete dimensiones usadas para medir el clima organizacional.

Figura 8. Dimensiones del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 Modelo hipotético de la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento

Bajo la premisa de que un clima organizacional en donde se percibe significado psicológico y seguridad psicológica (Kahn, 1990; Brown y Leight, 1996) ofrece mayor probabilidad de que los empleados estén dispuestos a engancharse con su organización, en este estudio se explora la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento. Formalmente, se postula la siguiente hipótesis.

**Hipótesis:** *El clima organizacional afecta de forma positiva al enganchamiento del personal.*

En este estudio, las dimensiones que miden el clima organizacional son siete y se ubican dentro del marco teórico de los antecedentes del enganchamiento que miden la percepción del significado psicológico y la seguridad psicológica en el trabajo. Seis dimensiones están conceptualizadas y operacionalizadas por Brown y Leight (1996) y una más por May et al. (2004). En la Figura 9 se observan estas dimensiones integradas al modelo hipotético de la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento en el trabajo.

Figura 9. Modelo hipotético de la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento.



Fuente: Elaboración propia.

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo se expusieron los antecedentes relacionados con el enganchamiento en el trabajo y lo que este constructo comprende. Para hacer esto, se partió de definiciones elaboradas por diversos autores, y posteriormente se definió lo que significa para este estudio. De los antecedentes hallados sobre enganchamiento, se desprendió que el clima organizacional es uno de ellos, con base en esto, se estableció la propuesta teórica que establece una relación positiva entre el clima organizacional y el enganchamiento. La primera representa a la variable independiente y la segunda a la variable dependiente. Se concluyó el capítulo con el planteamiento de la hipótesis. En el siguiente capítulo se expone el proceso metodológico para llevar a cabo este trabajo de investigación.

## CAPÍTULO III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Una vez que se ha definido el fundamento sobre el que se basa este estudio, en este capítulo se presenta el método usado para probar la hipótesis presentada anteriormente. Se describe el tipo y diseño de investigación, se detalla el proceso de recolección de datos, se describe la población que participó y la operacionalización de las variables así como la forma en que se integró el instrumento de medición. Finalmente, se expone la confiabilidad del instrumento usado y sus referentes de otros estudios.

### 3.1 Tipo de investigación

Se usó el enfoque **cuantitativo**. Este enfoque incluye características como planteamientos acotados, medición de fenómenos, uso de la estadística y prueba de hipótesis. Dichas características permiten delimitar el objetivo de estudio, medir las variables de interés, realizar el análisis de los datos y finalmente, obtener resultados que aprueben o refuten la hipótesis establecida (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El diseño es de tipo **no experimental y transversal**, pues no se manipuló ninguna variable y la obtención de los datos se hizo en un momento en particular. En cuanto al alcance, es un estudio **correlacional** ya que se buscó conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables clima organizacional y enganchamiento.

### 3.2 Población y procedimiento de recolección de datos

El universo de estudio para la presente investigación se integró por la población total de empleados del instituto que laboran en los tres campus ubicados en Acapulco: 155 trabajadores, entre los que destacan los docentes, por su mayoría. El estudio incluyó a todo el personal excepto:

- Personal que tenía menos de un mes de trabajar en el instituto.
- Personal que estaba de vacaciones en el momento de aplicación del instrumento.
- Personal que se hallaba fuera de la institución en el momento de la aplicación, en un área determinada, de permiso o en comisión externa.

Partiendo de la población total y teniendo en cuenta las excepciones, se obtuvo la participación de 142 personas. Esta participación representa un 92% del total de empleados.

La obtención de datos se hizo a través de un instrumento de medición, en un lapso de tres días. Las fechas de aplicación de los cuestionarios fueron previamente pactadas con los directivos de cada plantel y sección. La titular de esta investigación estuvo presente en todas las aplicaciones. Se contó con el apoyo de una persona más, contratada para tal fin, a quien se le instruyó con anterioridad sobre cómo sería la dinámica de aplicación y cómo responder a las dudas de los encuestados, así como también ayudar en la comprensión de algunas preguntas sobre todo en los casos de personas con bajo nivel de educación.

El primer día se aplicaron 36 cuestionarios en uno de los campus. Se contó con el apoyo de la directora quien coordinó la concentración de todo el personal en un aula en donde pudieran estar cómodos para responder. En este caso participaron todos los empleados, incluyendo los directivos. El proceso se llevó a cabo sin contratiempos y los participantes mostraron interés y entusiasmo por participar. El momento de aplicación fue al final de la jornada cuando ya los niños habían sido retirados pero aún estaban en su horario de trabajo.

En el segundo día se aplicaron 22 encuestas en otro de los campus. La dinámica fue similar, se agruparon en un aula, primero una parte del personal y en un segundo tiempo el resto. Lo anterior debido a que no podían dejar de atender las áreas en donde aún había niños. También participaron directivos. En algunos casos fue necesario apoyar a los empleados que no sabían leer y escribir y en otros casos, la vista no les permitió contestar por ellos mismo por lo que se les leyó cada pregunta y se anotaron sus respuestas.

El tercer día se aplicaron la mayoría de las encuestas: 84. La aplicación se hizo por sección en el siguiente orden: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Todos los docentes de cada sección contestaron al mismo tiempo, pues se hizo en la reunión de fin de mes, en aulas agrupadas por sección. Con excepción de preparatoria, los directivos de las demás secciones también participaron en la encuesta. Al personal administrativo se le concedió horarios diferentes para responder la encuesta, la mayoría lo hizo en la sala de juntas pero en otros casos debió ser en su lugar de trabajo ya que no podían dejar sola el área.

Para efectos de dar más confianza a los participantes y lograr que expresaran sus verdaderos pensamientos y sentimientos, en todos los casos, el cuestionario les fue entregado junto con un sobre vacío, indicándoles que una vez contestado el cuestionario, lo colocaran

dentro del sobre, lo sellaron y lo depositaron en una urna general que se preparó especialmente para ello. Lo anterior generó que la mayoría expresara seguridad de no ser sancionado por sus respuestas. Aproximadamente un 80% del total, sellaron el sobre y el resto simplemente colocó el cuestionario dentro. El tiempo de respuesta general osciló de cinco a quince minutos.

Es importante resaltar que aun cuando se obtuvieron 142 encuestas, al ser revisadas para su captura, se detectó siete cuestionarios con respuestas atípicas como: todas las respuestas marcaban la misma escala, había secuencias de dos escalas consistentemente, se tenía más de la mitad de respuestas sin contestar o tenía respuestas duplicadas. Por lo anterior, los cuestionarios sobre los que se analizaron datos fueron únicamente 135, que representan un 95% del total de encuestas y un 87% de la población. A continuación, las características de los participantes.

### 3.3 Características biográficas de los participantes

Como se puede apreciar en las tablas 10 a 15, la población participante estuvo mayormente conformada por mujeres, las cuales representan un 75.4%. Las edades con mayor densidad se ubican entre los 21 y 55 años y representa el 86.6%; un 2.8% son menores y un 5.6% mayores; el 4.9% no contestó este dato. La mayoría de los empleados tienen menos de cinco años de antigüedad y comprenden el 61.3%, mientras que los empleados que rebasan los doce años conforman el 10.5%. El nivel de estudios predominante es licenciatura con un 72.5%; personas con estudios de posgrado representan un 4.2% mientras que sin estudios son apenas un 2.1%. En cuanto a funciones, la mayor parte de la población está representada por docentes quienes conforman un 76.1%, en tanto los administrativos representan un 12% y el resto otros puestos.

Tabla 10. Participación por edad.

Rango de edad	Participantes	Porcentaje
18 – 20	4	2.8%
21 – 27	35	24.6%
28 – 34	20	14.1%
35 – 41	29	20.4%
42 – 48	18	12.7%
49 – 55	21	14.8%
56 – 62	5	3.5%
63 – 69	3	2.1%
<b>Suma</b>	<b>135</b>	<b>95.1%</b>
<b>No contestaron</b>	<b>7</b>	<b>4.9%</b>
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Participación por género.

Género	Participantes	Porcentaje
Hombre	34	23.9%
Mujer	107	75.4%
<b>Suma</b>	<b>141</b>	<b>99.3%</b>
No contestaron	1	.7%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Participación por antigüedad.

Antigüedad	Participantes	Porcentaje
Menos de 1 año	27	19.0%
1 a 4 años	60	42.3%
5 a 8 años	17	12.0%
9 a 12 años	18	12.7%
13 a 16 años	9	6.3%
17 años o más	6	4.2%
<b>Suma</b>	<b>137</b>	<b>96.5%</b>
No contestaron	5	3.5%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Participación por área o departamento.

Área o departamento	Participantes	Porcentaje
Administración	17	12.0%
Preescolar	29	20.4%
Primaria	38	26.8%
Secundaria	24	16.9%
Preparatoria	17	12.0%
Otra	7	4.9%
Limpieza	8	5.6%
<b>Suma</b>	<b>140</b>	<b>98.6%</b>
No contestaron	2	1.4%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Participación según nivel de estudios.

Área o departamento	Participantes	Porcentaje
Sin estudios	3	2.1%
Primaria	6	4.2%
Secundaria	6	4.2%
Preparatoria	16	11.3%
Licenciatura	103	72.5%
Posgrado	6	4.2%
<b>Suma</b>	<b>140</b>	<b>98.6%</b>
No contestaron	2	1.4%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Participación por campus.

Campus	Participantes	Porcentaje
<b>Campus 1</b>	84	59.2%
<b>Campus 2</b>	36	25.4%
<b>Campus 3</b>	22	15.5%
<b>Suma</b>	<b>142</b>	<b>100.0%</b>
<b>No contestaron</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Instrumento de medición y operacionalización de variables

El cuestionario aplicado se conformó por trece reactivos que miden el enganchamiento y treinta y uno que miden el clima organizacional, dando un total de 44 reactivos. Las escalas de medición de los dos conceptos sustanciales de este estudio fueron obtenidas de estudios previos.

#### *Enganchamiento.*

La escala de enganchamiento se obtuvo de un estudio realizado por May et al. (2004). Consta de trece preguntas que evalúan las dimensiones del enganchamiento: cognitivo, afectivo y físico.

La medición de la escala tiene un anclaje verbal entre uno y cinco, donde uno indica una negativa total y cinco una concordancia total con lo que expone la sentencia. Esto es:

- 1 = Definitivamente NO
- 2 = La mayoría de las veces NO
- 3 = A veces SI, a veces NO
- 4 = La mayoría de las veces SI
- 5 = Definitivamente SI

Esta escala se tradujo de su original en inglés al español mexicano por medio de un proceso de traducción-retraducción que consistió en que una vez que los reactivos se tradujeron al español, éstos volvieron a ser traducidos al inglés por una persona ajena para comprobar que la escala era equivalente. En el caso que no hubo equivalencia, se realizaron nuevamente las traducciones y se corrigieron las discrepancias. En la Tabla 16 se define la variable enganchamiento y sus dimensiones.

Tabla 16. Dimensiones del enganchamiento.

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Reactivos
<b>Enganchamiento</b>	Estado mental positivo relacionado con el trabajo que se expresa a través de vigor, dedicación y absorción.	Cognitivo	Conexión cognitiva que una persona experimenta con su trabajo.	4
		Afectivo	Conexión sentimental que una persona establece con su trabajo.	4
		Físico	Energía que una persona utiliza para realizar su trabajo.	5

Fuente: Elaboración propia con base en May et al. (2004).

Los reactivos para medir el enganchamiento, se observan en la Tabla 17.

Tabla 17. Dimensiones del enganchamiento y sus reactivos.

Dimensión del enganchamiento	Reactivos
Cognitivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer mi trabajo es tan absorbente que se me olvida todo lo demás.</li> <li>2. A menudo pienso en otras cosas mientras trabajo.</li> <li>3. Me distraigo cuando estoy haciendo mi trabajo.</li> <li>4. El tiempo se pasa volando cuando estoy trabajando.</li> </ol>
Afectivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Realmente pongo mi corazón en el trabajo.</li> <li>6. Me emociono cuando logro hacer bien mi trabajo.</li> <li>7. A menudo siento distanciamiento emocional de mi trabajo</li> <li>8. Mis sentimientos se ven afectados por qué tan bien hago mi trabajo.</li> </ol>
Físico	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Pongo mucha energía en la realización de mi trabajo.</li> <li>10. Me quedo en el trabajo hasta terminar.</li> <li>11. Siempre que me es posible, evito trabajar tiempo extra.</li> <li>12. Me llevo trabajo a casa.</li> <li>13. Evito trabajar demasiado.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en May et al. (2004).

La mayoría de estos reactivos están planteados en forma positiva, solo algunos están en forma negativa. En este caso la puntuación es inversa, de tal forma que el 1 equivale a 5, el 2 equivale a 4, el 3 no varía, el 4 se contabiliza como 2 y el 5 como 1. Los reactivos que están planteados en forma negativa o inversa son el 2, 3, 7, 11 y 13. Tomando en cuenta la escala

usada, se espera que una puntuación mayor indique un nivel de enganchamiento más alto y una puntuación más baja indicaría menor enganchamiento.

### ***Clima organizacional.***

La escala de clima organizacional se obtuvo a partir de dos estudios previos realizados en Estados Unidos. Consta de 31 preguntas que evalúan las siete dimensiones que integran esta variable: apoyo de la gerencia, claridad del rol, contribución a las metas, reconocimiento, autoexpresión, reto en el trabajo y relaciones de compañerismo. Las primeras seis dimensiones fueron obtenidas de un estudio de Brown y Leight (1996). La última (relaciones de compañerismo), fue tomada de un estudio de May et al. (2004).

La medición de esta escala tiene un anclaje verbal entre uno y cinco de la misma forma que la escala de enganchamiento y también fue traducida del inglés al español por medio del proceso traducción-retraducción mencionado anteriormente. En la Tabla 18 se presentan las dimensiones del clima organizacional.

Tabla 18. Dimensiones del clima organizacional.

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Reactivos
<b>Clima organizacional</b>	Conjunto de percepciones subjetivas compartidas sobre el medio ambiente de trabajo.	Apoyo de la gerencia	Consiste en la percepción que tiene el empleado sobre la forma en que recibe apoyo, credibilidad y poder de decisión respecto a su trabajo.	5
		Claridad del rol	Se determina por el conocimiento que tiene el empleado sobre lo que se espera de su trabajo.	3
		Contribución a las metas	Se refiere a la importancia del trabajo que realiza el empleado y el grado en que interfiere en las metas de su empresa.	4
		Reconocimiento	Mide la forma en que el empleado se percibe reconocido por su labor	3
		Autoexpresión	Percibe la seguridad que un empleado tiene respecto al hecho de poder expresarse libre y naturalmente en su ambiente de trabajo sin temor a ser rechazado.	4
		Reto en el trabajo	Implica el nivel de reto que el empleado percibe de su trabajo como estímulo para hacer uso de sus recursos y para crecer profesionalmente.	2
		Relaciones de compañerismo	Mide el grado de confianza y apoyo que se tiene de los compañeros de trabajo.	10

Fuente: Elaboración propia con base en Brown y Leight (1996) y May et al. (2004).

Los reactivos del clima organizacional, se observan en la Tabla 19.

Tabla 19. Dimensiones del clima organizacional y sus reactivos.

Dimensión	Reactivos
Apoyo de la gerencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi jefe es flexible sobre la forma en que puedo cumplir con mis objetivos en el trabajo.</li> <li>2. Mi jefe apoya mis ideas y la forma de llevar a cabo mis actividades.</li> <li>3. Mi jefe me otorga autoridad para hacer el trabajo como me sea más conveniente.</li> <li>4. Soy cuidadoso al tomar responsabilidades porque mi jefe a menudo critica nuevas ideas.</li> <li>5. Puedo confiar en que mi jefe respalda mis decisiones.</li> </ol>
Claridad del rol	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. La administración me deja perfectamente claro cómo hacer mi trabajo.</li> <li>7. En mi puesto, el nivel esperado de responsabilidad y esfuerzo está claramente definido.</li> <li>8. En mi departamento, las normas de desempeño están bien entendidas y comunicadas.</li> </ol>
Contribución a las metas	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Me siento muy útil en el trabajo.</li> <li>10. Hacer bien mi trabajo, realmente marca una diferencia.</li> <li>11. Me siento como un miembro clave de la organización.</li> <li>12. El trabajo que hago es muy valioso para la organización.</li> </ol>
Reconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Rara vez siento que mi trabajo es subestimado.</li> <li>14. Generalmente, mis superiores aprecian la forma en que hago mi trabajo.</li> <li>15. La organización reconoce la importancia de las contribuciones que realizo.</li> </ol>
Autoexpresión	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Los sentimientos que expreso en el trabajo son mis verdaderos sentimientos.</li> <li>17. Me siento libre para ser completamente "yo mismo" en el trabajo.</li> <li>18. Hay partes de mí ser, que no soy libre de expresar en el trabajo.</li> <li>19. En este trabajo, está bien, si expreso mis verdaderos sentimientos.</li> </ol>
Reto en el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Mi trabajo es muy retador.</li> <li>21. Necesito emplear todos mis recursos personales para lograr los objetivos de mi trabajo.</li> </ol>
Relaciones de compañerismo	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Mis interacciones con mis compañeros de trabajo son satisfactorias.</li> <li>23. Mis compañeros de trabajo valoran lo que yo apporto.</li> <li>24. Mis compañeros de trabajo escuchan lo que tengo que decir.</li> <li>25. Mis compañeros de trabajo saben verdaderamente quién soy.</li> <li>26. Yo pienso que mis compañeros de trabajo aprecian quien soy.</li> <li>27. Yo percibo una conexión real con mis compañeros de trabajo.</li> <li>28. Mis compañeros de trabajo y yo, nos tenemos un respeto mutuo.</li> <li>29. Siento una verdadera afinidad con mis compañeros de trabajo.</li> <li>30. Me siento valioso cuando estoy con mis compañeros de trabajo.</li> <li>31. Confío en mis compañeros de trabajo.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en Brown y Leight (1996) y May et al. (2004).

De estos 31 reactivos, veintinueve están escritos en forma positiva y dos en forma negativa: el 4 y el 18. A través de estos reactivos, se obtuvo la percepción de los empleados acerca de la calidad del clima organizacional en el instituto. Una puntuación alta significa una buena percepción mientras una puntuación baja indica que se perciben áreas de mejora.

Además de las escalas de medición de enganchamiento y clima organizacional, el cuestionario incluyó datos generales de las personas como: edad, género, antigüedad, área o departamento, nivel de estudios y campus al que pertenece. Dicho cuestionario inicia con las instrucciones para responder. A continuación, se resalta la confidencialidad de las respuestas de los encuestados y se expone el beneficio de participar con total honestidad. Posteriormente, se presentan las 44 preguntas en orden aleatorio, agrupadas en cuatro bloques de nueve preguntas y uno de ocho. Posterior a responder las escalas, se solicitan los datos generales y se concluye con el texto: ¡Muchas gracias por tu aportación!. El cuestionario tal como fue aplicado se encuentra en el Anexo 1.

### **3.6 Confiabilidad del instrumento**

*Confiabilidad:* Es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Significa que cada vez que el instrumento se aplique al mismo sujeto, éste debe arrojar resultados similares.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que generan un coeficiente de confiabilidad. La mayoría de éstos oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Campo-Arias y Oviedo (2008) indican que la consistencia interna de una escala se considera aceptable cuando se encuentra entre 0.7 y 0.9. Valores inferiores a 0.7 indican una correlación pobre y aquellos por encima de 0.9 indican redundancia o duplicación en las escalas.

En la Tabla 20 se presentan los estadísticos de confiabilidad de los instrumentos originales, así como los obtenidos en este estudio, los cuales se obtuvieron usando el programa SPSS v.20. Como se puede observar en esta tabla, tanto las alfas de los estudios previos, como las obtenidas en el presente, se ubican dentro del rango aceptable según Campo-Arias y Oviedo (2008).

Tabla 20. Estadísticos de confiabilidad.

VARIABLES	DIMENSIONES	$\alpha$ estudio original	$\alpha$ este estudio
<b>Enganchamiento</b>	Cognitivo, afectivo y físico	.77	.701 <sup>1</sup>
	Apoyo de la gerencia	.83 y .85	.870
	Claridad del rol	.78 y .76	.710
<b>Clima organizacional</b>	Contribución a las metas	.78 y .71	.784
	Reconocimiento	.76 y .70	.766
	Autoexpresión	.83 y .73	.799
	Reto en el trabajo	- <sup>2</sup>	.877
	Relaciones de compañerismo	.93	.904

Fuente: Elaboración propia.

Cabe aclarar en este punto que una vez obtenidas y capturadas las respuestas, se notó una inconsistencia en los resultados de dos dimensiones. El primer caso se dio en el enganchamiento cognitivo con el reactivo “Mis sentimientos se ven afectados por qué tan bien hago mi trabajo”, en donde el verbo *afectar*, se entendió de manera negativa, es decir, las respuestas indican que se interpretó y contestó pensando en una afectación negativa en lugar de una forma de indicar que produce un efecto sin que necesariamente éste sea negativo, motivo por el que dicho reactivo fue eliminado. El segundo caso detectado fue en el enganchamiento físico, donde el reactivo “Me llevo trabajo a casa” obtuvo puntuaciones muy bajas debido a que la mayoría indica que no se lleva trabajo a casa. Sin embargo, no llevarse trabajo a casa no necesariamente quiere decir que no exista enganchamiento físico o éste sea menos, ya que puede darse por la naturaleza de trabajo. Este reactivo también fue eliminado del estudio.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se describió el proceso metodológico, mismo que consiste en un estudio no experimental, trasnversal y correlacional, con enfoque cuantitativo. Además, se describieron los pasos (acciones) y las herramientas (instrumento de medición) para la obtención de los datos.

<sup>1</sup> El alfa de Cronbach del enganchamiento se presenta agrupando las tres dimensiones debido a que en el estudio original solo se presenta este dato en forma agrupada. En el presente estudio, el valor obtenido para cada uno de los tipos de enganchamiento fue: cognitivo ( $\alpha = .738$ ), afectivo ( $\alpha = .727$ ) y físico ( $\alpha = .739$ ).

<sup>2</sup> En el artículo original no se registró este dato.

Se presentó la definición operacional de cada una de las variables, y se describieron los indicadores a medir. Se detalló la integración del cuestionario que incluyó escalas existentes y quedó formado por 44 reactivos. La primera escala fue incluida para medir el enganchamiento e incluyó trece reactivos. La segunda, para medir el clima organizacional e incluyó 33 reactivos. La población participante se integró por 142 empleados que representan un 92% del personal. La aplicación del cuestionario se hizo en un lapso de tres días. Los resultados fueron capturados en el programa estadístico SPSS v.20 para su posterior análisis de resultados, mismo que se presenta en el siguiente capítulo. Finalmente se expuso la confiabilidad del instrumento aplicado.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en la encuesta, se utilizó el programa estadístico SPSS v.20. En la primera parte de este capítulo se presentan los resultados descriptivos de las dos variables de estudio: clima organizacional y enganchamiento. Primero de forma general y después de forma individual para cada campus. Posteriormente, a efectos de dar respuesta a la hipótesis, se presenta la relación hallada entre las dos variables. Finalmente, se describe el diagnóstico basado en los resultados.

### 4.1 Resultados descriptivos: clima organizacional

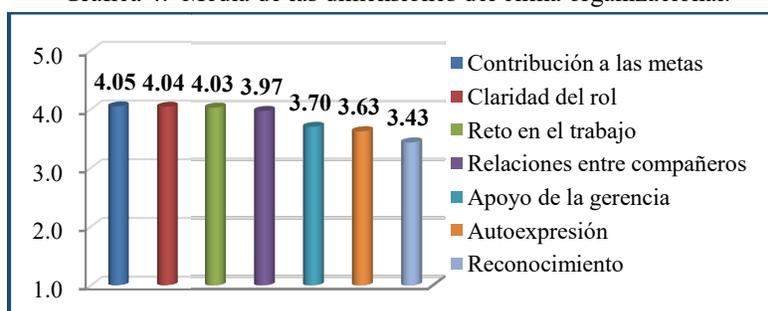
Para medir el clima organizacional se usaron siete dimensiones, que al ser evaluadas arrojaron los resultados que aparecen en la Tabla 21 y se aprecian más claramente en la Gráfica 4. Como se puede observar, todas las dimensiones se ubican por encima de la media de la escala (2.5). Las medias más altas se obtuvieron en contribución a las metas, claridad del rol y reto en el trabajo, mientras que las medias más bajas se tienen en autoexpresión y reconocimiento.

Tabla 21. Media de las dimensiones del clima organizacional.

Dimensión	Media	Desviación estándar
Contribución a las metas	4.05	0.81
Claridad del rol	4.04	0.91
Reto en el trabajo	4.03	1.00
Relaciones de compañerismo	3.97	0.77
Apoyo de la gerencia	3.70	0.89
Autoexpresión	3.63	0.91
Reconocimiento	3.43	0.90
<b>CLIMA TOTAL</b>	<b>3.85</b>	<b>0.61</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4. Media de las dimensiones del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

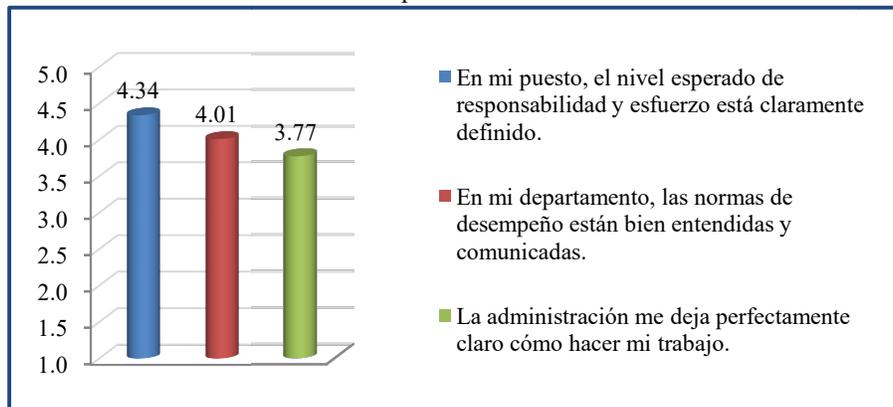
A continuación se presentan los resultados individuales para cada una de las dimensiones según los reactivos que comprende cada una.

Gráfica 5. Reactivos que evaluaron la contribución a las metas.



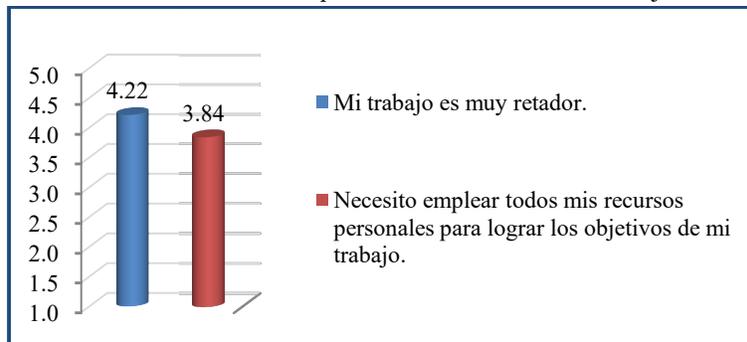
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6. Reactivos que evaluaron la claridad del rol.



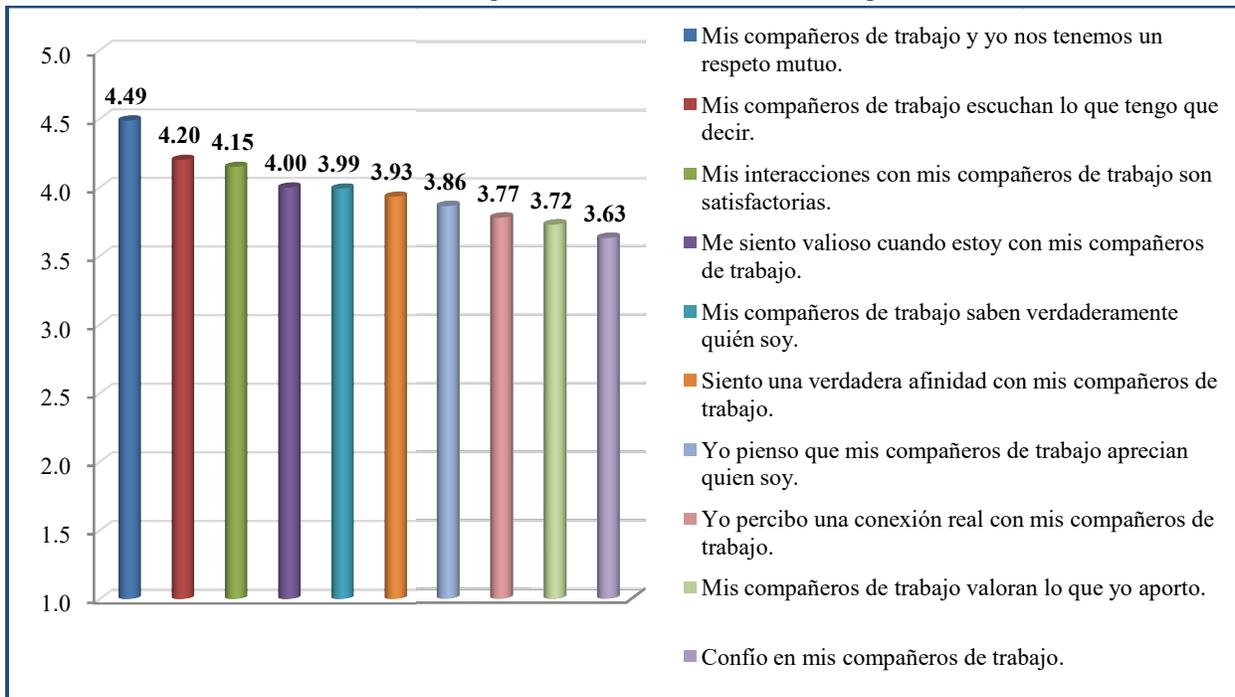
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7. Reactivos que evaluaron el reto en el trabajo.



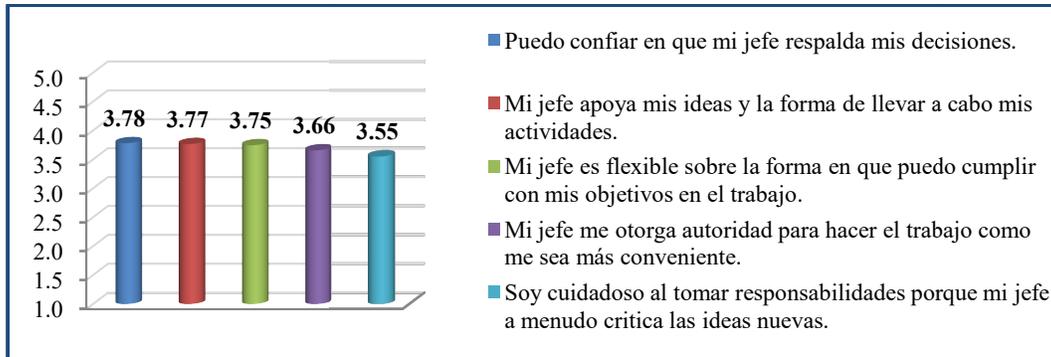
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. Reactivos que evaluaron las relaciones de compañerismo.



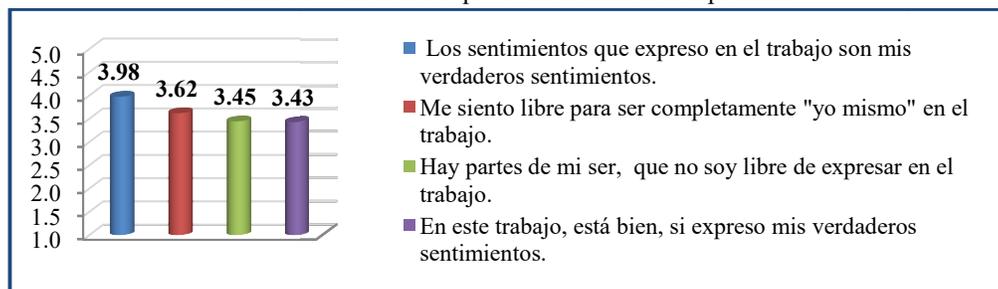
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9. Reactivos que evaluaron el apoyo de la gerencia.



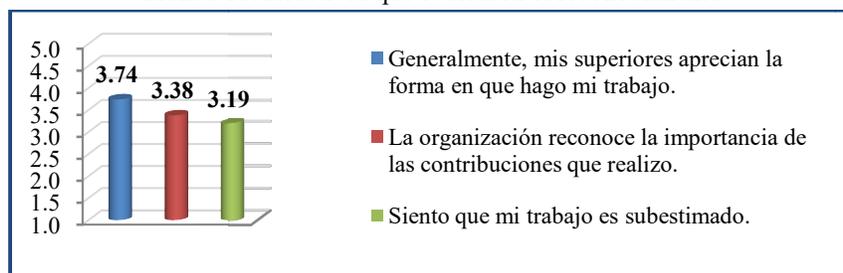
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 10. Reactivos que evaluaron la autoexpresión.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11. Reactivos que evaluaron el reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Hasta aquí, se puede observar la respuesta promedio para cada uno de los reactivos. Estos resultados particulares permiten identificar las áreas que se alejan más de la escala máxima para poder determinar, con base en ello, hacia donde se deben dirigir los esfuerzos orientados a mejorar las percepciones del clima organizacional en el personal. Por ejemplo, el reconocimiento es una de las dimensiones que presenta la media más baja; de sus reactivos, el que tiene menor puntuación es: “Siento que mi trabajo es subestimado”. A continuación se presenta la misma serie de gráficas de forma individual para cada uno de los tres campus.

#### 4.1.1 Resultados descriptivos: clima organizacional campus 1

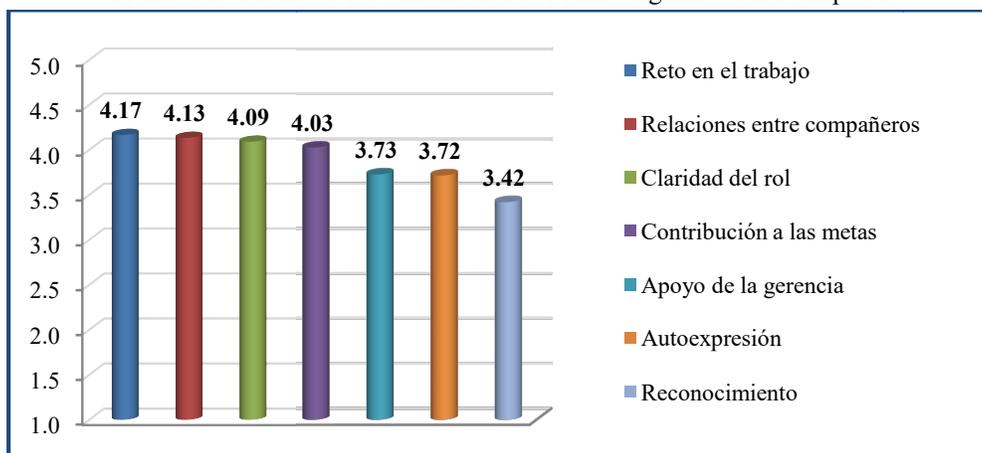
Los resultados que se observan en la Tabla 22 y en la Gráfica 12, corresponden a las medias obtenidas en las dimensiones del clima organizacional del campus 1. Como se puede observar, las medias más altas se ubicaron en el reto en el trabajo y las relaciones de compañerismo, mientras que las medias más bajas, al igual que en la tendencia general, se dio en las dimensiones de autoexpresión y reconocimiento.

Tabla 22. Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 1.

Dimensión	Media	Desviación estándar
Reto en el trabajo	4.17	0.87
Relaciones de compañerismo	4.13	0.69
Claridad del rol	4.09	0.94
Contribución a las metas	4.03	0.79
Apoyo de la gerencia	3.73	0.87
Autoexpresión	3.72	0.95
Reconocimiento	3.42	0.91
<b>CLIMA TOTAL</b>	<b>3.93</b>	<b>0.57</b>

Fuente: Obtenida de SPSS v.20.

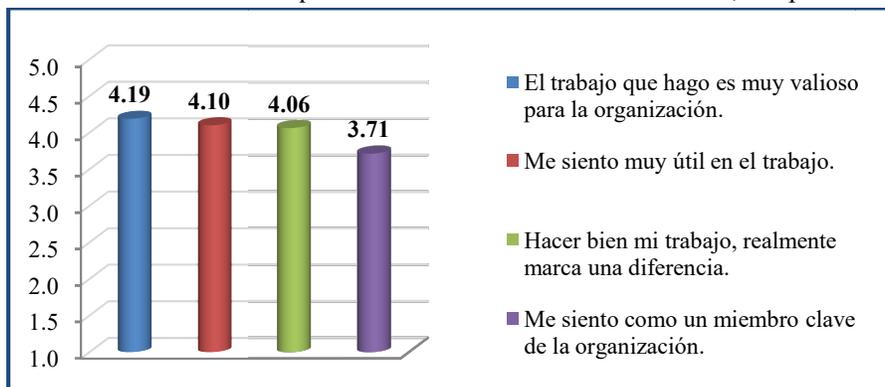
Gráfica 12. Media de las dimensiones del clima organizacional campus 1.



Fuente: Elaboración propia.

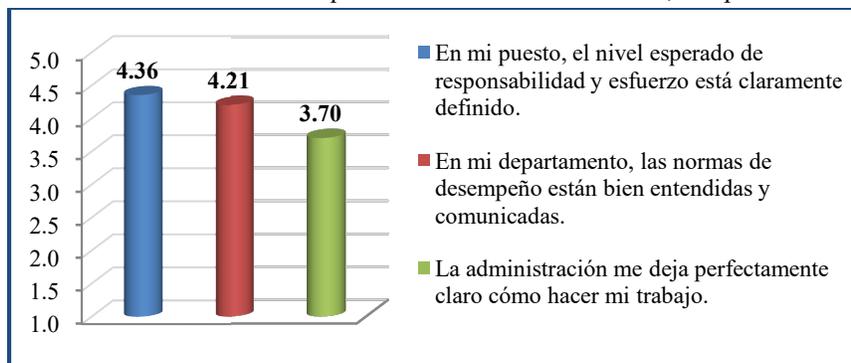
A continuación se presentan gráficas individuales para cada una de las dimensiones según los reactivos que comprende cada una.

Gráfica 13. Reactivos que evaluaron la contribución a las metas, campus 1.



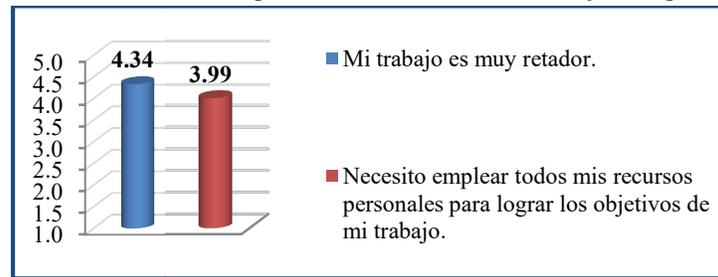
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 14. Reactivos que evaluaron la claridad del rol, campus 1.



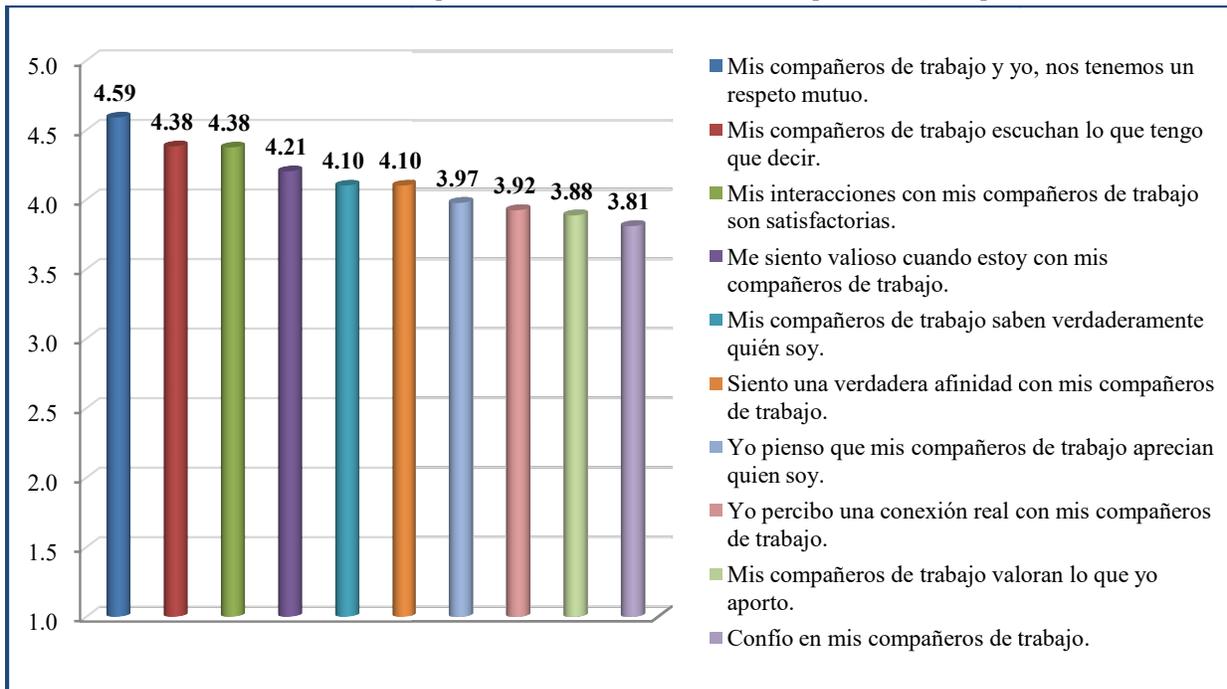
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 15. Reactivos que evaluaron el reto en el trabajo, campus 1.



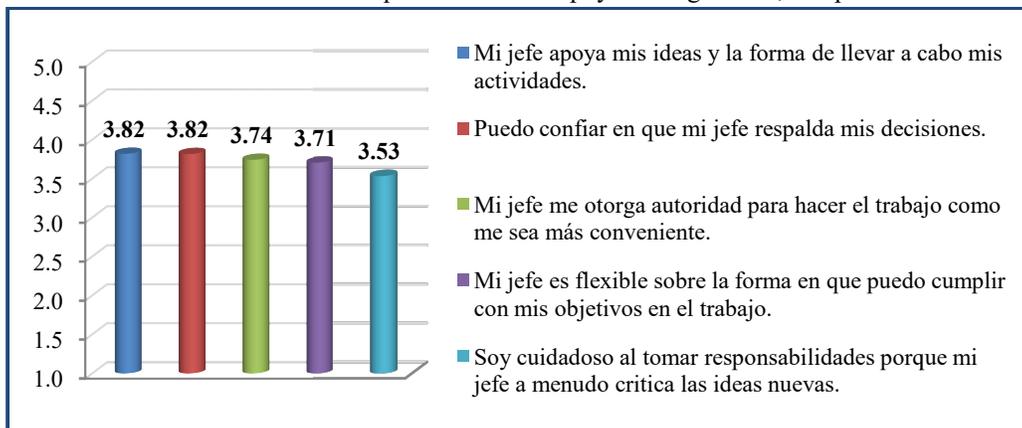
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 16. Reactivos que evaluaron las relaciones de compañerismo, campus 1.



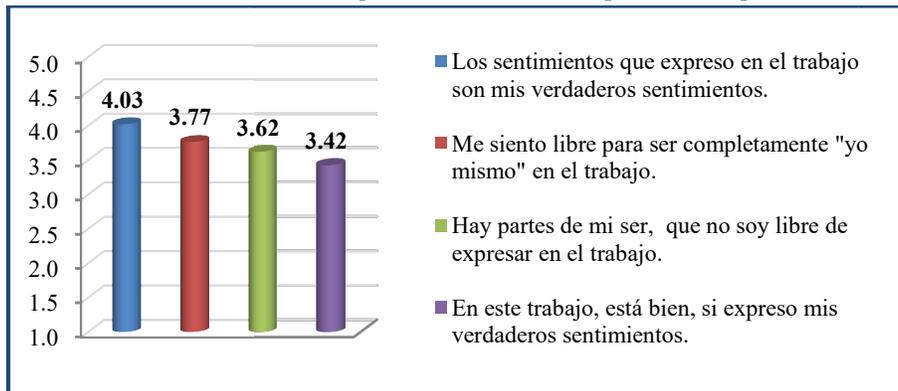
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 17. Reactivos que evaluaron el apoyo de la gerencia, campus 1.



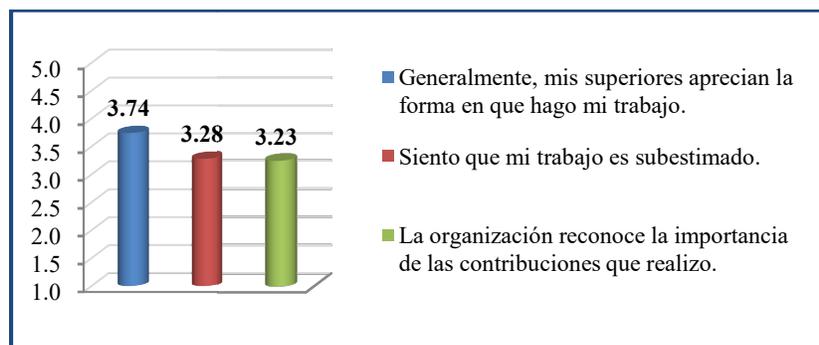
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 18. Reactivos que evaluaron la autoexpresión, campus 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 19. Reactivos que evaluaron el reconocimiento, campus 1.



Fuente: Elaboración propia.

El campus 1 representa la mayor proporción en la participación de la encuesta total (58%). En estas gráficas se puede observar una tendencia semejante a la tendencia general y, aunque presenta algunas variaciones, éstas son menores. Por ejemplo, las cuatro dimensiones que presentan la media más alta son las mismas aunque en distinto orden, mientras que las dos que presentan las medias más bajas son las mismas y en el mismo orden.

A continuación se presentan los resultados del campus 2, que tiene la segunda proporción en participación (26%).

#### 4.1.2 Resultados descriptivos: clima organizacional campus 2

Los resultados que se observan en la Tabla 23 corresponden a las medias obtenidas en las dimensiones del clima organizacional del campus 2. Estos mismos resultados se presentan en la Gráfica 20.

Tabla 23. Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 2.

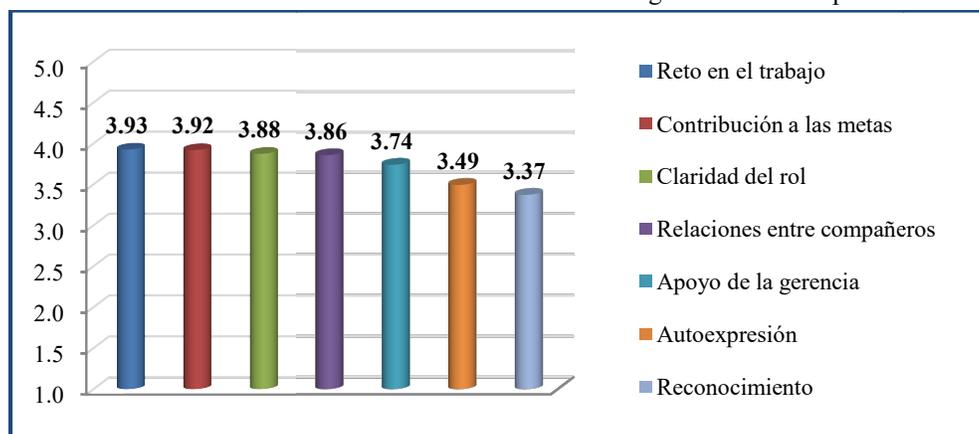
Dimensión	Media	Desviación estándar
Reto en el trabajo	3.93	1.09
Contribución a las metas	3.92	0.92
Claridad del rol	3.88	0.86
Relaciones de compañerismo	3.86	0.84
Apoyo de la gerencia	3.74	0.86
Autoexpresión	3.49	0.86
Reconocimiento	3.37	0.89
<b>CLIMA TOTAL</b>	<b>3.76</b>	<b>0.69</b>

Fuente: Obtenida de SPSS v.20.

La media del clima organizacional en el campus 2 (3.76), se ubica ligeramente más abajo que la media general (3.85). y presenta la misma tendencia en cuanto a las dimensiones más altas, aunque también varía en el orden, mientras que en las más bajas se mantienen igual a la tendencia general.

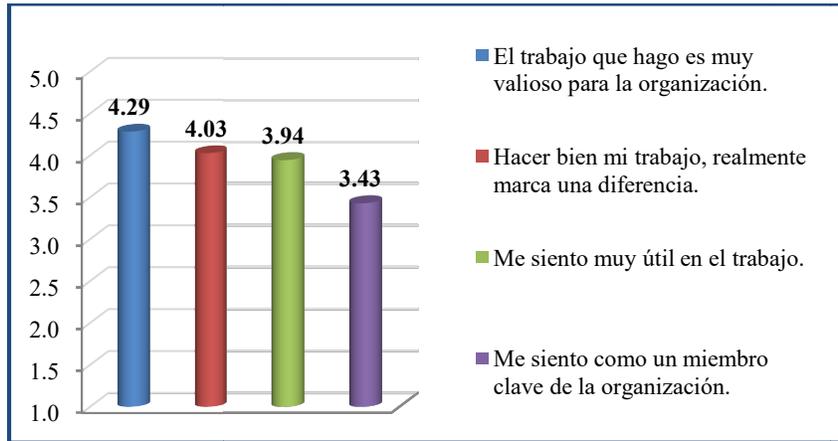
Cómo se puede observar en la Gráfica 20, para el campus 2 las medias más altas se ubicaron en el reto en el trabajo, la contribución a las metas y la claridad del rol, mientras que las medias más bajas siguen siendo la tendencia general que se dio en las dimensiones de autoexpresión y reconocimiento. Las relaciones de compañerismo y el apoyo de la gerencia se mantienen en un nivel medio igual al campus 1. A continuación se presentan gráficas individuales para cada una de las dimensiones según los reactivos que comprende cada una. El orden en que se presentan es el mismo según la tendencia general.

Gráfica 20. Media de las dimensiones del clima organizacional campus 2.



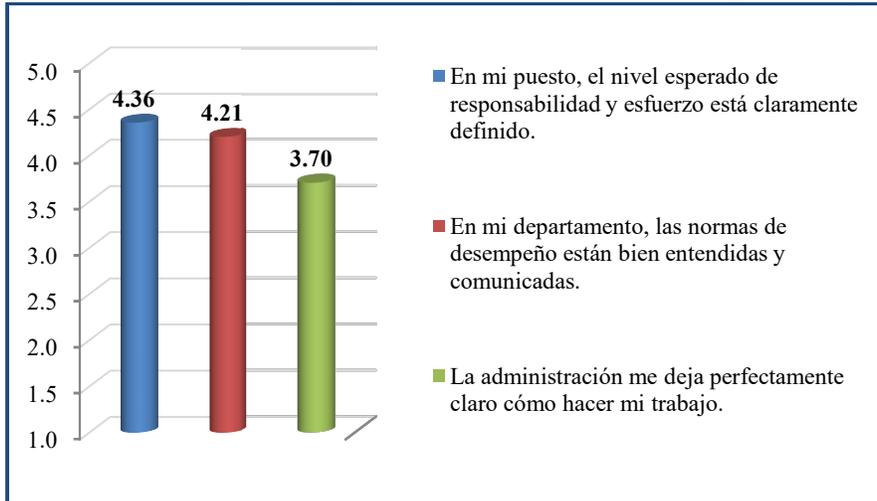
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 21. Reactivos que evaluaron la contribución a las metas, campus 2.



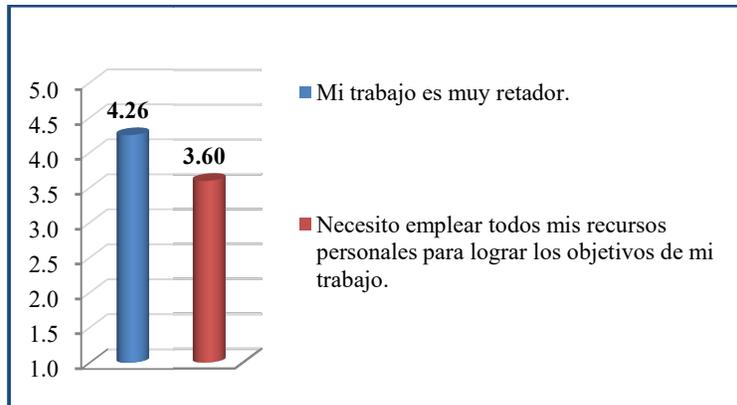
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 22. Reactivos que evaluaron la claridad del rol, campus 2.



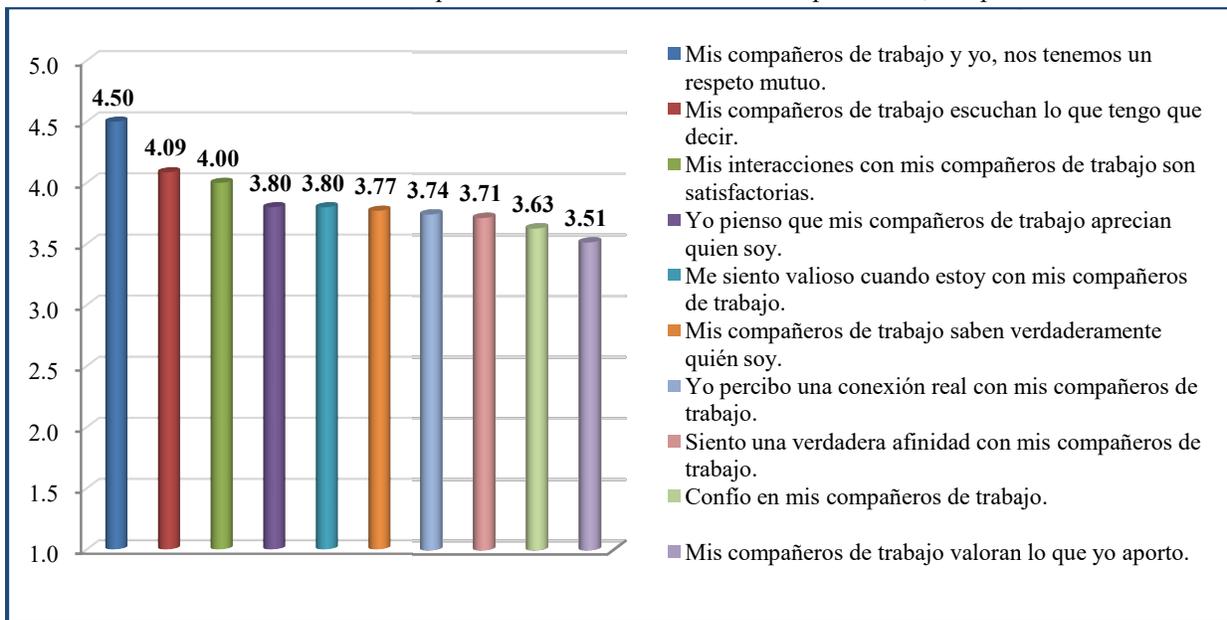
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 23. Reactivos que evaluaron el reto en el trabajo, campus 2.



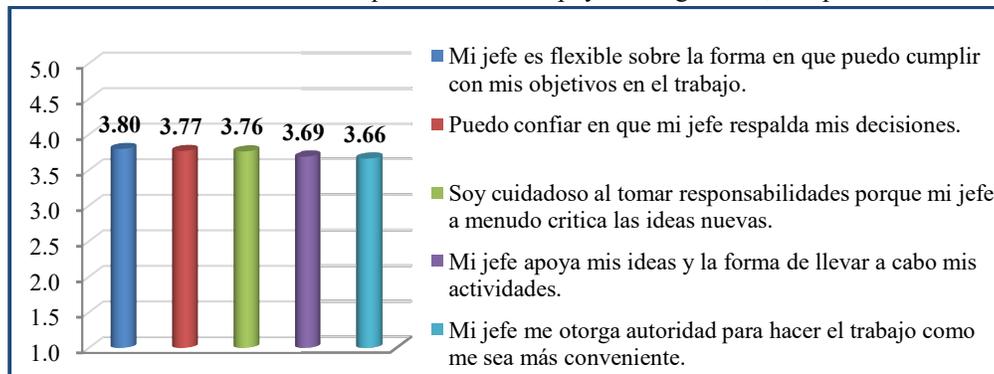
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 24. Reactivos que evaluaron las relaciones de compañerismo, campus 2.



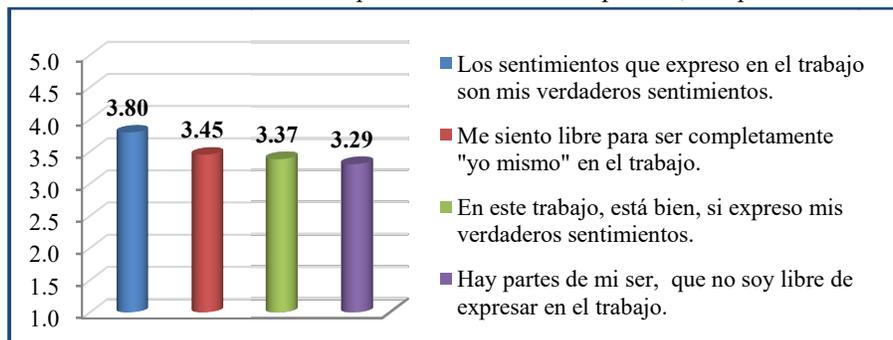
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 25. Reactivos que evaluaron el apoyo de la gerencia, campus 2.



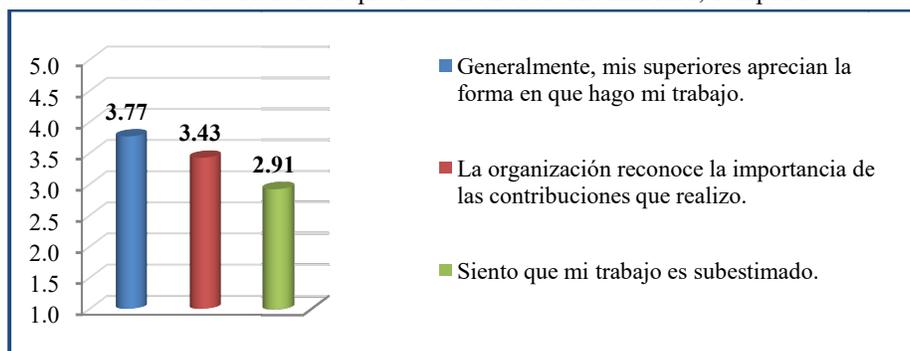
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 26. Reactivos que evaluaron la autoexpresión, campus 2.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 27. Reactivos que evaluaron el reconocimiento, campus 2.



Fuente: Elaboración propia.

El campus 2, que tiene una participación del 26% del total de la encuesta, presenta una tendencia semejante a la tendencia general, aunque cabe notar que su media más alta es de 3.93 mientras en los demás campus está por encima de 4.

Por último, se presentan los resultados del campus 3, que tiene una participación menor en la encuesta (16%).

#### 4.1.3 Resultados descriptivos: clima organizacional campus 3

Los resultados que se observan en la Tabla 24 corresponden a las medias obtenidas en las dimensiones del clima organizacional del campus 3.

Tabla 24. Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 3.

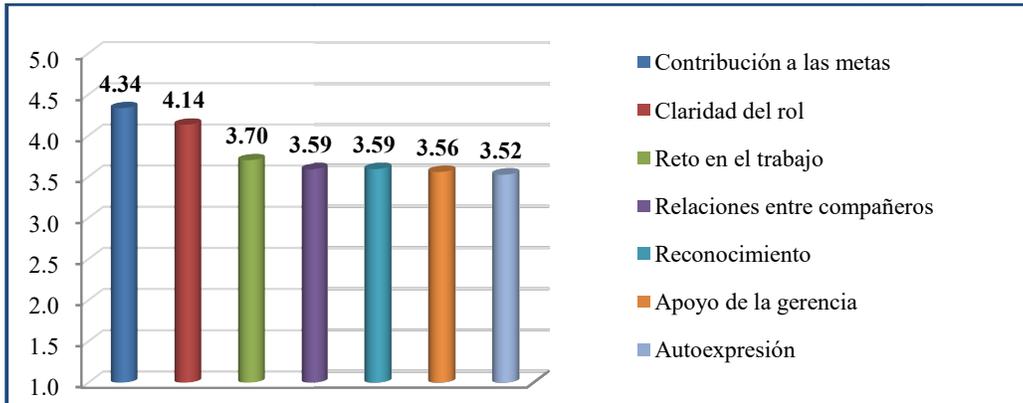
Dimensión	Media	Desviación estándar
Contribución a las metas	4.34	0.62
Claridad del rol	4.14	0.85
Reto en el trabajo	3.70	1.22
Relaciones de compañerismo	3.59	0.78
Reconocimiento	3.59	0.87
Apoyo de la gerencia	3.56	1.01
Autoexpresión	3.52	0.81
<b>CLIMA TOTAL</b>	<b>3.73</b>	<b>0.58</b>

Fuente: Obtenida de SPSS v.20.

Cabe notar que la media del clima organizacional en el campus 3 es la menor de los tres campus y el único en donde el apoyo a la gerencia se ubica en las dos medias más bajas.

Cómo se puede observar en la Gráfica 28, en el campus 3 las medias más altas se ubicaron en la contribución a las metas y la claridad del rol. Una ligera variación se observa con respecto a la tendencia general en donde el reconocimiento se ubica por encima del apoyo de la gerencia, mientras que autoexpresión se mantiene entre las más bajas.

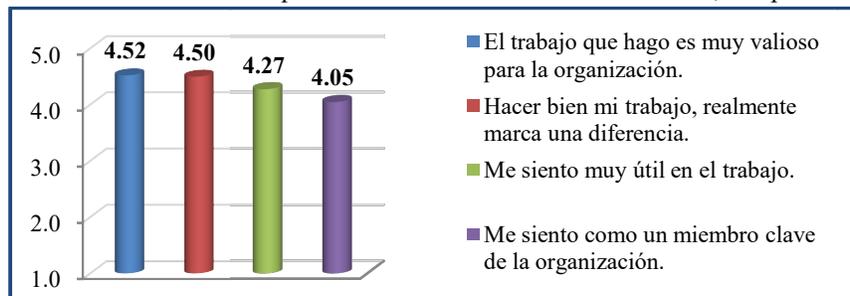
Gráfica 28. Media de las dimensiones del clima organizacional, campus 3.



Fuente: Elaboración propia.

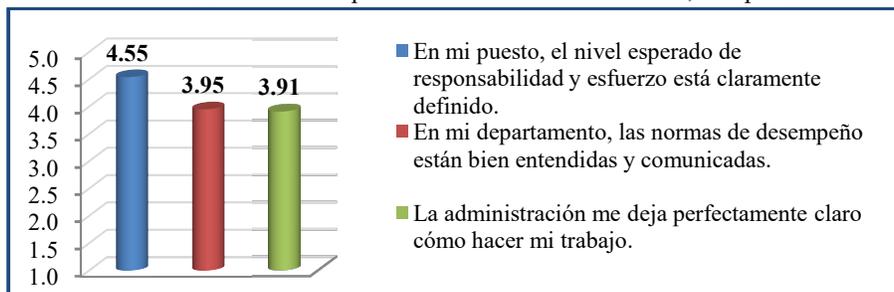
A continuación se presentan gráficas individuales para cada una de las dimensiones según los reactivos que comprende cada una.

Gráfica 29. Reactivos que evaluaron la contribución a las metas, campus 3.



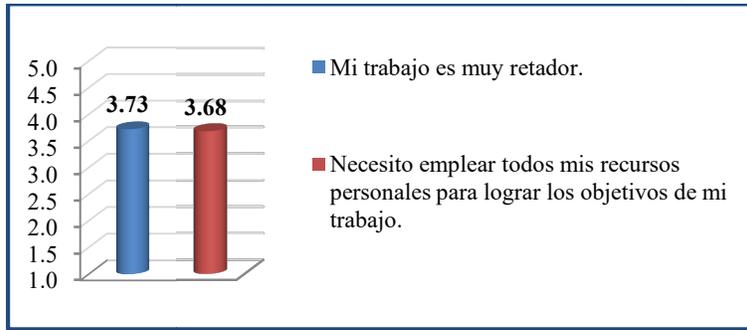
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 30. Reactivos que evaluaron la claridad del rol, campus 3.



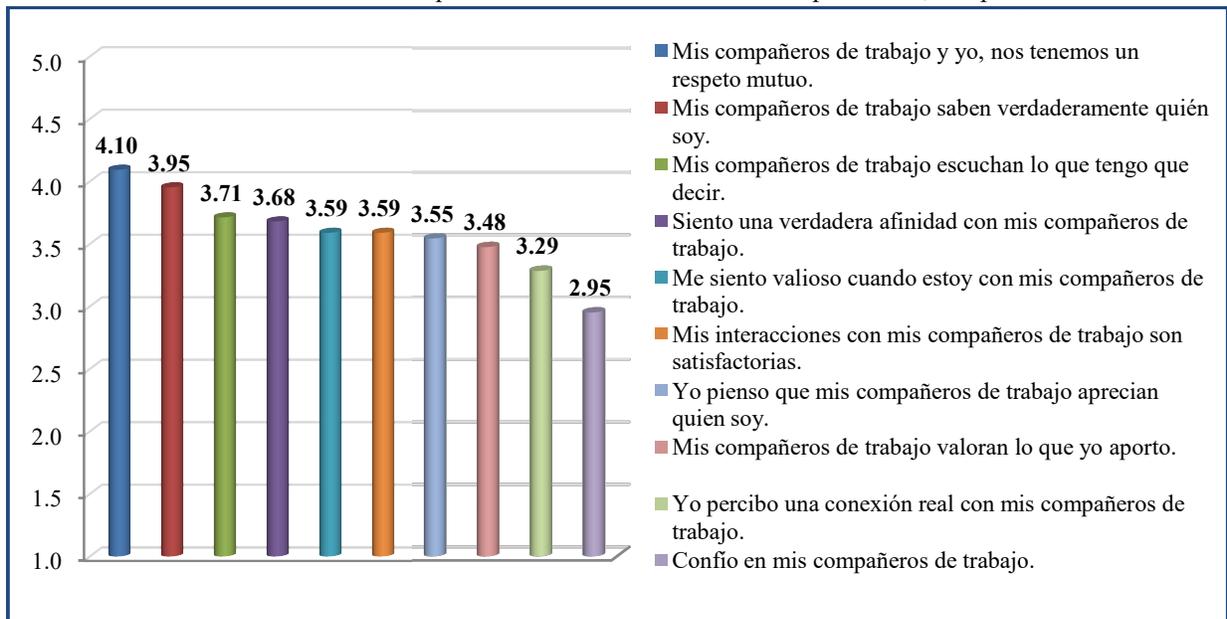
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 31. Reactivos que evaluaron el reto en el trabajo, campus 3.



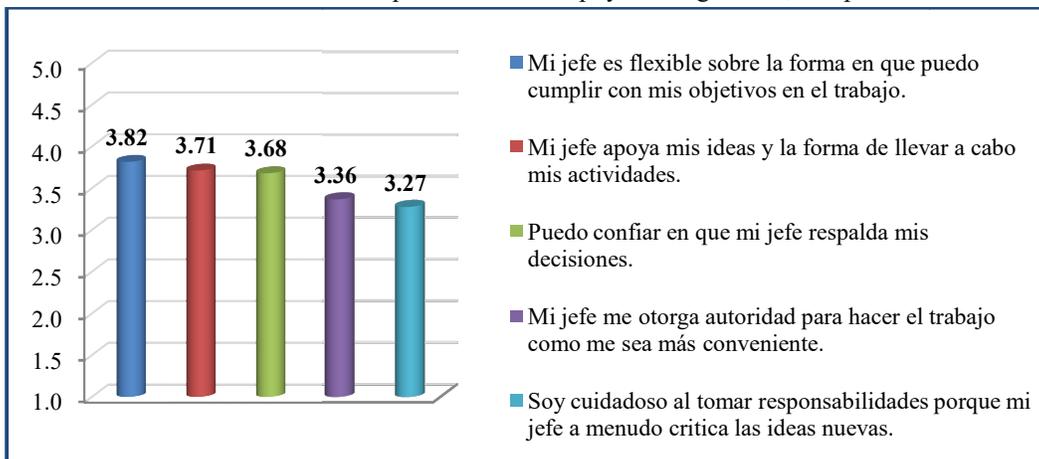
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 32. Reactivos que evaluaron las relaciones de compañerismo, campus 3.



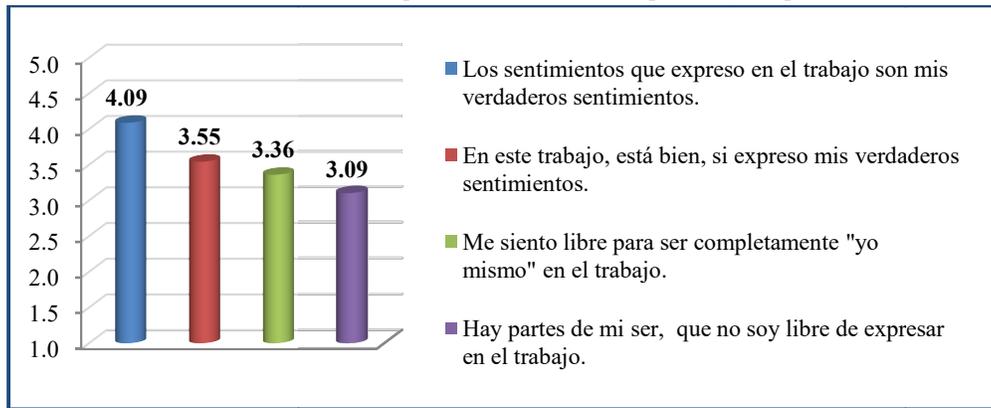
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 33. Reactivos que evaluaron el apoyo de la gerencia, campus 3.



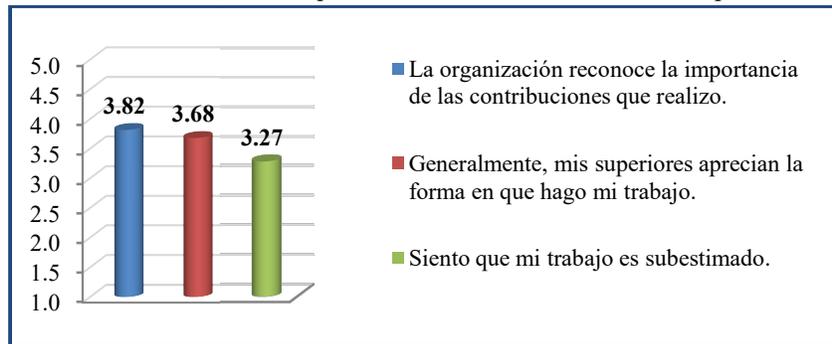
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 34. Reactivos que evaluaron la autoexpresión, campus 3.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 35. Reactivos que evaluaron el reconocimiento, campus 3.



Fuente: Elaboración propia.

Hasta aquí se observan los resultados de la variable clima organizacional. En la siguiente sección se presentan los resultados de la variable enganchamiento, primero de manera general y, después igual que con el clima organizacional, de manera individual para cada uno de los campus.

#### 4.2 Resultados descriptivos: enganchamiento

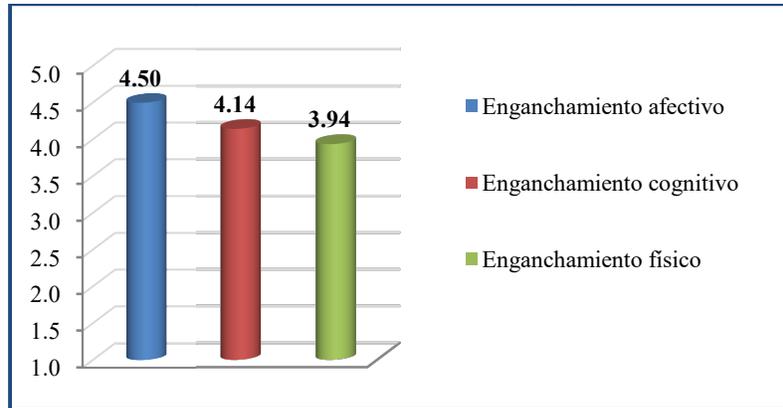
Los resultados obtenidos con respecto al enganchamiento se observan en la Tabla 25 y en la Gráfica 36. Aquí se puede observar que el enganchamiento afectivo es el que presenta la media más alta, seguido por el enganchamiento cognitivo quedando el enganchamiento físico en la tercera posición. Sin embargo, debe notarse que aun este último presenta una media por encima del promedio de la escala (2.5) y el enganchamiento total se ubica en 4.16, que considerando la escala máxima (5), es una puntuación muy buena.

Tabla 25. Media de las dimensiones del enganchamiento.

Dimensión	Media	Desviación estándar
Enganchamiento afectivo	4.50	0.51
Enganchamiento cognitivo	4.14	0.57
Enganchamiento físico	3.94	0.78
<b>ENGANCHAMIENTO TOTAL</b>	<b>4.16</b>	<b>0.43</b>

Fuente: Obtenida de SPSS v.20.

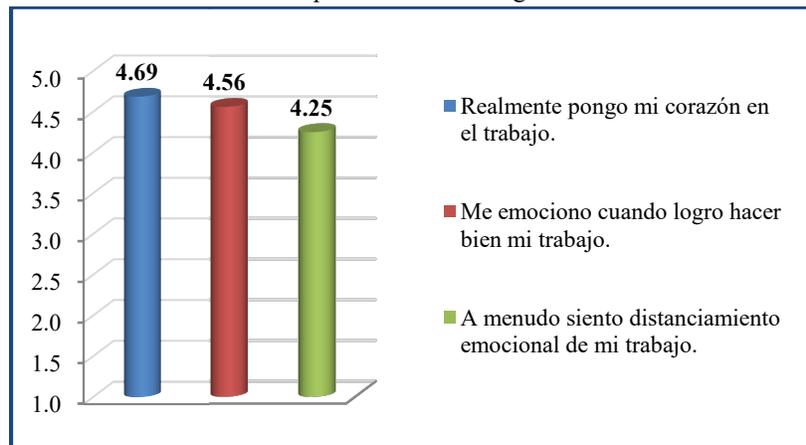
Gráfica 36. Media de las dimensiones del enganchamiento.



Fuente: Elaboración propia.

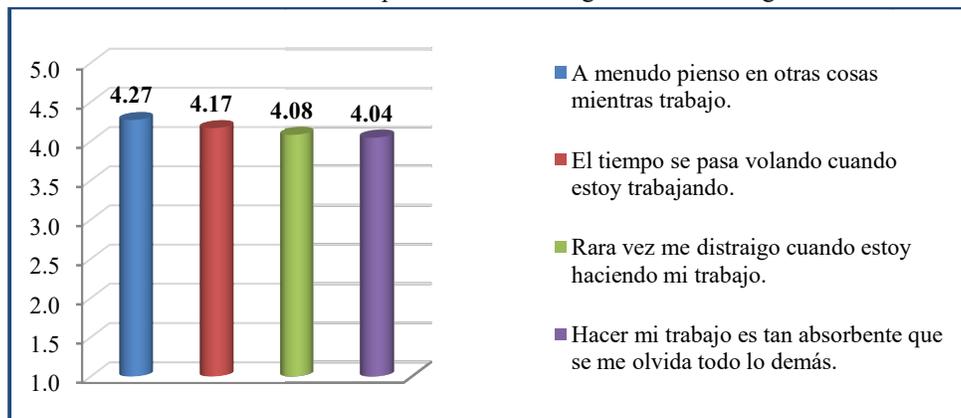
A continuación, se muestran las gráficas individuales de los resultados de cada una de las dimensiones del enganchamiento para evaluar las respuestas por reactivo. Los resultados de cada reactivo que conforman las dimensiones del enganchamiento permiten observar las áreas con mayor o menor puntuación.

Gráfica 37. Reactivos que evaluaron el enganchamiento afectivo.



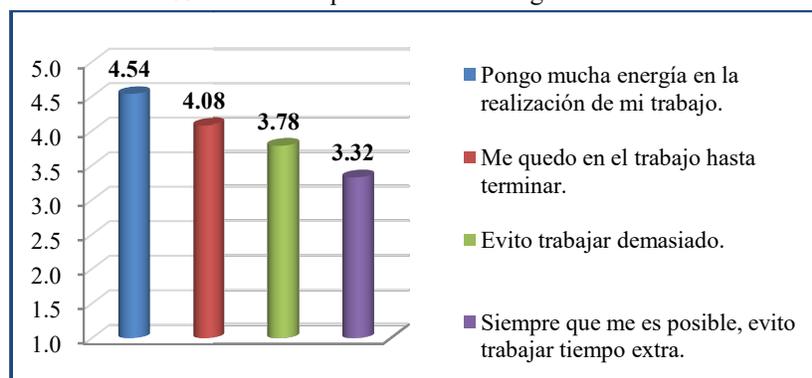
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 38. Reactivos que evaluaron el enganchamiento cognitivo.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 39. Reactivos que evaluaron el enganchamiento físico.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados del enganchamiento de forma individual para cada uno de los campus.

#### 4.2.1 Resultados descriptivos: enganchamiento campus 1

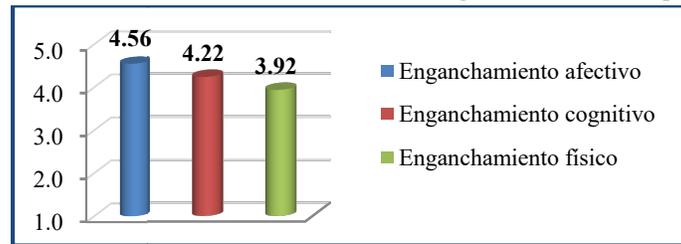
En la Tabla 26 se muestran los resultados de las medias obtenidas en las tres dimensiones del enganchamiento en el campus 1. Como se puede observar, presentan el mismo orden que se obtuvo en la puntuación general, es decir, tiene la misma tendencia. Considerando que el campus 1 tiene la mayor proporción de participación, es de esperarse que así sea. Sin embargo, todas las medias del campus 1 se muestran ligeramente por encima de la media general, lo cual indica que en el campus 1 se tiene un mayor nivel de enganchamiento que el promedio.

Tabla 26. Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 1.

Dimensión	Media	Desviación estándar
Enganchamiento afectivo	4.56	0.54
Enganchamiento cognitivo	4.22	0.49
Enganchamiento físico	3.92	0.81
<b>ENGANCHAMIENTO TOTAL</b>	<b>4.20</b>	<b>0.44</b>

Fuente: Obtenida de SPSS v.20.

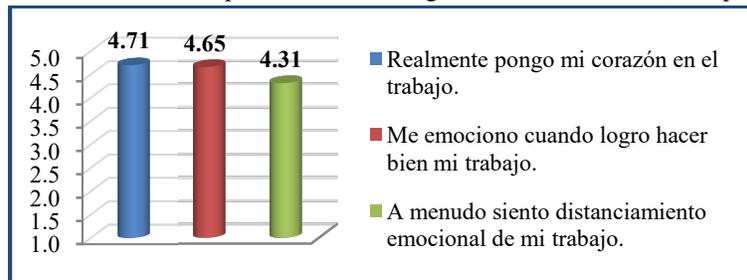
Gráfica 40. Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 1.



Fuente: Elaboración propia.

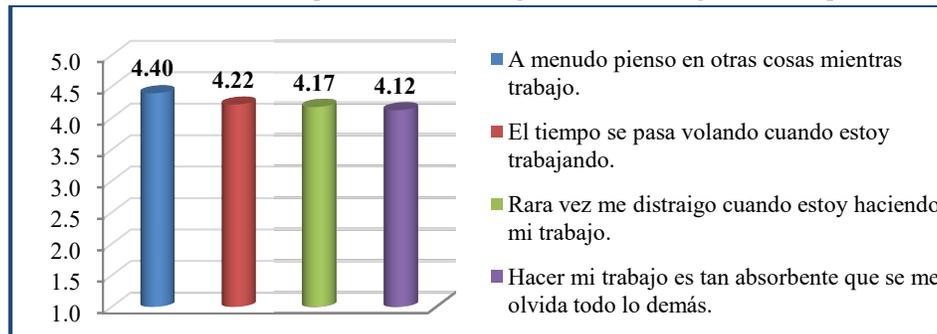
A continuación se presentan gráficas individuales del campus 1 para cada una de las dimensiones del enganchamiento.

Gráfica 41. Reactivos que evaluaron el enganchamiento afectivo, campus 1.



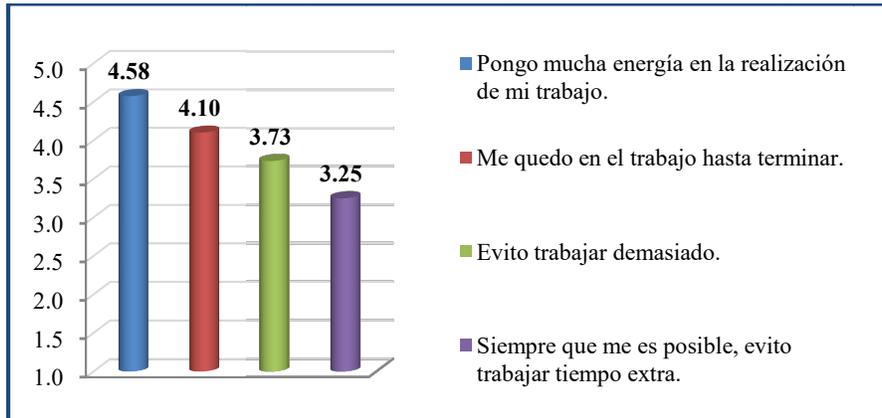
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 42. Reactivos que evaluaron el enganchamiento cognitivo, campus 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 43. Reactivos que evaluaron el enganchamiento físico, campus 1.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2 Resultados descriptivos: enganchamiento campus 2

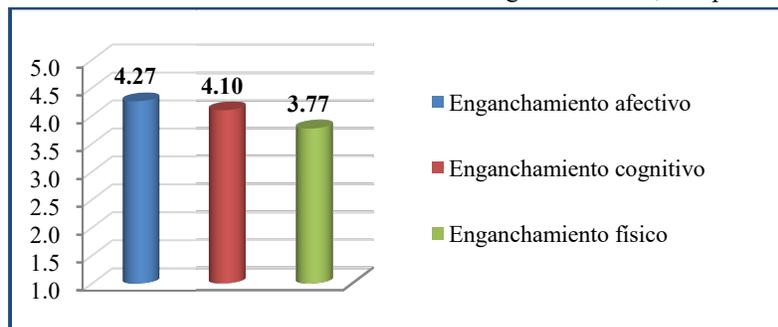
En la Tabla 27 se muestran los resultados de las medias obtenidas en las tres dimensiones del enganchamiento en el campus 2. Como se puede ver, presentan el mismo orden que se obtuvo en la puntuación general, es decir, tienen la misma tendencia. Sin embargo, todas las medias del campus 2 se muestran ligeramente por debajo de las medias generales, lo cual indica que en el campus 2 se tiene un menor nivel de enganchamiento que el promedio.

Tabla 27. Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 2.

Dimensión	Media	Desviación estándar
Enganchamiento afectivo	4.27	0.46
Enganchamiento cognitivo	4.10	0.53
Enganchamiento físico	3.77	0.83
<b>ENGANCHAMIENTO TOTAL</b>	<b>4.03</b>	<b>0.39</b>

Fuente: Obtenida de SPSS v.20.

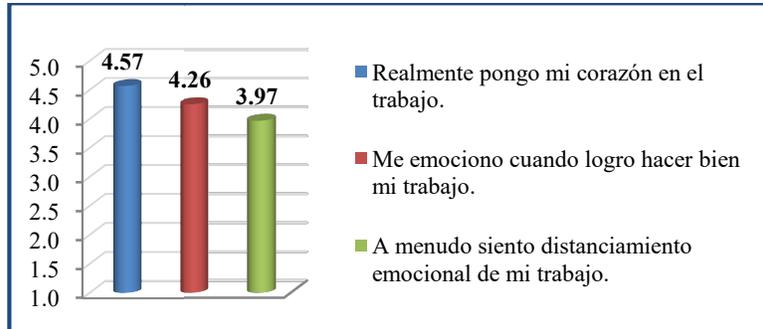
Gráfica 44. Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 2.



Fuente: Elaboración propia.

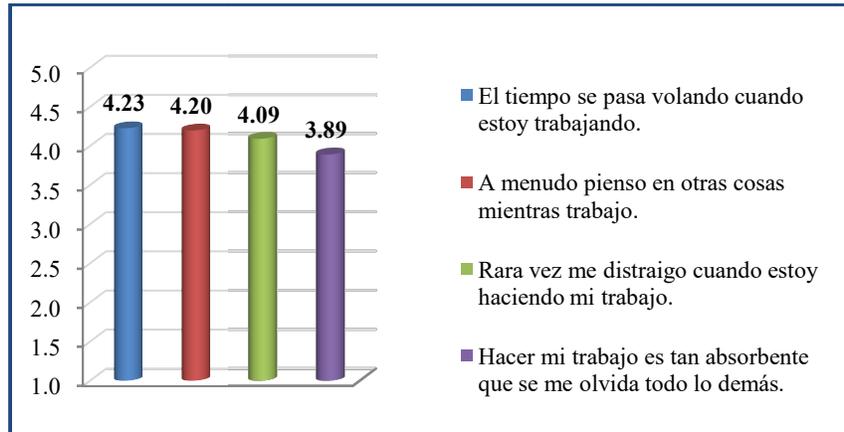
A continuación se presentan gráficas individuales del campus 2 para cada una de las dimensiones según los reactivos que comprende cada una.

Gráfica 45. Reactivos que evaluaron el enganchamiento afectivo, campus 2.



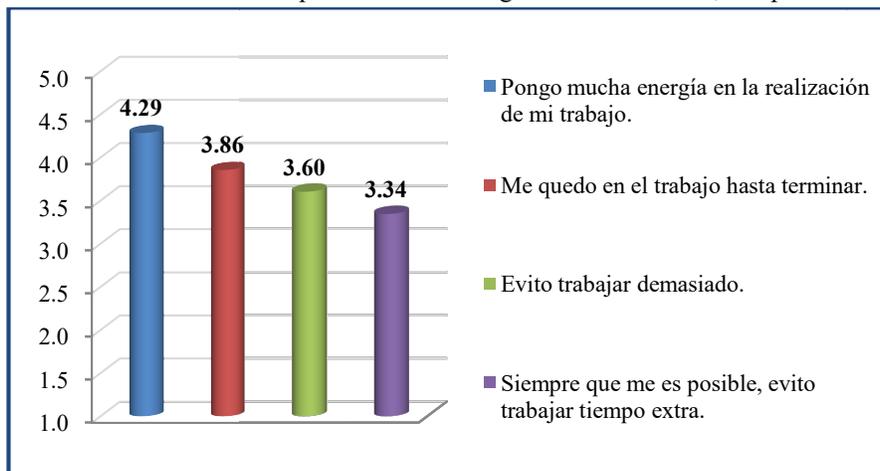
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 46. Reactivos que evaluaron el enganchamiento cognitivo, campus 2.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 47. Reactivos que evaluaron el enganchamiento físico, campus 2.



Fuente: Elaboración propia.

### 4.2.3 Resultados descriptivos: enganchamiento campus 3

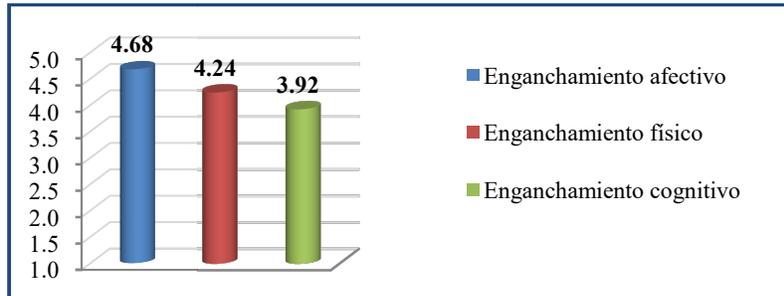
En la Tabla 28 se muestran los resultados de enganchamiento en el campus 3. Como se puede apreciar, en este campus se observa un orden diferente al que se obtuvo en la puntuación general y en los otros dos campus. Aquí, aunque sigue encabezando el enganchamiento afectivo, el físico ocupa el segundo lugar y el cognitivo queda en tercero. Sin embargo, todas las medias del campus 3 se muestran ligeramente por encima de las demás medias obtenidas en los otros campus, lo cual indica que el campus 3 tiene el mayor nivel de enganchamiento.

Tabla 28. Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 3.

Dimensión	Media	Desviación estándar
Enganchamiento afectivo	4.68	0.28
Enganchamiento físico	4.24	0.43
Enganchamiento cognitivo	3.92	0.83
<b>ENGANCHAMIENTO TOTAL</b>	<b>4.24</b>	<b>0.39</b>

Fuente: Obtenida de SPSS v.20.

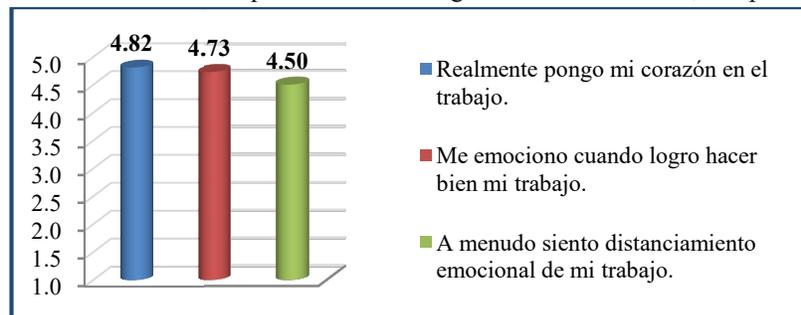
Gráfica 48. Media de las dimensiones del enganchamiento, campus 3.



Fuente: Elaboración propia.

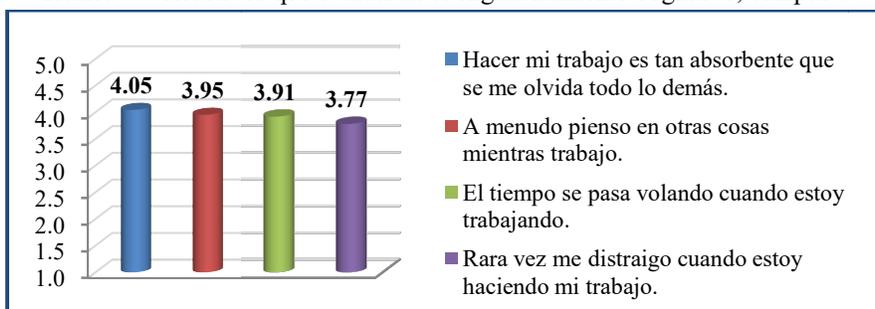
A continuación se presentan gráficas individuales del campus 3 para cada una de las dimensiones según los reactivos que comprende cada una.

Gráfica 49. Reactivos que evaluaron el enganchamiento afectivo, campus 3.



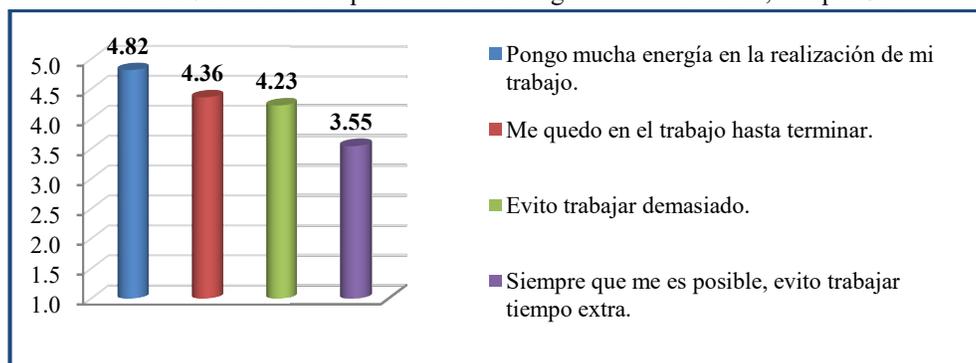
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 50. Reactivos que evaluaron el enganchamiento cognitivo, campus 3.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 51. Reactivos que evaluaron el enganchamiento físico, campus 3.



Fuente: Elaboración propia.

Observando los resultados de las dos variables, se puede decir que el campus 1 y 2 presentan una tendencia semejante a la tendencia general, mientras que en el campus 3 se observa algunas variaciones menores tanto en el clima organizacional como en el enganchamiento. Sin embargo, estas variaciones son pequeñas, por lo que se puede decir que se tiene una tendencia semejante en todo el instituto.

### 4.3 Prueba de hipótesis

La hipótesis que se planteó en este trabajo sugiere que el clima organizacional tiene una relación positiva con el enganchamiento. En la Tabla 29 se presentan las relaciones encontradas entre ambas variables según los resultados de este estudio. Éstos indican que el clima organizacional y el enganchamiento tienen una correlación positiva de 24.8%. En otras palabras, cuando aumenta la variable independiente es probable que también aumente la variable dependiente. Estas cifras apoyan preliminarmente la hipótesis planteada. Sin embargo, y como se observa en la Tabla 29, no todas las dimensiones del clima organizacional tienen asociaciones

significativas con el enganchamiento. Por ejemplo, apoyo de la gerencia no presenta una relación significativa, mientras que el reconocimiento y la autoexpresión sí la tienen.

Por lo que se puede observar en la Tabla 29, las relaciones más significativas entre las dimensiones del clima y el enganchamiento son el reconocimiento (24.7%) y la autoexpresión (23.8%), seguida por la contribución a las metas (21.2%) y el reto en el trabajo (19.6%). En esta misma tabla también se observan relaciones significativas entre ciertas dimensiones del clima y algún tipo de enganchamiento. Por ejemplo, la autoexpresión, la contribución a las metas y las relaciones de compañerismo se correlacionan con el enganchamiento afectivo en un 20.8%, 29.3% y 24.5% respectivamente. El reto en el trabajo lo hace con el enganchamiento cognitivo en un 21.1% y el reconocimiento con el enganchamiento físico en un 18.5%.

Tabla 29. Correlación de Pearson entre clima organizacional y enganchamiento.

	AE	AG	CM	CR	R	RC	RT	EC	EA	EF	CT
<b>AE. Autoexpresión</b>	1.00										
<b>AG. Apoyo de la gerencia</b>	.468**	1.00									
<b>CM. Contr. a las metas</b>	.515**	.432**	1.00								
<b>CR. Claridad del rol</b>	.429**	.415**	.358**	1.00							
<b>R. Reconocimiento</b>	.417**	.317**	.460**	.318**	1.00						
<b>RC. Rel. entre compañeros</b>	.549**	.482**	.517**	.448**	.406**	1.00					
<b>RT. Reto en el trabajo</b>	.082	.027	.139	.034	.067	.266**	1.00				
<b>EC. Eng. cognitivo</b>	.134	.048	.038	.097	.138	.127	.211*	1.00			
<b>EA. Eng. afectivo</b>	.208*	.107	.293**	.154	.174*	.245**	.106	.131	1.00		
<b>EF. Eng. físico</b>	.158	.078	.147	.115	.185*	.003	.089	.106	.243**	1.00	
<b>CT. Clima total</b>	.748**	.709**	.720**	.621**	.600**	.871**	.275**	.152	.274**	.127	1.00
<b>ET. Enganchamiento total</b>	.238**	.110	.212*	.173*	.247**	.143	.196*	.602**	.550**	.794**	.248**

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Obtenido de SPSS V.20.

A continuación, en la Tabla 30, a través de un análisis de regresión se observan cifras más detalladas con respecto a la relación entre ambas variables. Aquí se puede notar que la relación del clima organizacional y el enganchamiento es de aproximadamente 17.4%, y que esta relación es positiva. Por lo tanto, la evidencia obtenida mediante este análisis indica que se acepta la hipótesis central de este trabajo. En esta línea, y para describir más detalladamente los resultados, se presenta también el análisis de regresión para cada una de las dimensiones del clima organizacional y el enganchamiento. En este análisis, las dimensiones del clima que explican más varianza del enganchamiento son: reconocimiento, autoexpresión y contribución a

las metas. Por otro lado, como se observa en esta misma tabla, de las siete dimensiones del clima, existen dos que no presentan una relación significativa con el enganchamiento: las relaciones de compañerismo y el apoyo de la gerencia.

Tabla 30. Análisis de regresión clima organizacional y enganchamiento.

		Constante	$\beta$	R <sup>2</sup>
<b>Clima organizacional</b>	<b>Enganchamiento</b>	<b>3.495</b>	<b>0.174*</b>	<b>0.061*</b>
Reconocimiento	Enganchamiento	3.762	0.117*	0.061*
Autoexpresión	Enganchamiento	3.759	0.112*	0.057*
Contribución a las metas	Enganchamiento	3.715	0.111*	0.045*
Reto en el trabajo	Enganchamiento	3.829	0.083*	0.038*
Claridad del rol	Enganchamiento	3.835	0.081*	0.030*
Relaciones de compañerismo	Enganchamiento	3.851	0.079	0.021
Apoyo de la gerencia	Enganchamiento	3.971	0.052	0.012

\* =  $P < 0.05$

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta este mismo análisis de regresión entre el clima organizacional y cada una de las dimensiones del enganchamiento.

En la Tabla 31 se observa que el clima organizacional tiene una relación de 32.8% con el enganchamiento afectivo, y cuatro de las siete dimensiones del clima presentan relaciones significativas: la contribución a las metas (46.7%), las relaciones de compañerismo (37.3%), la autoexpresión (37.2%) y el reconocimiento (30.8%). Por otro lado, la claridad del rol, el reto en el trabajo y el apoyo de la gerencia no presentan una relación significativa con el enganchamiento afectivo.

En la Tabla 32 se detalla la relación del clima organizacional con el enganchamiento cognitivo. En este caso, de las siete dimensiones del clima, únicamente una de ellas presenta una relación significativa: el reto en el trabajo con un 36.8%.

Por último, en la Tabla 33, el análisis de regresión del clima organizacional con el enganchamiento físico indica que únicamente el reconocimiento presenta una relación significativa con el enganchamiento físico y esta es de 21.3%.

Con estos datos se puede concluir que el clima laboral influye mayormente, y en forma significativa en el enganchamiento afectivo mientras que el enganchamiento cognitivo y físico reciben un impacto menor.

Tabla 31. Análisis de regresión clima organizacional y enganchamiento afectivo.

		Constante	$\beta$	R <sup>2</sup>
<b>Clima organizacional</b>	<b>Enganchamiento afectivo</b>	<b>2.376</b>	<b>0.328*</b>	<b>0.075*</b>
Contribución a las metas	Enganchamiento afectivo	1.947	0.467*	0.086*
Relaciones de compañerismo	Enganchamiento afectivo	2.294	0.373*	0.060*
Autoexpresión	Enganchamiento afectivo	1.953	0.372*	0.043*
Reconocimiento	Enganchamiento afectivo	2.049	0.308*	0.030*
Claridad del rol	Enganchamiento afectivo	2.805	0.275	0.024
Reto en el trabajo	Enganchamiento afectivo	3.093	0.208	0.011
Apoyo de la gerencia	Enganchamiento afectivo	2.854	0.188	0.011
* = $P < 0.05$				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Análisis de regresión clima organizacional y enganchamiento cognitivo.

		Constante	$\beta$	R <sup>2</sup>
<b>Clima organizacional</b>	<b>Enganchamiento cognitivo</b>	<b>3.187</b>	<b>0.161</b>	<b>0.023</b>
Reto en el trabajo	Enganchamiento cognitivo	2.504	0.368*	0.044*
Reconocimiento	Enganchamiento cognitivo	2.542	0.215	0.019
Autoexpresión	Enganchamiento cognitivo	2.747	0.212	0.018
Relaciones de compañerismo	Enganchamiento cognitivo	3.264	0.171	0.016
Claridad del rol	Enganchamiento cognitivo	3.407	0.154	0.009
Apoyo de la gerencia	Enganchamiento cognitivo	3.393	0.075	0.002
Contribución a las metas	Enganchamiento cognitivo	3.829	0.053	0.001
* = $P < 0.05$				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Análisis de regresión clima organizacional y enganchamiento físico.

		Constante	$\beta$	R <sup>2</sup>
<b>Clima organizacional</b>	<b>Enganchamiento físico</b>	<b>3.461</b>	<b>0.099</b>	<b>0.016</b>
Reconocimiento	Enganchamiento físico	2.595	0.213*	0.034*
Autoexpresión	Enganchamiento físico	2.899	0.185	0.025
Contribución a las metas	Enganchamiento físico	3.445	0.154	0.022
Claridad del rol	Enganchamiento físico	3.517	0.134	0.013
Reto en el trabajo	Enganchamiento físico	3.578	0.115	0.008
Apoyo de la gerencia	Enganchamiento físico	3.350	0.089	0.006
Relaciones de compañerismo	Enganchamiento físico	3.962	0.003	0.000
* = $P < 0.05$				

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor comprensión, en la Tabla 34, se presentan las dimensiones del clima organizacional y el impacto que tiene en cada una de las dimensiones del enganchamiento. Aquí

se puede observar que el reconocimiento, la autoexpresión, la contribución a las metas y las relaciones con compañeros tienen impacto sobre el enganchamiento afectivo. El reto en el trabajo por su parte impacta al enganchamiento cognitivo mientras que el reconocimiento lo hace con el enganchamiento físico. La claridad del rol aunque tiene un impacto al enganchamiento total no muestra una relación significativa con alguno de las formas de enganchamiento en particular. Por último, el apoyo de la gerencia no presenta relación significativa con ninguna de las formas de enganchamiento y tampoco con el enganchamiento total.

Tabla 34. Impacto del clima organizacional en el enganchamiento según análisis de regresión.

Clima organizacional	Enganchamiento			
	Afectivo	Cognitivo	Físico	Total
Reconocimiento	30.8%		21.3%	<b>11.7%</b>
Autoexpresión	37.2%			<b>11.2%</b>
Contribución a las metas	46.7%			<b>11.1%</b>
Reto en el trabajo		36.8%		<b>8.3%</b>
Claridad del rol				<b>8.1%</b>
Relaciones de compañerismo	37.3%			
Apoyo de la gerencia				
<b>Total</b>	<b>32.8%</b>			<b>17.4%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como es de notar, los resultados obtenidos a través del análisis de regresión confirman y complementan los resultados obtenidos a través de la correlación de Pearson que aparecen en la Tabla 29.

#### 4.4 Diagnóstico

Analizando los resultados expuestos anteriormente, se pueden identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que se relacionan con las variables de estudio. Por un lado, se encontró que el instituto presenta un nivel alto de enganchamiento. Esto, teniendo en cuenta que el valor de la media obtenida fue de 4.16 en una escala máxima de 5. Sin embargo, aunque este nivel es bueno, aún existe un margen de mejora de .84 puntos. De manera individual, en el enganchamiento afectivo, este margen es de .50, en el cognitivo es de .86 y en el físico es de 1.06. Por otro lado, en el clima organizacional que también fue medido en una escala semejante, se obtuvo una

puntuación media de 3.85, esta es una calificación que tiende a ser buena también, aún así, queda un margen de oportunidad de 1.15 puntos.

Considerando los resultados de las dimensiones que integran el clima organizacional, se observa que las principales fortalezas se ubican en: la contribución a las metas, la claridad del rol, el reto en el trabajo y las relaciones de compañerismo. Estas cuatro dimensiones encabezan la puntuación más alta de manera general, pero también en cada uno de los campus, aunque con una ligera variación en el orden. Las tres dimensiones restantes, presentan mayor área de oportunidad y son: apoyo de la gerencia, autoexpresión y reconocimiento. Sin embargo, es de notar que aunque el apoyo de la gerencia se ubica en este grupo, la relación que se encontró con el enganchamiento no es significativa, por lo que, tomando en cuenta esto, se concluye que si se pretende aumentar el enganchamiento con base en el clima organizacional, las dimensiones del clima a las que se les debe dar atención prioritaria son el reconocimiento y la autoexpresión, pues además de que presentan las relaciones más significativas con el enganchamiento, se ubican entre las puntuaciones más bajas de las siete dimensiones del clima. Y aunque éstas no presentan serias deficiencias (si se compara el valor medio obtenido con la media de la escala), sí se tienen áreas de oportunidad pues el valor medio de reconocimiento se aleja 1.57 del valor máximo de la escala, mientras autoexpresión se aleja 1.37; rango que representa un margen de mejora.

Analizando la Gráfica 11, se puede observar que el punto más débil del reconocimiento está expresado en el reactivo: “siento que mi trabajo es subestimado”. En los campus 2 y 3 se observó esta misma tendencia como se aprecia en las gráficas 27 y 35; mientras que en el campus 1, el punto más débil del reconocimiento se presentó en el reactivo: “la organización reconoce la importancia de las contribuciones que realizo”, como se puede ver en la Gráfica 19. El reconocimiento pues, se sitúa en el último lugar, tanto de manera general (Tabla 21) como en los campus 1 (Tabla 22) y 2 (Tabla 23); mientras que en el campus 3 éste se ubica en la quinta posición siendo el único campus donde el apoyo de la gerencia, parece más débil (Tabla 24).

La autoexpresión por su parte se ubica en la penúltima posición tanto de manera general (Tabla 21) como en los campus 1 (Tabla 22) y 2 (Tabla 23); mientras que en el campus 3 se coloca en última posición (Tabla 24).

En suma, la prioridad a realizar para lograr el objetivo de este trabajo, consiste específicamente en realizar acciones que contribuyan a elevar la percepción que tienen los empleados de ser reconocidos por su trabajo y a incrementar la seguridad psicológica a fin de que puedan expresarse libre y auténticamente en su ambiente de trabajo sin temor a sufrir alguna consecuencia.

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

Las medias obtenidas del clima organizacional indicaron que de los siete aspectos medidos, todos obtuvieron un nivel que tiende a bueno, esto es, por encima de la media. Una comparación de los resultados de los tres campus indica que la tendencia es semejante con alguna variación en el campus 3. En general se observa que las tres dimensiones con menor puntuación en la escala son: reconocimiento, autoexpresión y apoyo de la gerencia. En el caso del enganchamiento, mientras que el afectivo se posiciona como el más fuerte, el físico lo hace como el menos fuerte. Con estos datos, se hizo el análisis de correlación de Pearson entre cada par de variables para comprobar si las relaciones iban en la dirección planteada de acuerdo con la propuesta teórica; aquí se encontraron relaciones que la apoyan. Luego, la hipótesis planteada fue contrastada mediante análisis de regresión con el fin de examinar la contribución directa de las dimensiones del clima organizacional en el enganchamiento. En ambos análisis, la hipótesis pudo ser comprobada y aunque no todas las dimensiones del clima presentaron impacto en el enganchamiento, se pudo constatar que el clima sí interfiere en el enganchamiento en un 25% aproximadamente según la correlación de Pearson y en un 17% según el análisis de regresión. Los aspectos que impactan con más fuerza el enganchamiento son el reconocimiento y la autoexpresión. Por lo anterior, el diagnóstico establece que aunque se tienen niveles de enganchamiento buenos y el clima tiende a ser bueno, ambas variables presentan áreas de oportunidad. En el caso del enganchamiento éste es de .84 puntos respecto a la escala y en el caso del clima de 1.15 puntos.

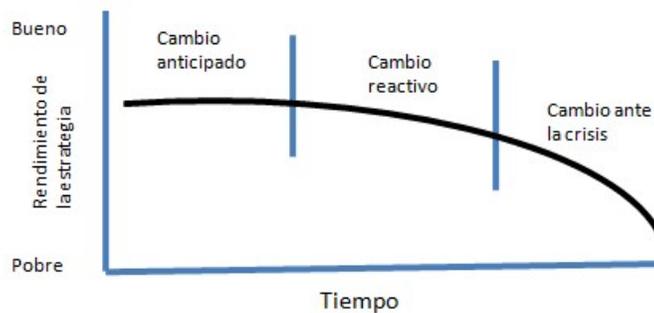
## CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA ELEVAR EL ENGANCHAMIENTO A TRAVÉS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para llevar a cabo cambios en cualquier organización, se recomienda que éstos sean planeados y adecuados a las circunstancias y necesidades que se presenten. Sin embargo, un cambio no siempre da lugar a un proceso de forma planeada. Si se tiene en cuenta que un cambio puede ser resultado del deseo de mejora (cambio anticipado), una respuesta a una situación que se presenta (cambio reactivo) o una respuesta ante una crisis o emergencia (cambio ante una crisis), las circunstancias son diferentes en cada caso. En este capítulo se expone como primer punto la curva de la crisis para conocer y ubicar la estrategia de cambio más apropiada para mejorar el enganchamiento a través del clima organizacional. Como segundo punto, con base en los resultados expuestos en el capítulo anterior, se describen las prioridades detectadas y las posibles alternativas para enfrentarlas. Finalmente, se presenta el plan de acción propuesto para el instituto.

### 5.1 Curva de la crisis

De acuerdo con Crossant, Rouse, Fry y Killing (2009), para llevar a cabo un cambio en la organización, se deben tener en cuenta ciertos factores que interfieren en la forma en que éste se puede realizar. Por ejemplo, la urgencia, la disposición de los involucrados y los recursos disponibles. La curva de la crisis establece tres formas en que se puede cambiar, ésta basa su clasificación en el tiempo que se dispone para llevar a cabo el cambio. En la Figura 10 se presentan los tres tipos de cambio mencionados y cómo varía el rendimiento de la estrategia de cambio dependiendo del factor tiempo.

Figura 10. La curva de la crisis.



Fuente: Traducido y adaptado de Crossant et al. (2009).

El tiempo se refiere a la urgencia de implementar el cambio. Se parte de un escenario donde la presión para el cambio es relativamente baja llegando hasta un contexto de absoluta urgencia. A continuación, y con base en Crossant et al. (2009), se presentan los tres tipos de cambio mencionados con anterioridad.

**Cambio ante la crisis.** En este tipo de cambio el sentido de urgencia es total. Los problemas que se enfrentan son reales y claros y se requiere de acciones inmediatas. Como no hay suficiente espacio para la planeación, o no se cuenta con todos los recursos necesarios, esto afecta el desempeño de la estrategia de cambio establecida.

**Cambio anticipado.** En situaciones de cambio anticipado, el rendimiento de la estrategia de cambio es bueno. Los eventos sobre los que se trabaja están en el futuro y tendrán un impacto en la organización en algún momento, pero no ahora. Por lo que se puede prever problemas antes de que sucedan o aprovechar oportunidades. Se tiene la ventaja de tener el tiempo suficiente para evaluar varias opciones y planear cada paso. Sin embargo, la falta de urgencia podría generar alguna dificultad en la gestión del cambio ya que aún no se vislumbra un problema real o existe incertidumbre con respecto al futuro.

**Cambio reactivo.** Éste es un punto medio entre los dos tipos de cambios anteriores. Se tiene claridad sobre lo que se debe cambiar pero el sentido de urgencia no es total. Se trata de una reacción para evitar que algo empeore o se desvíe del punto deseado. Un inconveniente en este tipo de cambio es que al no ser urgente, se llegue a ignorar y se atienda hasta el momento en que se convierta en un cambio urgente. El rendimiento de la estrategia tiene un desempeño mayor al cambio ante la crisis y menor al cambio anticipado.

Las características de los tres tipos de cambios se pueden apreciar en la Tabla 35.

Tabla 35. Características del cambio tomando en cuenta la curva de la crisis.

Cambio anticipado	Cambio reactivo	Cambio en crisis
Vamos marchando bien.	Algunas cosas no están bien.	¡Estamos en problemas!
Podemos iniciar un proceso de cambio planeado.	Será mejor tomar acciones ahora.	¡Tenemos que actuar ya!
¿Necesitamos cambiar? ¿Qué cambios podemos hacer? ¿Dónde podemos experimentar?	¿Qué se debe cambiar? ¿Por dónde empezar?	¿Cuál es la prioridad? ¿Con qué y con quién contamos?

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la curva de la crisis y los resultados obtenidos en este trabajo, la agenda de cambio para el instituto se define como un cambio reactivo. Esta estrategia de cambio resulta apropiada para el instituto, pues, aunque no se detectaron problemas graves o urgentes en las dos variables medidas, ambas variables presentan un margen de oportunidad de mejora. Esto significa que hay algunos aspectos que no están del todo bien y que si se toman acciones ahora, se evitaría llegar al sentido de urgencia. Una ventaja en este sentido es aprovechar el nivel de rendimiento que en este punto ofrece la estrategia de cambio reactivo.

## **5.2 Prioridades y alternativas**

Teniendo presente el objetivo planteado que consiste en elevar el nivel de enganchamiento de los empleados a través del clima organizacional, la prioridad detectada es intervenir en las dimensiones de reconocimiento y de autoexpresión.

### **5.2.1 Prioridad 1: Incrementar el reconocimiento**

El reconocimiento al empleado es una herramienta que fortalece la relación de los empleados con la organización. Al dar reconocimiento a un buen desempeño se refuerzan los comportamientos y las actitudes que la organización desea generar en sus colaboradores. También se da la pauta para identificar y alinearse a la cultura y a los objetivos de la misma. Para Raciél Sosa, director de desarrollo en el Great Place to Work Institute, el gran problema al interior de las organizaciones, es que la mayoría de éstas tiende a confundir el reconocimiento con la compensación, y este mismo sentido, indicó que existen dos tipos de reconocimiento: el formal y el informal. El primero apunta generalmente a lo monetario o tangible, a aquél que debe ser aprobado por un superior, mientras que el segundo es de bajo costo y está orientado a destacar día a día la labor realizada (Clavería, 2009).

- El *reconocimiento formal* comprende el aumento en sueldos, el bono por productividad, los premios por desempeño, puntualidad o proyecto logrado y el incremento de las prestaciones, entre otros.
- El *reconocimiento informal* involucra incluye notas y/o palabras de felicitación, palmaditas, palabras de reconocimiento del jefe, participación en la toma de decisiones, tarjetas de agradecimiento, agradecimiento público inesperado, compartir los logros resultados del esfuerzo, etc.

Tanto el reconocimiento formal como el informal son importantes para las personas. Sin embargo, sucede en algunos casos que la gente que obtiene un reconocimiento formal se siente muy contenta, muy motivada, pero aquél que no lo recibe, puede creer que hubo injusticia o que no se tomó en cuenta su esfuerzo. En cambio, el reconocimiento informal no es un proceso puntual y otorga motivación a quienes lo reciben pero también a aquellos que no (Clavería, 2009).

Por otro lado, Gwen Moran (2015) dice que, comúnmente, los jefes se enfocan más en indicar a los empleados cuando hacen algo mal que en mostrar su reconocimiento al trabajo bien hecho. Esta autora comparte cinco sencillas formas de reconocimiento informal en las que se puede recompensar a los empleados y son:

- Hablar con los empleados. Tomarse unos minutos para hablar con algunos de ellos y agradecerles por su buen trabajo puede sonar simple, pero ese tipo de reconocimientos inesperados motivan a muchas personas.
- Señalar los hechos y logros valiosos. Invitar a gerentes y empleados a que señalen a quienes están trabajando más allá de sus descripciones laborales, después, escribirles una nota de agradecimiento o decirles personalmente. Es importante ser específico y premiar el tipo de comportamiento que se quiere fomentar.
- Recompensar las buenas ideas. Empleados con ideas para ahorrar dinero o mejorar las operaciones, son activos valiosos. Si alguien hace una mejora notable, envía un correo a todos, además de demostrar apreciación cara a cara, servirá para que los demás sepan que la innovación es valorada.
- Recompensar los fracasos productivos. Algunas veces, las batallas mejor luchadas no resultan como se esperaba, pero también merecen un reconocimiento. Si los miembros de un equipo se esforzaron al máximo en un proyecto y no tuvieron éxito o perdieron ante un competidor, es importante señalar su esfuerzo
- Reconocer la antigüedad. Cuando un empleado cumple cinco o 10 años en la organización, hacer algo especial. Mantener a los buenos empleados es crítico para cualquier negocio que desee el éxito. Agradecer con un pequeño regalo generará mayor lealtad.

Cualquier forma de reconocimiento tiene efecto en las personas, sin embargo, un mismo tipo de reconocimiento, no genera el mismo resultado en las personas, sobre todo en el caso del reconocimiento subjetivo. Por lo anterior, se considera relevante que los jefes identifiquen cuáles son las cosas que hacen a sus empleados sentirse reconocidos, para de esta manera, aplicar la mejor estrategia de reconocimiento.

A continuación de manera enunciativa, más no limitativa, se describen algunas de las formas de reconocimiento que exponen diversos autores.

- Recompensas monetarias por objetivos logrados, alto desempeño, conclusión de proyecto, cierre de negocio, etc.
- Reconocimiento de méritos.
- Premios en especie: viajes, cenas, artículos, etc.
- Distintivos por antigüedad o trascendencia en el trabajo.
- Aprecio por el trabajo bien realizado: agradecimiento genuino público o privado.
- Apoyo en el desarrollo de la carrera.
- Tiempo libre o flexibilidad de horarios, día libre, medio día libre, viernes libre.
- Colocar en el vestíbulo de la empresa fotografías de los empleados más sobresalientes.
- Montaje con las fotos de los empleados que tomaron parte en algún proyecto exitoso, que muestren las diversas etapas, la fase de terminación y la presentación del proyecto.
- Llamadas telefónicas, cartas o correos personales del jefe de departamento, del subdirector o del director de la empresa hacia el colaborador que reconocido.
- Puesto especial de estacionamiento.
- Prestaciones familiares.

Con la finalidad de obtener la mejor alternativa para el instituto, se evaluaron algunas de las opciones anteriormente mencionadas, teniendo en cuenta tres factores: el impacto directo, el costo y el tiempo. Como resultado de esta evaluación, se definió como alternativa viable, un ajuste equitativo de las remuneraciones, acompañado de un programa de reconocimiento que incluya tanto el reconocimiento formal como el informal. Esta propuesta incluye cuatro etapas que enmarcan el plan de acción.

1. Asegurar que la remuneración de los puestos corresponda al nivel de responsabilidad y carga de tareas.
2. Establecer la forma o método para medir el logro de objetivos.
3. Establecer métodos de reconocimiento formal.
4. Crear bases para promover el reconocimiento informal en jefes.

### 5.2.1.1 Plan de acción para mejorar el reconocimiento

Plan de acción para mejorar el reconocimiento					
<i>Variable:</i> Reconocimiento.					
<i>Problema:</i> Los empleados perciben que su trabajo es subestimado en un 36.2%, creen que la organización no reconoce lo importante de sus contribuciones en un 32.4% y que sus jefes no aprecian su esfuerzo en un 25.2%.					
<i>Objetivo:</i> Incrementar la percepción que los empleados tienen acerca del reconocimiento por su trabajo para que se sientan valorados y motivados, y estén más dispuestos a engancharse con su trabajo y con el instituto.					
Etapa/ Objetivo	Acciones	Responsable/ involucrados	Recursos/ materiales	Plazo	Costo
1  Con las acciones de esta etapa se espera que los empleados obtengan y perciban equidad en sus retribuciones, evitando que se sientan subvaluados con respecto a sus compañeros dentro del instituto, o con respecto a otros empleados del mismo sector. Esto constituye una base de donde se parte hacia el reconocimiento.	1. Investigar si el pago en el sector educación privada es equiparable al que ofrece el instituto. 2. Revisar la estructura organizacional para saber si están asignados adecuadamente los cargos, de no ser así, realizar las correcciones pertinentes. 3. Revisar el manual de funciones para asegurarse que la asignación de tareas está acorde al puesto. 4. Ajustar los niveles de sueldo. Revisar si existe correspondencia entre el puesto desempeñado y las retribuciones asignadas, y si es necesario realizar los ajustes. Este proceso que debe hacerse teniendo en cuenta el tipo de puesto, la política interna salarial, la capacidad financiera, la situación del mercado de trabajo, el medio ambiente donde se ubica el instituto, la situación económica local y la legislación laboral.	Encargado de RH  Directores de sección o área  Dirección general	Políticas del instituto  Planes de trabajo  Manual de funciones  Organigrama  Tabulador de sueldos y salarios	Mediano	Medio a alto
2  Saber qué se espera de cada empleado y cuáles son las metas hacia donde debe dirigir sus esfuerzos,	1. Revisar y si no existe, elaborar procedimiento de evaluación (forma, periodicidad) de desempeño para cada área. 2. Diseñar los formatos de medición de resultados para facilitar el manejo de la	Encargado de RH  Directores de área o sección  Jefes	Misión, visión y políticas del instituto  Planes de trabajo	Mediano	Medio

<p>le otorga mayor valor a su trabajo. Si además la evaluación de logros se vincula a obtener algo adicional a la remuneración, el empleado se siente importante y eso le otorga sentirse reconocido por su organización.</p>	<p>información. 3. Hacer del conocimiento de los involucrados en este proceso.</p>				
<p><b>3</b></p> <p>La presencia de un método formal de reconocimientos en sí, representa el aprecio de la organización por sus empleados, incluso cuando no se obtiene alguno de los 'premios', los empleados 'presumen' lo que su empresa ofrece. Pero ganar alguno de éstos, en definitiva hace experimentar la valoración que se le da a su trabajo, sobre todo si el 'premio' está alineado al logro de objetivos.</p>	<p>1. Revisar los métodos de reconocimiento formal vigentes en el instituto. 2. Averiguar si se están cumpliendo de la forma establecida y si no es así, indagar por qué y solucionarlo. 3. Evaluar si están siendo efectivos y si son viables. 4. Reestructurar el método de reconocimiento formal vinculado a la medición de objetivos.</p>	<p>Encargado de RH</p>	<p>Políticas del instituto  Planes de trabajo</p>	<p>Mediano</p>	<p>Medio</p>
<p><b>4</b></p> <p>Cuando un jefe sabe apreciar y valorar las contribuciones de sus subordinados, incluso aunque no tenga recursos materiales, otorgará desde sí mismo, el reconocimiento y el subordinado se siente apreciado.</p>	<p>1. Elaborar internamente o contratar de forma externa cursos sobre liderazgo, a fin de que los jefes sean conscientes de la importancia de ser un buen líder y obtengan métodos y formas de reconocimiento. 2. Alentar a los jefes a que den reconocimiento a su personal a cargo, iniciando desde la dirección general hacia abajo. 3. Apoyar a los jefes en la elaboración de formas de reconocimiento informal como: colage de fotos, pizarrón de cumpleaños o colaboradores del mes, día del mes en que se festeja a cumpleaños, eventos que se celebran durante el año, etc.</p>	<p>Encargado de RH  Director general y director administrativo  Jefes  Consultores externos</p>	<p>Material diverso: requerido en curso, pizarrón, cartulinas, fotos, impresiones, compra de pastel, etc.,</p>	<p>Mediano a largo</p>	<p>Medio a alto</p>

### 5.2.2 Prioridad 2: Incrementar la autoexpresión

La autoexpresión como fuerza fundamental que activa, dirige y mantiene el comportamiento individual en una amplia variedad de situaciones, juega un papel importante dentro del comportamiento organizacional (Agut y Carrero, 2007). En el trabajo, ésta permite que una persona sea capaz de usar todos sus conocimientos, habilidades, iniciativas, carácter, emociones, etc. La libre expresión de las personas subyace en la creatividad, el uso de la voz personal, la expresión emocional, la autenticidad, la comunicación no defensiva, el juego y el comportamiento ético (Kahn, 1990). Los empleados que experimentan menos seguridad psicológica en su trabajo, no logran autoexpresarse y constantemente están preocupados por lo que otros piensan de ellos y se inhiben cuando se trata de tomar un riesgo o probar nuevas formas de llevar a cabo sus tareas (May et al., 2004).

Por lo anterior, se juzga relevante incrementar la capacidad de autoexpresión en los empleados. Un medio consiste en promover seguridad psicológica laboral a través de requerimientos claros, retroalimentación efectiva, comunicación, etc., y otro, consiste en generar mayor seguridad y confianza de los empleados tanto en sí mismo como en los demás. Desde la conceptualización de lo que significa la autoexpresión dentro del clima laboral, algunas de las cosas que impiden la autoexpresión son: falta de normas claras y expectativas no definidas, poca o nula identificación con la organización y con los compañeros, percibir un medio psicológico carente de seguridad y no tener empatía o conexión real con las personas (Brown y Leight, 1996). Algunas de las técnicas citadas para incrementar la autoexpresión en el trabajo son:

- Actividades recreativas extra rol en donde participan diferentes áreas y niveles de mando.
- El sociodrama.
- El árbol de problemas.
- La lluvia de ideas.
- Talleres de comunicación y expresión.
- Convivios y festejos.
- Talleres de integración de equipos de trabajo.
- Clases compartidas de teatro, danza, baile, expresión corporal u otros.

Al igual que con el reconocimiento, para elegir una alternativa encaminada a elevar la autoexpresión, se evaluaron las opciones citadas anteriormente, teniendo en cuenta los mismos tres factores: el impacto directo, el costo y el tiempo. Esta propuesta se construye de dos etapas: la primera para evitar bloqueos en la autoexpresión y la segunda para elevar la capacidad de autoexpresarse.

1. Construir un medio ambiente de confianza y seguridad a nivel psicológico.
2. Realizar actividades recreativas entre colaboradores de todas las áreas y niveles de mando

### 5.2.2.1 Plan de acción para incrementar la autoexpresión

Plan de acción para incrementar la autoexpresión					
<i>Variable:</i> Auto expresión.					
<i>Problema:</i> El resultado de esta variable indica que los empleados no perciben como bueno para ellos expresar sus verdaderos sentimientos. Lo cual significa que no se sienten seguros psicológicamente para ser auténticos, esto en un 27.4% y por lo tanto, se limitan a opinar, proponer o tomar riesgos en esa medida.					
<i>Objetivo:</i> Fomentar la seguridad psicológica de los colaboradores del instituto a través de generar confianza en sí mismos y en los demás, para que los empleados estén dispuestos a utilizar todos sus recursos como: creatividad, iniciativa y demás habilidades personales que posean en la realización de sus tareas, y al mismo tiempo sentirse en un ambiente seguro que les permitirá engancharse más con su trabajo y con el instituto.					
Etapa/ Objetivo	Acciones	Responsable/ involucrados	Recursos/ materiales	Plazo	Costo
1 Promover un ambiente de seguridad y confianza al saber qué se puede y qué no se puede hacer, qué se espera de cada uno y también la confianza de estar haciendo bien las cosas.	1. Establecer normas claras respecto a lo que está y no está permitido en el trabajo. 2. Dar claridad por parte de los jefes de lo que espera de cada uno de sus subordinados. Esto significa asegurarse que cada subordinado conozca cabalmente sus funciones y la temporalidad de éstas. 3. Proporcionar retroalimentación efectiva en tiempo y forma.	Directivos Encargado de RH Jefes de área Empleados	Políticas y del instituto Manual de funciones Planes de trabajo	Corto	Bajo
2 Con estas acciones se espera romper con las barreras psicológicas, unir miembros de diferentes áreas, vencer la pena, timidez o inseguridad	1. Elaborar una lista de las actividades deportivas y recreativas de posible interés. 2. Realizar una encuesta rápida para determinar qué opciones generan mayor interés entre los empleados. 3. Evaluar la viabilidad de las opciones más elegidas, tomando en cuenta ventajas y desventajas.	Encargado de RH Directores Jefes Coordinador de actividades asignado	Papelería, premios, canchas, carteles, etc., dependiendo de la actividad realizada	Mediano a largo	Medio

personal e incentivar a la expresión de sí mismos en un ambiente más seguro y cómodo fuera del ambiente de trabajo que posteriormente se permee al ambiente de trabajo.

4. Hacer una lista de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.
5. Asignar un responsable que cuenta con las habilidades para coordinar. Puede ser interno o contratar a alguien externo.
6. Preparar los lugares físicos y los materiales necesarios.
7. Diseñar el programa: tiempos, participantes, lugares, premios, etc.
8. Diseñar los métodos de información del programa.
9. Involucrar a todos los jefes para obtener su apoyo en el programa.
10. Organizar el arranque o inauguración del programa y asegurar la asistencia de la mayoría.
11. Llevar a cabo el programa de actividades elegidas.
12. Una vez realizado el programa, detectar las mejoras a implementarse ya sea al programa o a la actividad elegida.

Adicional a las acciones propuestas para mejorar el reconocimiento y la autoexpresión, se sugiere atender el apoyo de la gerencia, que si bien parece no interferir en el enganchamiento, sí tiene efectos en el clima organizacional. Si se tiene en cuenta que esta dimensión evalúa la flexibilidad y el apoyo de los jefes, la confianza que éstos otorgan a los empleados y la seguridad que les ofrecen para exponer ideas novedosas o para tomar decisiones por cuenta propia, es deseable implementar acciones en donde se fortalezca esta relación jefe-empleado.

Por último, se remarca la importancia de ambas variables aquí estudiadas. Por un lado, se debe tener en cuenta que el clima organizacional se puede convertir en un vínculo favorable o en un obstáculo para el buen desempeño. Pues constituye un factor de influencia en el comportamiento de los empleados (Edel et al., 2007). Por su parte el enganchamiento, es considerado uno de los componentes que caracterizan a las organizaciones saludables. Por lo que un alto nivel de enganchamiento, unido a otros componentes, ofrecen mayor éxito a la hora de afrontar situaciones adversas como las crisis económicas y financieras, y ante cambios importantes se vuelven más fuertes (Acosta, Salanova y Llorens, 2011).

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

Partiendo del diagnóstico del capítulo IV, en este capítulo se definieron las acciones a seguir a fin de cumplir con el objetivo propuesto. Primero, se definió el tipo de cambio a aplicar, que en este caso, al ser reactivo, otorga un margen de tiempo para elegir la mejor alternativa usando criterios de evaluación coherentes con las circunstancias del instituto. Dichos criterios son el impacto directo, el costo y el tiempo. Una vez descritas las alternativas y, con base en los criterios establecidos, se eligieron las alternativas más adecuadas y se diseñaron dos planes de acción, uno para incrementar el reconocimiento y el otro para aumentar la autoexpresión. Estos dos planes integraron la propuesta de mejora en el clima organizacional que se espera contribuya a elevar el nivel de enganchamiento del personal.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### *Discusión teórica*

El objetivo de este estudio fue conocer la relación entre el clima organizacional y el enganchamiento del personal en un instituto de educación privada en Acapulco, Guerrero, México. Con base en estudios y modelos, en donde se citan los antecedentes y causas del enganchamiento (Kahn, 1990; May et al., 2004; Brown y Leight, 1996; Salanova y Schaufeli, 2009, Bakker y Demerouti, 2008), se planteó la probable relación positiva entre ambas variables, estableciendo el clima organizacional como variable independiente y el enganchamiento como variable dependiente.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se encontró que existe una relación positiva entre ambas variables ( $r=0.248$ ). Estos resultados indican que el clima organizacional sí tiene un impacto en el enganchamiento. Con estos resultados se acepta la hipótesis planteada. Por lo que, considerando que no se hallaron estudios previos que evaluaran de forma delimitada esta relación, el resultado se considera un acercamiento preliminar a dicha relación y se juzga conveniente realizar más estudios sobre la misma, tanto en el sector educativo, como en otros sectores. Lo anterior con el fin de indagar más sobre la relación entre los constructos.

Por otro lado, las relaciones positivas halladas entre algunas dimensiones del clima organizacional y el enganchamiento, confirman lo que establecen estudios basados en el modelo JD-R, quien plantea que recursos laborales como el clima organizacional, el apoyo del supervisor y el reconocimiento, son medios importantes para que los empleados puedan enfrentar mejor las demandas del trabajo y tengan mayores posibilidades de engancharse. Esto se muestra en un estudio realizado por Bakker y Demeroutti (2013) con profesores finlandeses, en donde se encontró que los recursos laborales actuaban como amortiguadores al mitigar el efecto negativo de las demandas laborales, lo que permitía un mayor nivel de enganchamiento.

Los resultados concuerdan también con investigaciones en donde se ha demostrado sistemáticamente que recursos laborales como el apoyo social de los compañeros se asocian positivamente con el enganchamiento (Bakker y Demerouti, 2013). Pero por otro lado, y en contraste con estos mismos autores y con Schaufeli y Bakker (2003), el apoyo de la gerencia,

aquí no mostró tener influencia en el enganchamiento. Esta situación puede ser debido a que la mayoría de los encuestados son docentes y en ese contexto, el apoyo del jefe pudiera ser menos significativo, ya que la naturaleza de su trabajo conlleva creatividad, autonomía y cierto nivel de libertad. Por lo que, estudios posteriores podrían aclarar esta relación. Cabe resaltar que no se pudieron comparar los reactivos usados por estos autores para medir el apoyo de los supervisores con los reactivos usados en este estudio, por lo que también existe la posibilidad de que difieran en lo que miden.

En un análisis más particular entre cada una de las dimensiones del clima organizacional y los tres tipos de enganchamiento: afectivo, cognitivo y físico, se observó que éstos no reciben el mismo nivel de influencia del clima organizacional. El tipo de enganchamiento que recibió un impacto mayor es el afectivo, el cual se correlaciona con cuatro de las siete dimensiones del clima organizacional: la contribución a las metas (46.7%), las relaciones con compañeros (37.3%), la autoexpresión (37.2%) y el reconocimiento (30.8%). Por su parte, el enganchamiento cognitivo recibió influencia del reto en el trabajo (36.8%) mientras el enganchamiento físico la recibió del reconocimiento (21.3%).

Un resultado sorprendente fue el observado en la claridad del rol con el enganchamiento, pues aunque presenta una correlación con el enganchamiento general en un 8.1%, no presentó relación significativa con alguno de los tres tipos de enganchamiento. Tomando en cuenta la operacionalización hecha de esta variable, se esperaba que tuviera mayor relación. Sin embargo, quizá de la misma forma que en el caso del apoyo de la gerencia, por la naturaleza del trabajo que predomina en el instituto, ésta no tenga mucha relevancia en la seguridad psicológica como se esperaba y, por ende, tampoco en el enganchamiento. No obstante, esto contrasta con los datos que apuntan a que la autonomía impacta positivamente en el enganchamiento (Bakker y Demerouti, 2013).

### ***Implicaciones prácticas***

De las relaciones encontradas entre ambas variables, se deduce que es posible incrementar el nivel de enganchamiento de las organizaciones, a través de una mejora en el clima organizacional. Las dimensiones que presentan correlaciones significativas más altas son las que podrían generar mayores beneficios. En esta línea, el reconocimiento que se hace hacia el trabajo

y esfuerzo de los empleados resultaría en una mayor disposición al enganchamiento. Del mismo modo, permitir y promover la autoexpresión de las personas abriría la oportunidad de beneficiarse de todos los recursos que la persona posee como: habilidades, conocimientos, creatividad, etc., además de predisponer al enganchamiento. En el caso de la contribución a las metas, cuando a una persona se le hace parte de una meta, sin duda estará mayormente dispuesto a trabajar por ella, por lo que, generar sentido de pertenencia en los empleados no solo permitirá mayor disposición para el trabajo sino que promoverá el enganchamiento con el mismo.

Los resultados obtenidos aquí no pueden ser generalizados a cualquier tipo de organización, sin embargo, las correlaciones significativas halladas, dan una pauta para que cualquier organización que desee mejorar el nivel de enganchamiento a través del clima organizacional, tenga una línea a seguir que puede adaptar a sus circunstancias.

### ***Limitaciones***

Como casi cualquier investigación, el presente trabajo tiene algunas limitaciones. En primer lugar se expone que el cuestionario usado para medir el enganchamiento presentó dos reactivos que al ser traducidos del inglés al español no lograron transmitir la idea original debido al uso ambivalente de algunas palabras, por lo que fueron eliminados del análisis de datos. Como segundo punto, se debe considerar que la investigación comprende alrededor de un 80% de empleados de un mismo tipo de puesto (docencia) lo cual puede ser motivo de la ausencia de ciertas relaciones que en otro tipo de puesto sí puedan ser significativas.

Otro punto a considerar es, que para efectos de elaborar la propuesta que logre el objetivo de incrementar el nivel de enganchamiento, en el instituto no se dispone de recursos económicos suficientes, por lo que, se elaboró un plan de acción basado en un mínimo de costos.

### ***Recomendaciones para futuras investigaciones***

Como sugerencia para investigaciones futuras, se propone estudiar el efecto del apoyo de la gerencia y la claridad del rol sobre el enganchamiento, en otros tipos de puestos de trabajo y contextos laborales para entender las razones de los resultados contradictorios en este punto.

También se considera importante, ampliar el estudio de los antecedentes del enganchamiento en México. Esto permitiría ofrecer información a las organizaciones locales para que puedan planear acciones que generen mayores niveles de enganchamiento. Lo anterior se torna relevante debido a que, considerando los antecedentes psicológicos del enganchamiento, éstos podrían tener diferencias significativas de una sociedad a otra y de una cultura a otra.

## CONCLUSIONES

En primer lugar, y de acuerdo con la pregunta de investigación planteada, se determinó que sí existe influencia del clima organizacional en el enganchamiento. Esto, en al menos cinco de las siete dimensiones del clima organizacional. Sin embargo, este impacto no se considera determinante debido a que, al margen de la percepción del clima organizacional, en el instituto existe un nivel de enganchamiento alto. Lo anterior indica que el clima organizacional es sólo una de las variables que interviene en el enganchamiento.

Respecto a cómo es el clima organizacional en el instituto, se observó que la percepción de los empleados sobre el clima organizacional es buena en general. La mayoría de los empleados considera que su trabajo contribuye a las metas del instituto y se siente miembro del mismo, tiene buena claridad de lo que se espera de su puesto, percibe que su trabajo tiene un nivel de reto estimulante y considera que cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo. Por otra parte, se detectó que el reconocimiento se calificó menos favorable, pues existe la percepción de sentirse subestimado. También se observó que los empleados tienen temor a mostrarse auténticamente por miedo a ser rechazados o criticados. Por último, se detectó cierta inseguridad sobre el apoyo que se recibe de los jefes directos, es decir, no se sienten respaldados completamente para tomar acciones por su cuenta.

En cuanto al enganchamiento, por los resultados se deduce que, en el instituto, éste, constituye una fortaleza puesto que el porcentaje de enganchamiento es alto (83%) comparado con la media que se tiene de enganchamiento en México (40%) y en Estados Unidos (47%) (Contreras, 2015). Siendo el enganchamiento afectivo el que se posiciona más fuerte, seguido por el cognitivo y el físico.

Con relación a las áreas del clima organizacional que tienen mayor impacto en el enganchamiento y que requieren mejora, se ubican el reconocimiento y la autoexpresión, ya que aunque el apoyo a la gerencia se colocó entre las tres dimensiones más bajas, no presentó relación significativa con el enganchamiento.

Se espera que este trabajo sirva de antecedente para estudios posteriores en el tema tomando en cuenta las limitaciones que se mencionan en la discusión de los resultados.

En cuanto a los resultados que brinde la propuesta de mejora elaborada para el instituto, éstos no pueden ser conocidos por ahora debido a que el tiempo de su implementación depende de los directivos del instituto.

Finalmente, por medio del presente trabajo se alcanzaron todos los objetivos planteados. Con excepción por supuesto, de lo mencionado en el párrafo anterior, lo cual se espera que suceda una vez que el plan de acción aquí propuesto, haya sido implementado. En cuanto a los logros de la investigadora, a través de este proyecto se recorrió un camino nuevo, mismo que deja como fruto no sólo lo que aquí se plasma, sino que incluye la entrada al exquisito mundo de la investigación y con esto, nuevos horizontes se observan.

## 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. En: *Ciencia & Trabajo*, Julio-Septiembre, 13 (41), 125-134.
- Acosta, B.; Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. En: *Revista de Investigación en Psicología*, 13 (1), 163-172.
- Agut, S.; Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: Enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 23 (2), 203-225.
- Aon Hewitt (2014). 2014-trends-in-global-employee-engagement-report. Recuperado de <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>. Última comprobación el 02/03/2016.
- Arias, W. L.; Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. En: *Ciencia & Trabajo*, Septiembre-Diciembre, 16 (51), 185-191.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. En: *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. En: *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29 (3), 107-115.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? En: *Ciencia & Trabajo*, Julio-Septiembre, 13 (41), 135-142.
- Bakker, A. B.; Leiter, M. P. (eds.) (2010). Introducción. *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Canadá: Psychology Press.
- Barra, E. (1998). *Psicología Social*. Chile: Universidad de Concepción.

- Brown, S. P.; Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. En: *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358-368.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Primera edición. México: Editorial Trillas.
- Camarillo, V. (2014). *Clima organizacional y rotación de personal. Diagnóstico y propuesta de mejora en una empresa de seguridad privada*. (Tesis maestría). Universidad Autónoma del Estado de México, FCA. México.
- Campo-Arias, A.; Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. En: *Revista Salud Pública*, 10 (5), 831-839.
- Cárdenas, T. J.; Jaik, A. (2014). *Engagement, ilusión por el trabajo. Un modelo teórico-conceptual*. Primera edición. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Carrasco, A.; Corte, C.; León, J. (2010). Engagement: Un recurso positivo y actual para prevenir el burnout y estrés laboral. En: *Revista Digital de Prevención*, Abril, 1 (1), 1-22.
- Carreto, X. (2011, Marzo 13). ¿Incentivos a la educación privada o mejorar la educación pública?. En: *La Jornada Guerrero*. Acapulco, Guerrero. Recuperado de <http://www.lajornadaguerrero.com.mx/2011/03/13/index.php?section=opinion&article=002a1soc>. Última comprobación el 12/03/2016.
- Clavería, A. (2009, Agosto 20). La importancia de reconocer a los empleados. En: *MBA & Educación Ejecutiva*. Santiago de Chile. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>. Última comprobación el 20/09/2016.
- Contreras, C.A. (2015). Determinación del nivel de engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa afuera en México. En: *Ciencia & Trabajo*, Año 17 (52), 37-42.

- Crossant, M.; Rouse, M.; Fry, J.; Killing, P. (2009). *Strategic analysis and action*. Toronto, Canadá: Pearson Prentice-Hall.
- Edel, R.; García, A.; Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional. Vol. I*. México: Unidad Multidisciplinaria CIEA.
- Frankl, V. E. (1992). *El hombre en busca de sentido*. 11a edición. Barcelona: Herder.
- Gallup (2016, Junio 30). U.S. Employee Engagement. USA (Gallup Daily). Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/180404/gallup-daily-employee-engagement.aspx>. Última comprobación el 09/08/2016.
- Gallup (2015, Diciembre 18). Engaged Employees Less Likely to Have Health Problems. En colaboración con Jim Harter und Amy Adkins. Washington, D.C. Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/187865/engaged-employees-less-likely-health-problems.aspx>. Última comprobación el 07/11/2016.
- Guillén, C.; Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández, M. Y. (2010). Estudio de clima organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A. (Tesis maestría). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a. edición. México: McGraw-Hill.
- Hewitt. (2010, Junio 30). Estudio de compromiso institucional (engagement). Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63379/hewitt\\_asociados.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63379/hewitt_asociados.pdf).
- HSBC. (2014). Los padres esperan que la educación de sus hijos rinda frutos. Las familias confían en que la educación de los hijos se traducirá en un valor agregado por el dinero pagado. En colaboración con Itzel Gonzalez-Maldonado. Recuperado de [https://www.hsbc.com.mx/1/PA\\_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo\\_hsbc/sala\\_prensa/archivos/cp\\_educacion.pdf](https://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo_hsbc/sala_prensa/archivos/cp_educacion.pdf). Última comprobación el 01/03/2016.

IMCO (2012). *Índice de Competitividad Estatal 2012*. 1a. edición. México: Impresos Villaflorito S.A. de C.V

Impakto (2014, Agosto 6). Consecuencias positivas y negativas del clima organizacional al interior de una compañía. Gente que sabe de gente. Recuperado de <https://impaktoconsultoriarrhh.wordpress.com/2014/08/06/consecuencias-positivas-y-negativas-del-clima-organizacional-al-interior-de-una-compania/>. Última comprobación el 06/06/2016.

Kahn, W. A. (1990, Diciembre 1). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. En: *Academic of Management*, 33 (4), 692-724.

Laso, E. (2009). Estados mentales y ciencia cognitiva: un marco post-sistémico para el trabajo relacional en violencia. Recuperado de [https://www.academia.edu/353330/Estados\\_mentales\\_y\\_ciencia\\_cognitiva\\_un\\_marco\\_post-sist%C3%A9mico\\_para\\_el\\_trabajo\\_relacional\\_en\\_violencia](https://www.academia.edu/353330/Estados_mentales_y_ciencia_cognitiva_un_marco_post-sist%C3%A9mico_para_el_trabajo_relacional_en_violencia). Última comprobación el 15/10/2016.

Latapí, P. (1998). Reseña de "La educación privada en México, 1903-1976", de Valentina Torres Septién. Instituto de investigaciones sobre la universidad y la educación en México. En: *Redalyc*, Enero-Junio (80), 1-5

Litwin, G. H.; Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. USA: Harvard University.

May, D. R.; Gilson, Richard L.; Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. En: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (1), 11-37.

MSG (2016). Benefits of employee engagement. Recuperado de <http://www.managementstudyguide.com/benefits-of-employee-engagement.htm>. Última comprobación el 09/11/2016.

- Mercer (2007). Engaging employees to drive global business success. Insights from Mercer's what's working research. Recuperado de <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/86227/herunterladen>. Última comprobación el 03/03/2016.
- Ministerio de Salud (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. En colaboración con Oscar Raul Ugarte Ubilluz, Melitón Arce Rodríguez, Martín Clendenes Alvarado y Luis Vicente García Corcuera. Perú: Autor.
- Moran, G. (2015). 5 formas de reconocer a tus empleados. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/265598>. Última comprobación el 21/09/2016.
- Mönch, L. (2005). *Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Rivas, R. R. (2007). *Ergonomía en el diseño y la producción industrial*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10ma edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13a edición. México: Pearson Educación.
- Rodrigues, A.; Leal, E. M.; Jablonski, B. (2009). *Psicología social*. 22a. edición. Brasil: Editora Vozes.
- Rodríguez-Muñoz, A.; Bakker, A. B. (2013). *El engagement en el trabajo. Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. En colaboración con Moreno-Jiménez B. y Garrosa E. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Salanova, M; Schaufeli, W. B.; Llorens, S.; Peiró, J. M.; Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva? En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.

- Salanova, M. S.; Schaufeli, W. B. (2009). *El "engagement" en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M. S.; Schaufeli, W. B. (2004). Engagement de los empleados. Un reto emergente para la dirección de Recursos Humanos. En: *Estudios Financieros*, 62 (261), 109-138.
- Salgado, A. (2015, Noviembre 2). Por extorsiones y secuestros han cerrado 809 empresas en Acapulco. Recuperado de <http://suracapulco.mx/5/por-extorsiones-y-secuestros-han-cerrado-809-empresas-en-acapulco-martinez-sidney/>. Última comprobación el 12/10/2016.
- Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. En: *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 10 (27), 78–82.
- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. (comp.) (2003). *Utrecht Work Engagement Scale (Traducción al español)*. Jalisco, México: GEPEB.
- Schaufeli, W.; Salanova, M. (2007, Marzo 30). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications organizational. En: *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 5 (1), 1-7.
- Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; González-Romá, V.; Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. En: *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Seligman, Martín. E. P.; Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. En: *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- SEP. (2012). *Sistema educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras ciclo escolar 2011-2012*. Primera edición. México: Autor.
- SEP. (2016). Sistema Nacional de Información de Escuelas. Recuperado de: <http://www.sniesep.gob.mx/SNIESC/default.aspx>

- Shuck, B.; Reio, T. G. (2014). Employee engagement and well-being. A moderation model and implications for practice. En: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (1), 43-58.
- Siddiqi, M. A. (2015). Work engagement and job crafting of service employees influencing customer outcomes. En: *Vikalpa*, 40 (3), 277-292.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. En: *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528.
- Vargas, I. (2014, Abril 25). Educación privada, preferida en México. Recuperado de <http://expansion.mx/mi-carrera/2014/04/24/educacion-privada-preferida-en-mexico>. Última comprobación el 12/10/2016.
- Villagómez, E. (2014, Noviembre 6). Por crisis política en Guerrero, cierran 30% de negocios: CCE. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/por-crisis-politica-en-guerrero-cierran-30-de-negocios-cce.html>. Última comprobación el 12/10/2016.
- Williams, L. V. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral (Tesis maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Zinger, D. (2015, Agosto 25). Employee engagement speaker. Get small and simple for employee engagement. Recuperado de <http://www.davidzinger.com/tag/employee-engagement-model/>. Última comprobación el 10/03/2016.

# Cuestionario de apreciación del ambiente laboral en el instituto

## Instrucciones.

Use un lápiz o bolígrafo para contestar el cuestionario.

Marque con claridad la opción elegida con un tache  o una palomita . Por favor elija una sola opción.

## Confidencialidad.

No se requieren datos de identificación. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personal externo a su empresa y no se entregarán resultados individuales.

## Utilidad

La finalidad de esta encuesta es detectar inquietudes de las personas respecto a su trabajo con la intención de mejorar el ambiente en su empresa, por lo que su participación honesta y objetiva será muy valiosa.

De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Las siguientes preguntas son acerca de lo que usted percibe en su trabajo.

Lea cada pregunta y elija la respuesta que mejor describa lo que piensa y/o siente. Hágalo de manera espontánea. No hay respuestas correctas o incorrectas, éstas simplemente reflejan su opinión personal.

	Preguntas	Definitivamente NO	La mayoría de las veces NO	A veces SI, a veces NO	La mayoría de las veces SI	Definitivamente SI
<b>Bloque 1</b>						
1	El tiempo se pasa volando cuando estoy trabajando.					
2	Los sentimientos que expreso en el trabajo son mis verdaderos sentimientos.					
3	Mi jefe apoya mis ideas y la forma de llevar a cabo mis actividades.					
4	Me siento como un miembro clave de la organización.					
5	Siento una verdadera afinidad con mis compañeros de trabajo.					
6	Pongo mucha energía en la realización de mi trabajo.					
7	Me emociono cuando logro hacer bien mi trabajo.					
8	Puedo confiar en que mi jefe respalda mis decisiones.					
9	Mis compañeros de trabajo y yo nos tenemos un respeto mutuo.					
<b>Bloque 2</b>						
10	Hay partes de mi ser, que no soy libre de expresar en el trabajo.					
11	En mi puesto, el nivel esperado de responsabilidad y esfuerzo está claramente definido.					
12	En mi departamento, las normas de desempeño están bien entendidas y comunicadas.					
13	Mis sentimientos se ven afectados por qué tan bien hago mi trabajo.					
14	Siento que mi trabajo es subestimado.					
15	Mis compañeros de trabajo escuchan cuando tengo algo que decir.					
16	Generalmente, mis superiores aprecian la forma en que hago mi trabajo.					
17	Pienso que mis compañeros de trabajo aprecian quien soy.					
18	Rara vez me distraigo cuando estoy haciendo mi trabajo.					
<b>Bloque 3</b>						
19	La administración me deja perfectamente claro cómo hacer mi trabajo.					
20	Siempre que me es posible, evito trabajar tiempo extra.					
21	Mi jefe es flexible sobre la forma en que puedo cumplir con mis objetivos en el trabajo.					
22	Me siento valioso cuando estoy con mis compañeros de trabajo.					
23	Realmente pongo mi corazón en el trabajo.					
24	Mi jefe me otorga autoridad para hacer el trabajo como me sea más conveniente.					
25	El trabajo que hago es muy valioso para la organización.					
26	Mis compañeros de trabajo saben verdaderamente quién soy.					

## Cuestionario de apreciación del ambiente laboral en el instituto

	Preguntas	Definitivamente NO	La mayoría de las veces no	A veces si, a veces no	La mayoría de las veces si	Definitivamente SI
<b>Bloque 4</b>						
27	Soy cuidadoso al tomar responsabilidades porque mi jefe a menudo critica las ideas nuevas.					
28	Mis interacciones con mis compañeros de trabajo son satisfactorias.					
29	Confío en mis compañeros de trabajo.					
30	Percibo una conexión real con mis compañeros de trabajo.					
31	Mi trabajo es muy retador.					
32	Me siento libre para ser completamente "yo mismo" en el trabajo.					
33	Evito trabajar demasiado.					
34	Hacer mi trabajo es tan absorbente que se me olvida todo lo demás.					
35	En este trabajo, está bien, si expreso mis verdaderos sentimientos.					
<b>Bloque 5</b>						
36	A menudo siento distanciamiento emocional de mi trabajo.					
37	La empresa reconoce la importancia de mis contribuciones en el trabajo.					
38	Me siento muy útil en el trabajo.					
39	Me quedo en el trabajo hasta terminar.					
40	Si hago bien mi trabajo, realmente se nota una diferencia.					
41	Mis compañeros de trabajo valoran lo que yo apporto.					
42	A menudo pienso en otras cosas mientras trabajo.					
43	Necesito emplear todos mis recursos personales para lograr los objetivos de mi trabajo.					
44	Me llevo trabajo a casa.					
<b>Bloque 6</b>						
45	El trabajo que hago en este puesto es muy importante para mí.					
46	Las actividades de mi puesto son personalmente significativas para mí.					
47	El trabajo que hago en este puesto es valioso.					
48	Las actividades de mi trabajo son de valor para mí.					
49	El trabajo que hago es muy importante.					
50	Yo creo que el trabajo que hago en mi labor es valioso.					
51	No tengo miedo de ser yo mismo en el trabajo.					
52	Me da miedo expresar opiniones en el trabajo.					
53	Hay un ambiente amenazador en el trabajo.					

**Finalmente, proporcione por favor los siguientes datos generales.**

Edad: \_\_\_\_\_ (años)      Género:  Hombre  Mujer      Años laborando en la empresa: \_\_\_\_\_

**Área o departamento al que pertenece:** *(en caso de que labore en más de uno, elija solo el principal)*

Administración     Preescolar     Primaria     Secundaria     Preparatoria

Actividades extracurriculares     Otra: \_\_\_\_\_

**Nivel de estudios alcanzado:**  Primaria  Secundaria  Preparatoria  Licenciatura  Posgrado

**Campus:**  Marroquín     Costa Azul     C. Azul Preescolar

***¡Muchas gracias por tu aportación!***