

Engagement: elemento valor para la cultura organizacional.

Luz Angela Toro Piedrahita

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Corporación  
Universitaria Minuto de Dios

Mayo, 2021

# Engagement: elemento valor para la cultura organizacional.

Luz Angela Toro Piedrahita  
luz.toro-p@uniminuto.edu.co

**Corporación Universitaria Minuto de Dios, Facultad de Ciencias Humanas, Programa de Posgrado  
Especialización en Psicología Organizacional**

## ***Resumen***

La psicología en la organización debe ser un tema trascendental y transversal para los procesos que se deseen adelantar en cualquier sector económico, ya que es necesario mantener una cultura organizacional sana que le permita crecer y lograr cumplir los objetivos y proyectos que se proponen. Una de las variables que aportan a generar costumbres positivas en las organizaciones es el engagement y para gestionarlo como primer paso es necesario conocer todo lo que comprende el término, revisar sus inicios, autores y reconocer los lazos que a este le competen para así lograr interiorizarlo de manera particular y sea un aporte positivo a la cultura organizacional. Cabe resaltar que el término aún es nuevo en el mundo laboral y puede llegar a generar confusiones a las áreas de recursos humanos encargadas de ejecutar acciones de esta índole, también es probable que se estén realizando acciones que no vayan encaminadas a lo que realmente propone el concepto en sí afectando la cultura organizacional. Por medio de una revisión bibliográfica, se dará claridad sobre los términos que actúan alrededor de la propuesta, aportando a la noción del fomento del engagement como elemento fortalecedor de la cultura organizacional.

*Palabras: Clave:* engagement, organizaciones, psicología positiva, clima organizacional, cultura organizacional, bienestar, procesos.

## ***Abstract***

Psychology in the organization must be a transcendental and transversal issue for the processes that are desired to be carried out in any economic sector, because it is important to maintain a healthy organizational culture that allows it to grow and achieve the objectives and projects that are proposed. One of the variables that contribute to generating positive customs in organizations is engagement, and to manage it as a first step it is necessary to know everything that the term comprises, review its beginnings, authors and recognize the ties that are the responsibility to internalize it in a particular way and be a positive contributor to organizational culture. Beside the term is still new in the world of work and can lead to confusion in the human resources areas, it is also likely that actions are being taken that are not aimed at what actually proposes the concept itself, affecting organizational culture. Through a bibliographic review, clarity will be given on the terms that act around the proposal, contributing to the notion of promoting engagement as a strengthening element of the organizational culture.

***Keywords:*** engagement, organizations, positive psychology, organizational climate, organizational culture, wellness, processes.

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando se implican los procesos humanos en cualquier espacio no se podrá hacer referencia desde puntos aislados, siempre serán sistemas abiertos los que se encuentran. Es así como el engagement por sí solo no podrá tener efectos en los procesos humanos al interior de las organizaciones. A raíz del poco conocimiento que se tiene sobre lo que compete cuando se hace mención del término engagement se crea entonces una necesidad de reconocer todo lo que se mueve alrededor y lo que comprende; ya que fue hasta el año 1990 en que William Kahn dio a conocer sus estudios al respecto.

Habrán entonces un recuento desde las primeras comunidades y sus relaciones, que llevará a entender esas formas de relacionamiento que aún hoy se hallan. En materia organizacional como bien debe ser desde la mirada del proceso humano, habrá que comprender diferentes engranajes importantes, a saber, el clima organizacional como esa percepción resultado de la satisfacción o no del colaborador en las actividades laborales, la identidad y otros que se movilizan bajo el techo denominado cultura organizacional.

La cultura es un encuentro de saberes. Los saberes individuales de una persona se conjugan con los de otra y van creando maneras y formas de relacionamiento que se entenderán como identidades colectivas, en tal sentido, el encuentro permite la creación en equipo, entender y aprender del otro, apreciar y respetar la diferencia en todas sus maneras. La cultura aporta al bienestar de las empresas permitiéndoles desarrollar la integridad entendida como esa forma de aportar a la comunidad en el beneficio común.

Abarcando entonces la cultura como principal actor, el objetivo de este artículo es entregar argumentos para que se incluya el engagement en los procesos como un elemento valor a la cultura organizacional, todo esto basado en una revisión bibliográfica que dará pie a entender desde la psicología positiva organizacional la manera de gestionar las organizaciones, además de evidenciar la importancia de los buenos y sanos procesos humanos.

## Partiendo desde un recuento.

Premisa inicial: claro sea para aplicar a cada concepto que se plantee, las organizaciones están ideadas y diseñadas por personas, gestionadas por personas, acrecentadas por personas y por supuesto, arruinadas por personas. Son las personas el eje transversal a todas las acciones que ejecuta la organización alrededor de su negocio de productos y/o servicios. En tal sentido, este encuentro se dedicará a darle la relevancia y prioridad a ese recurso primordial como es el talento humano.

La evolución como sociedad requirió de generar cercanías, que por medio de las diferentes formas de comunicación que nuestros ancestros utilizaron, permitieron generar relaciones primarias y secundarias que los llevaron a organizarse en grupos para lograr sobrevivir ante las difíciles circunstancias que se presentaban, (el frío, la hambruna y los peligros de estar expuesto). Dichos grupos en sus diferentes formas de relacionarse les permitieron dominar el fuego, inventar la rueda y desarrollar otras nuevas y avanzadas maneras de caza y con ello generar bienestar para las comunidades que se venían formando. Así, las nuevas comunidades por medio de sus relaciones humanas demostraron tener vínculos que bien gestionados desde ambas partes (proceso básico de comunicación, emisor y receptor, el que se hace entender y el que comprende el mensaje); llevaría a exitosos resultados en bien común.

En la medida en que las comunidades fueron creciendo como grupo, tenían un objetivo común y era sobrevivir a las condiciones que el ambiente les proponía y proporcionaba, y como es común siempre hay integrantes con mayores destrezas y habilidades que se convirtieron en líderes, ya que eran ejemplo para los grupos que se formaron y enseñaban a otros a moverse en el campo siempre con la claridad del objetivo común: sobrevivir. Anzola en 2003, habló sobre un “conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido” citado por Rivera D., Carrillo S., 1; Forgiony J., Nuván I., & Rozo A. (2018, p.2), en relación a lo que se debe entender por cultura.

En una simple analogía, esos grupos y comunidades son las actuales organizaciones. Hay un objetivo común, establecen maneras de comunicación y formas de relacionarse, existe un líder que es un ejemplo a seguir pues es quien tiene más claro el objetivo del grupo y lleva a cabo acciones encaminadas a lograr ese objetivo en pro del bienestar de todo el grupo, según Yañez R., Arenas M., & Ripoll M., (2010) las relaciones con los líderes son mucho más importantes que con los pares, así, tiene un mayor efecto en la percepción positiva el tener una sana relación con el líder que con quienes se encuentran en su mismo rango.

De modo similar, esas antiguas formas de reunirse y agruparse para la caza, invenciones como la rueda, desarrollo de creatividad, procesos de liderazgo y demás acciones de nuestros ancestros, son las actuales maneras en que nos formamos en organizaciones en lógica de ambientes laborales y del mismo modo, se entendía a alguien como líder, no sólo por sus habilidades, sino también por su manera de relacionarse con los otros y de compartir sus conocimientos.

Las relaciones humanas generan vínculos que son a su vez generados por las formas y maneras de llevar a cabo los procesos de

comunicación, las acciones sanas que se den entre esas relaciones, no violentas y que haya encuentros dejando claro que los beneficios y réditos son comunes. En un básico análisis se puede comprender que los intereses de los ancestros son las mismas inclinaciones que tenemos actualmente cuando nos agrupamos (para el caso que nos compete), en las organizaciones; tema que deja claro que es menester entonces hablar de bienestar. Estar bien es un interés básico, sin temor se afirma que no se elige un camino de sufrimiento sin tener como finalidad un futuro bienestar. Ahora, ¿qué es estar bien? La salud, la calidad y estilo de vida que se tiene, tranquilidad, felicidad entre otros factores. Responde entonces a cómo se encuentra según las experiencias de vida, es una apreciación individual según lo que se considere importante. Si bien es el resultado de una mirada personal, es lógico hablar de un bienestar grupal cuando se hace parte de alguna comunidad y se tratará entonces de la satisfacción de necesidades básicas en una mirada general respondiendo a la misma pregunta: ¿cómo se encuentra el grupo? Dicha pregunta deberá estar ligada al objetivo que se haya propuesto ese grupo, es decir, la pregunta correcta es ¿cómo está el grupo para el cumplimiento del objetivo? Esa respuesta deberá llevar a realizar una lista de chequeo sobre los intereses del grupo, qué falta, qué no está bien, qué hay por mejorar. De este modo, es claro afirmar que se requiere un espacio de reflexión sobre las motivaciones de los individuos, los intereses particulares y según esos resultados, acudir a un hallazgo de los intereses colectivos.

Bien es momento de citar la Teoría sobre la motivación humana con la pirámide de las necesidades que a bien se dio a conocer en 1943 por Abraham Maslow para lograr un mayor entendimiento sobre los intereses humanos. En la medida que se satisfacen las necesidades se va adquiriendo bienestar y en tanto más se logre escalar en la pirámide, mayor nivel de satisfacción tiene la persona hasta llegar a su estado de autorrealización. (Maslow, A. 1943).

Establecida la analogía entre los grupos y comunidades ancestrales y sus intereses de supervivencia con los actuales grupos que se forman en las organizaciones, el término de bienestar tendrá que atarse a las organizaciones como grupos y se ha de establecer el concepto de bienestar organizacional.

Hay tres factores elementales o entidades para entender el bienestar laboral. Este tema explicado por Julio Toledo quien afirma que las entidades son: la persona, la organización, y la comunidad, para tal caso se entenderá desde la psicología organizacional la triada entre, la persona, la organización y el trabajo. Cada uno de estos sujetos del bienestar tiene a su vez una franja de metas que se van planteando a lo largo de su vida. Así, la persona busca felicidad, la organización busca obtener resultados que le potencien y la comunidad pretende permanecer con una medición en el tiempo. (Recursos humanos TV, 2018)

Según lo expuesto se han de plantear acciones que vayan encaminadas a propiciar la felicidad, resultados en términos económicos y plantear un plan de seguimiento logrando que dichas acciones permanezcan en el tiempo. La planificación de acciones que lleven a tales efectos sólo tendrá éxito si es diseñado, formulado y ejecutado desde la estrategia de conocer las reales necesidades de la comunidad, dar a comprender y exponer el objetivo común y proyectarlo, que haya refracción en cada persona. En síntesis, planear escuchando, analizando y aprendiendo con atención del actor real en el campo.

En concordancia se ha de reconocer el bienestar como el conjunto de varios elementos que de manera transversal están bajo la sombra de lo que se denomina cultura organizacional. Sombra entendida como un “recurso estructural que, relacionado

con recursos organizacionales como las prácticas directivas y de gestión de recursos humanos” (Grueso-Hinestroza, 2016), permite potenciar la calidad de vida laboral, organizacional y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional (Balam, Ortega y Quintal, 2017; Rothmann, 2017) citados por Rivera D., Carrillo S., Jaimes J., Silva G., (2020. p. 9). En efecto del concepto de cultura se habla y se hace referencia siempre que haya interacciones que permitan a una comunidad entenderse, siendo evidente en esos modos y formas que utilizan para encajar en la comunidad. Resulta lógico entender la cultura como las maneras de relacionamiento, es decir, esas formas y/o maneras de comportamiento al interior de la organización.

En 2014 Sampieri, Valencia & Soto afirmaron que “las culturas corporativas moldean la manera en cómo las personas actúan y se relacionan e influyen fuertemente las formas en que se hace el trabajo” (2014, p. 235), en el mismo texto Sampieri, et al. citan a (Muro, 2008; Kaarst-Brown et al., 2004) quienes lo definen como “un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones” y basados en tal concepto hemos de avanzar en este espacio, encontrando la cultura organizacional como el techo que da lugar al elemento valor: el engagement.

Según Serra (2004), citado por Vásquez M. (2009) “La cultura organizacional puede pensarse como un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, símbolos, mitos, estructura y el lenguaje de la organización” (p. 36) y claramente bajo una inadecuada gestión, dicha cultura puede intervenir en la forma de los encuentros de las relaciones interpersonales que se dan en la organización. De tal modo que es la cultura organizacional ese conjunto de costumbres y hábitos que son propios de una organización, mismos hábitos que se hacen evidentes en el relacionamiento de un grupo, esas costumbres le forman identidad a la organización y a los integrantes y efectivamente le dan una referencia en el sector. Afirmar que en una organización los colaboradores se identifican con la misión, visión, objetivos, valores y principios, es un ideal que debe ser previamente construido y formado por las directivas. Será pues la cultura organizacional el techo del actual encuentro que terminará dando razones para hacer del engagement un necesario lineamiento de desarrollo en las organizaciones, que pasa inicialmente por los de colaboradores identificados con los valores adoptados en por la organización.

Conforme a la circunstancia se ha de interpretar que la cultura organizacional no es un hecho, por el contrario, es un proceso en sí, alude entonces al resultado del entramado de muchos conceptos. En concordancia, es válido hacer un juego con la palabra bienestar, como sinónimo de satisfacción y tranquilidad “es un estado afectivo y emocional positivo, producto de la percepción subjetiva, que es el resultado del trabajo que se realiza o de las experiencias que se viven al realizarlo” como bien afirma Robbins, S.; Judge, T. (2009), es decir, una visión del colaborador en la que se puede intervenir únicamente si la organización se ha dado a la tarea de conocer al colaborador. Así, la razón según Vargas T., Vizzuett V., Amador E., Becerra L., & Villegas E., (2018) está en que “la satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. (pág. 135)

Siempre que se generan relaciones en un espacio hay un juzgamiento, respondiendo a la valoración de ese lugar. En efecto, las organizaciones como nodos en los que convergen personas con diferentes pasiones y condiciones no son ajenas a tal discusión. Según García “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y

dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”. P. 45

El clima laboral u organizacional será siempre singular, con esta afirmación se declara que son propios de una organización, tal y como una cultura organizacional tiene características propias que no son repetidas en alguna otra. La cultura es la generadora del clima organizacional, así el ambiente que se genera en la organización es naturalmente permeado por las políticas institucionales y las personalidades de los individuos que integran la organización. Son diferentes los ítems que permean y se introducen directamente la definición del clima en una organización. Por tanto, desde los primeros procesos como son el de atracción de talentos, se requerirá de un análisis riguroso para que se proporcione una adecuada selección de las personas que se adecuarán al clima de la organización y que la intervendrán con sus personalidades. Habiendo mencionado sobre la singularidad y particularidad del clima, como consecuencia las estrategias y modelos que se establezcan deben ser diseñados y formulados dada esa singularidad, ajustada a las políticas y a los valores adaptados y adoptados en y por la organización.

Bien lo define Sandoval (2004), “el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” p. 84. En ese orden de ideas y basados en la definición de Sandoval, el clima organizacional podrá ser gestionado de manera positiva cultivando una relación sana, acto que además contribuirá al alcance de los objetivos desde el trabajo en equipo, establecer estilos de liderazgo basados en las necesidades del equipo, promover la justicia laboral no sólo en las remuneraciones, sino también en los derechos y deberes.

Previo a entablar un acercamiento al concepto de rigor, es necesario presentar nuevamente la premisa inicial que acompaña este encuentro: son las personas las hacedoras del todo en una organización. La importancia de recordar la premisa se debe a lo reiterativo que pueda ser el encontrar en el presente apartado la palabra salud en sinónimo de tranquilidad y de estar bien, uno de los componentes necesarios para emprender acciones y clarificando por su puesto, que la organización y la persona saludable se encuentran en la analogía de estar preparadas para realizar actividades físicas y mentales únicamente en un estado de salud. Importa y por muchas razones que se piense el desarrollo de la razón de ser de la organización en dualidad con la persona ya que un elemento repercute directamente en el otro. En reafirmación, “la práctica de la visión compartida supone visiones del futuro que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento” (Arano, Cano & Olivera 2012, p. 45), desde la perspectiva más general, es un círculo necesario la confluencia entre las partes la organización y la persona.

El término engagement denota un nivel de compromiso importante y algunas de sus manifestaciones se aclaran en función de entender que más que el desarrollo de lo solicitado, hay un vínculo que le convoca más allá. La traducción literal al español es una limitación a todo lo que compete al concepto, se requiere significar que la palabra compromiso no logra abarcar todo lo que implica el engagement. Se trata de un concepto que comprende otras visiones lejos de lo básico, visto de otra forma, es el nivel alcanzado de implicación emocional que tiene el colaborador con la organización, el vigor y energía a esas acciones que ejecuta por interés propio y sin control para ejecutarlas.

“El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo

que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades. La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo”. (Bakker A., Rodríguez A., & Derks D. 2012, p.67)

Una organización que haga parte de su cultura el engagement como elemento transformador, y no en referencia a gestionar personas en lógica administrativa, sino a gestionar espacios y momentos para que las personas se desarrollen es una organización con un futuro asegurado. Es así como no hay obligaciones para los colaboradores en el marco de esta estrategia transformadora, Marconantonio C., (2017) después de hacer revisión de la manera de medición del término, menciona sobre la manera de presentar los resultados de los análisis y menciona que los “resultados son presentados en forma empírica, los cuales son útiles para mejorar la relación de empresas y empleados”. P.87.

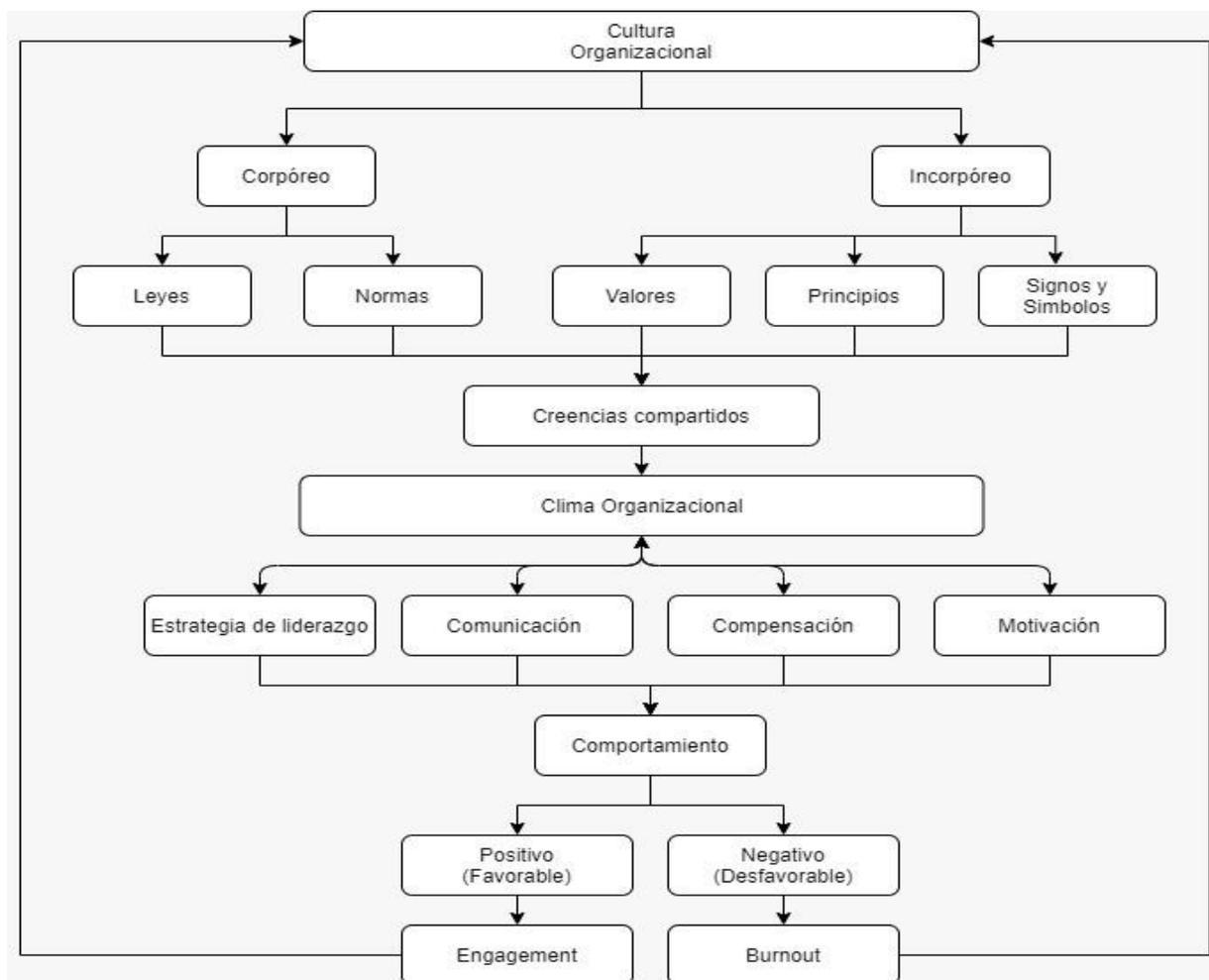
Uno de los efectos del engagement es reportar empleados más felices y un estado de felicidad es el mejor estado de salud, y para ello habrá que compartirle al empleado la importancia de conocerse, saber de sus debilidades y fortalezas, el autoconocimiento como elemento rector para trazar metas al interior de la organización, impulsando la pasión y el compromiso que resultará reflejado en los niveles de productividad y en cómo se apropian los valores de la organización; el engagement requiere elementalmente que el colaborador esté bien dirigido, sea escuchado, valorado, respetado: en otras palabras, interpela por una estrategia de liderazgo adecuada.

Toda reflexión al respecto se incluye también con la satisfacción y la motivación laboral, pues es necesario reconocer que el engagement está directamente ligado con esta condición en el espacio laboral. Un empleado satisfecho y motivado cuenta con los dos principales elementos para ser un empleado que desarrolle engagement en la organización. Adentrarse al mundo organizacional es entender que todos los resultados son el esfuerzo de un equipo de personas. En relación con la idea anterior un empleo no es un completo argumento para estar satisfecho y este último es un argumento requerido de urgencia y una mirada atenta de los colaboradores; pero principalmente de las organizaciones, para que se interiorice que las propuestas deben ir más allá.

En relación con ello “la satisfacción laboral es una medida de felicidad que depende del mismo trabajo de los colaboradores y es una percepción y/o evaluación de las experiencias de los colaboradores hacia el puesto de trabajo, la organización, y el posible proyecto de vida que ellos puedan realizar en las empresas” (Caicedo, M. 2014. P. 9), ciertamente es una posición personal y subjetiva que hace el colaborador sobre el espacio en el que se desenvuelve, adquiriendo mayor sentido la necesidad de generar espacios de seguridad, predisponer ambientes de confianza, participar activamente de las propuestas del equipo, contribuyendo y aportando a la motivación desde la sana interacción entre las relaciones humanas, así “el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (León, Tejada & Yataco, 2003, p. 85)

Así pues, en propuesta a la triada principal del encuentro, a saber, cultura, clima y engagement, se propone reconocer los lazos entre ellos representados en la figura 1.

Figura 1. Lazos entre cultura, clima y engagement organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Recapitulando, la figura muestra la cultura como el resultado del conjunto de costumbres, a continuación, el clima como resultado de la percepción de las costumbres y de los intereses y motivaciones personales y en efecto de ello el engagement, resultado de la vinculación sentimental con la organización basado en las costumbres e intereses y motivaciones personales. También en la figura se muestra el opuesto de engagement que es el burnout que “hace referencia a una metáfora. Describe un estado de agotamiento similar al de un fuego que se sofoca. una vela que se extingue, a una batería que se agota”. (Salanova, M., Schaufelli W. 2004, p.7). Brevemente se presentó el término con el ánimo de mostrar el contraste entre las concepciones y definiciones y como bien lo ejemplifica la figura, lo positivo o negativo tendrá efectos directos en la cultura organizacional. A fin y efecto de tener un cierre concordante, se presenta a continuación la primera definición que se tuvo a cerca del término engagement, fue a bien el académico Khan quien en 1990 indicó al respecto “...aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles en el trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles.” citado por Marcoantonio C. (2017, p. 84)

## 2. CONCLUSIONES

Claramente entendido el clima organizacional como el resultado de las emociones que se generan por el grupo de colaboradores, emociones que a su vez se generan por diferentes factores algunos ya definidos por la cultura organizacional, misma que requiere de estrategias a implementar para que el bienestar en la comunidad de la organización sea un factor motivante en el colaborador, y mencionado el concepto de motivación se ha de resaltar el engagement como el estado de compromiso del colaborador con la organización. Compromiso no sólo en el sentido de la realización de las labores, sino ese vínculo sentimental que se tiene con la organización, el estado mental positivo que se tiene respecto de la misma, prevaleciendo en alto nivel de energía y deseo de hacer bien a la organización, hay inspiración en él, orgullo por sus acciones y su organización, existe además disfrute en el desarrollo de sus funciones. Evidentemente hay un mediador en todos los actos positivos que se presentan desde el colaborador hacia la organización y este es la confianza, siendo una variable oculta que logra lo que se propone.

Así, el colaborador desarrolla confianza en sí mismo y sus capacidades, la organización en sus propuestas positivas y saludables para con los colaboradores y que cada uno de los espacios o lugares sea una fuente de inspiración, un encuentro de bienestar directo, resultado también de los buenos actos que se ejecutan en la empresa pensados para la salud y que pueda darse cuenta de ellos : “una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción.” (Caballero, K. 2002, p. 4)

Las organizaciones son sistemas abiertos que deben propender por que las áreas de ingreso estén alineadas perfectamente con la cultura organizacional. Serán esas el filtro para que los integrantes futuros comprendan las dinámicas y elijan estar y ser parte de tal nivel, pues como se concluyó, la cultura organizacional es un conjunto de costumbres, deberá pues ser parte del encuentro contractual estar de acuerdo, ejecutar esas costumbres y formas, y optar por seguir esas maneras que van encaminadas a fomentar la identidad organizacional. En tanto a cultura organizacional se refiere será positivo cultivar símbolos y signos que tiendan a promover y a proteger los valores y principios de la organización, tales acciones tenderán a propiciar una tradición común y colaboradores que se identifiquen con la organización.

Claramente también será necesario establecer programas de justicia laboral, propiciando la equidad en el equipo de trabajo, instaurar planes de desafío que no se presten para la competencia entre colaboradores, y por el contrario convoque al colaborador a mostrar todas sus habilidades y capacidades en el desarrollo de sus actividades, en otras palabras, ser una organización que además de proteger y cuidar la persona, también se implique en el crecimiento profesional.

Se ha presentado pues un recuento entre las partes no físicas de la organización que tienen conjunción con el engagement y puede dejarse como última claridad que es resultado de la motivación del empleado, de una sana cultura organizacional y de un clima laboral favorable para el desarrollo de las buenas prácticas, de un compromiso emocional con la organización y por tanto, no sólo es favorable por tener un ambiente sano y la tranquilidad del trabajo bien hecho, sino que los índices de crecimiento en productividad serán el reflejo de ese trabajo: gestionar por y para las personas.

### 3. REFERENCIAS

Arano, R. Cano, M. & Olivera, D. (2012). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. Ciencia administrativa 2012-1. IIESCA. Página 45.

Bakker A., Rodríguez A., & Derks D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. Universidad Complutense de Madrid. Página 67.

Caballero, K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. Profesorado. Revista de currículum y formación de profesorado. Vol. 6. Universidad de Granada. Granada, España.

Caicedo, M. (2014). Engagement y Satisfacción Laboral: ¿Influyen en la Satisfacción del Cliente?. Universidad de la Sabana. Página 9.

Fernández, I. (26 de mayo de 2020). Claves para implementar bienestar organizacional, Ignacio Fernández. <https://www.youtube.com/watch?v=pLzMnPZgBPo>

García M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Universidad del Valle. Página 45.

Marcoantonio C. (2017). Concepto y alcance del término Engagement. Requerimiento a los empleados. Revista Argentina de Investigación en Negocios Vol 3 N°2

Maslow, A. (1943). A theory of Human Motivation. [https://books.google.com.co/books/about/A\\_Theory\\_of\\_Human\\_Motivation.html?id=SV2HDwAAQBAJ](https://books.google.com.co/books/about/A_Theory_of_Human_Motivation.html?id=SV2HDwAAQBAJ)

Muro, J. L. (2008). La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

León R., Tejada E., & Yataco M. (2003). Las organizaciones inteligentes. Industrial Data. Vol.6. (p.85). Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú.

OMS. Cinco claves para lugares de trabajo saludables. WHO Graphics. [https://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplaces/](https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/)

Recursos Humanos TV (1 de marzo de 2018). Bienestar Organizacional, una poderosa herramienta de engagement capítulo 1. <https://www.youtube.com/watch?v=ncdlh03nmMs&t=715s>

Rivera D., Carrillo S., 1; Forgiony J., Nuván I., & Roza A. (2018) Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. Revista Espacios. Vol. 39. No 22.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>

Rivera D., Carrillo S., Jaimes J., Silva G.,(2020).Ciudadanía organizacional éticamente responsable. Capítulo 1. SEDUNAC. Corporación Universitaria Adventista. Página 9

Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

Salanova, M., Schaufelli W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Página 7.

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Página 84.

Sampieri, R., Valencia, S., & Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y administración. Página 235.

Vargas T., Vizzuett V., Amador E., Becerra L., & Villegas E., (2018).La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Centro Universitario Hidalguense. Teuken Bidikay Vol. 9 No 13. Medellín, Colombia.

Vásquez M. (2009). La cultura organizacional presente en Dayco Telecom C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través del liderazgo gerencial. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas Venezuela.

Yañez R., Arenas M., & Ripoll M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. Universidad de Concepción. Concepción, Chile.