

ENGAGEMENT Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA POST PANDEMIA EN LAS ORGANIZACIONES

ENGAGEMENT AND ITS EFFECT ON WORK PERFORMANCE IN THE POST-PANDEMIC IN ORGANIZATIONS

Verónica Márquez¹⁰

Resumen

El Engagement tiene un papel mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño, por ello, la influencia de los líderes en la percepción de la organización y del trabajo, un estilo de liderazgo transformacional actúan como un modelo a seguir que fomenta pasión e identificación con el trabajo, pues, la gestión humana durante mucho tiempo fue centrada en actividades transaccionales, como una función de control y administración de personal, pero evolucionó tanto en su concepto como en su rol en las organizaciones convirtiéndose en una función estratégica para generar valor para las organizaciones. El trabajo se enmarcó dentro de la investigación documental, empleando el método deductivo y el analítico. Las técnicas para el análisis de las fuentes documentales fueron la observación documental, los instrumentos que se utilizaron para obtener la información fueron el subrayado y la elaboración de fichas para el propósito del estudio del Engagement y su efecto en el Desempeño Laboral. La información se recolectó a través de la lectura, resumen y fichaje, realizando un análisis descriptivo sobre la situación postpandemia la cual generó un contexto de presión y estrés para todos en la organización, de manera que, la gestión humana tiene que reinventarse para servir

de soporte en la construcción de un nuevo liderazgo. Entre sus conclusiones cabe destacar que se debe estimular y fortalecer la capacidad creativa de sus colaboradores, el uso de la tecnología en sus puestos de trabajo y ver en las dificultades momentos de oportunidad. Una de sus recomendaciones señala que cuando una empresa inventa, descubre o desarrolla unas presunciones básicas para afrontar una crisis o adaptarse a los cambios del entorno, deben ser asumidas como alternativas válidas para abordar situaciones futuras.

Palabras clave: Liderazgo, desempeño laboral, gestión humana, organización..

Abstract

Engagement has a mediating role between transformational leadership and performance, therefore, the influence of leaders on the perception of the organization and work, a transformational leadership style act as a model to follow that fosters passion and identification with work, because human management for a long time was focused on transactional activities, as a function of control and personnel management, but it evolved both in its concept and in its role in organizations becoming a strategic function to generate value for organizations. The work was framed within the documentary research, using the deductive and analytical method. The techniques for the analysis of the documentary sources were the documentary observation, the instruments that were used to obtain the information were the underlining and the elaboration of sheets for the purpose of the study of Engagement and its Effect on Work Performance. The information was collected through reading, summary and signing, performing a descriptive analysis on the post-pandemic situation which generated a context of pressure and stress for everyone in the organization, so that human management has to reinvent itself to serve as support in the construction of a new leadership. Among its

¹⁰Estudiante del Diplomado de Gestión del Talento Humano del Centro de Formación Universal. Universidad Bicentennial de Aragua. veromarquez1298@gmail.com



conclusions, it should be noted that the creative capacity of its employees must be stimulated and strengthened, the use of technology in their jobs and see in the difficulties moments of opportunity. One of its recommendations points out that when a company invents, discovers or develops basic assumptions to face a crisis or adapt to changes in the environment, they must be assumed as valid alternatives to address future situations..

Key word: Leadership, work performance, human management, organization.

Introducción

Para muchas organizaciones en las actuales circunstancias surge la necesidad de reinventar su modelo de negocio, y ante la situación postpandemia es una alternativa, pero, en general viene a ser una necesidad buscar y desarrollar otras oportunidades para su supervivencia y sostenibilidad, esto permitirá potenciar la creatividad y la innovación ya que, es una manera de favorecer la permanencia de una mayor proporción de trabajadores. Por ello, es muy importante conocer las potencialidades de los equipos existentes e identificar las carencias para poder formar y potenciar a sus colaboradores en el desarrollo de las capacidades necesarias para asumir estos nuevos retos.

En este sentido, cuando una empresa inventa, descubre o desarrolla unas presunciones para afrontar una crisis o adaptarse a los cambios del entorno serán asumidas como alternativas válidas para abordar situaciones futuras, de esta manera, se está hablando de una cultura organizacional, porque, se crean

normas de comportamiento colectivo generando confianza y terminan gobernando todo el comportamiento relacionado con el trabajo, pero además para ser exitoso en él, las organizaciones requieren personas proactivas, con iniciativa y con altos niveles de desempeño

Este ha sido uno de los motivos por los cuales el estudio del engagement ha tomado fuerza en el sector empresarial, pues es un productor de importantes resultados de los empleados, los equipos de trabajo y las organizaciones que se interesan en la promoción de este constructo positivo. Es así como al ser el Engagement una variable que aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales, se hace necesario considerar los retos que en este sentido enfrentan los directivos y líderes de gestión humana, ante la situación postpandemia del Covid-19.

Revisión Literaria

Cuando finalizaba el 2020 había muchas suposiciones y expectativas, con poca certeza sobre la magnitud de lo que realmente fue la crisis generada por la pandemia de Covid-19 para las organizaciones y la economía mundial. Por ello, las consecuencias de la pandemia y el aislamiento social, nunca se había vivido por la población mundial de este siglo, de manera que, se estima que la pandemia de Covid-19 afectó a la economía global siendo considerada la peor crisis de los últimos 100 años (Jackson y Weiss, 2020).



América Latina fue la región más afectada al ser reducido el crecimiento económico, las naciones americanas se encontraron al borde de aplicar procedimientos radicales de aislamiento social, que impactaron la oferta de bienes y servicios, especialmente en el sector turístico.

Los efectos de la crisis se sintieron rápidamente en varios países, pues en el corto plazo, el sector consumidor es el que más contribuye al crecimiento económico, trajo consecuencias de la interrupción total o parcial de las actividades productivas las cuales generaron impactos que se reflejarán en el largo plazo, siendo que para algunos países la crisis económica será más profunda y duradera que para otros. De modo que, cada vez más las organizaciones consideran que su activo más importante son las personas, por ello, debe existir un notable interés desde los niveles directivos hacia la motivación, seguridad y el fomento de estados psicológicos positivos, como el Engagement en los trabajadores.

Cabe destacar que, el Engagement es de gran importancia para el buen funcionamiento de una organización, puesto que si los trabajadores están comprometidos, se presentará una satisfacción laboral y un servicio de calidad; por el contrario cuando hay falta de compromiso y los empleados no se sienten a gusto con su labor, se verá afectada la organización y

el trabajador, produciendo en estos síntomas como estrés, bajo estado de ánimo, cansancio.

En tal sentido, según Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), el Engagement “es un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo que presenta el empleado, caracterizado por el Vigor, la Absorción y Dedicación del individuo en el desarrollo diario de sus labores” Es por ello, que en el Engagement laboral se busca el beneficio propio del trabajador por medio de las características que lo identifican como lo es el vigor, la dedicación y la absorción, sustentado en su rendimiento laboral, en el gusto y amor que siente por la institución a la que pertenece, pues, se ve “la necesidad de potencializar las características positivas que le ayuden a los trabajadores por medio de sus rasgos individuales positivos y experiencias a potenciar sus habilidades, cualidades y emociones positivas” (Borrego, 2016).

Es preciso señalar que, la psicología permitió en Engagement laboral promocionar la salud mental, la prevención y la creación de estrategias que se implementen en el trabajo por medio de los comportamientos de los trabajadores en sus diarios laborales, así mismo conocer las causas que están generando los estados mentales negativos y la desmotivación en los puestos de trabajo con el fin de mejorar el rendimiento. A tal efecto, la psicología organizacional estudia el comportamiento, la



mentalidad y la cognición de los trabajadores y la forma en que estos como seres humanos interactúan en el desarrollo de sus labores, es por esto que entre más satisfecho se sienta el trabajador con sus tareas a cargo mejores resultados se obtienen tanto a nivel personal como laboral; de igual manera “la psicología organizacional identifica aquellos fenómenos que suceden dentro de su organización siempre velando por la calidad de vida de los trabajadores y el éxito de la empresa” (Gómez, 2015).

En cuanto a la psicología positiva, según Furnhan (2001) “es el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos”. También fue definida, como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades (Forero, 2004). Así mismo la psicología positiva potencializará en los trabajadores el desarrollo capacidades y habilidades positivas que les permitan desempeñarse en su labor con una buena actitud y demostrando que lo que se hace es con pasión y gusto, por tanto habrá empleados felices con organizaciones saludables, productivas y exitosas.

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Engagement se define como un estado mental

positivo, un estado de bienestar en el que el individuo “es consciente de sus propias capacidades siendo capaz de afrontar las inquietudes de la cotidianidad, trabajar de forma productiva y tener las competencias para hacer contribuciones a la comunidad”, por otra parte, la gestión humana se considera un área fundamental para cualquier organización, dado que busca fomentar la competitividad de los trabajadores, perfeccionar sus competencias de tal manera que puedan ser demostradas dentro de la organización; adicionalmente la gestión humana tiene como función velar por el cumplimiento de los objetivos trazados (Hernández, 2005).

Los conceptos definidos anteriormente poseen una similitud en cuanto a la preocupación por el funcionario; debido a que estos son apreciados como seres únicos e integrales que contribuyen en conocimiento, actitudes, desempeño y habilidades dentro de las organizaciones, además de mostrar niveles de competitividad; ante las exigencias que solicita el rol que desempeñen en el punto de trabajo, es por eso que hoy en día se considera el recurso humano un factor estratégico para el desarrollo y competitividad de una organización.

Es preciso destacar que, el Engagement tiene factores afectivo-cognitivo y conductual, definido como un concepto motivacional positivo relacionado con el trabajo y la vida del trabajador, el cual está compuesto



por factores como el vigor, la dedicación y la absorción, Esto significa, que el vigor se refiere a altos grados de vitalidad un afán de esforzarse en el trabajo diario, mientras que, la dedicación está vinculada al entusiasmo, inspiración y retos en el trabajo o estudio, por último, la absorción indica concentración además de sentirse a gusto con lo que se hace, sentir que el tiempo pasa sin darse cuenta también tiene que ver con el tema de absorción, de modo que, el Engagement es considerado como un indicativo de bienestar psicológico en los empleados, por lo tanto, se caracteriza por energía, implicación y eficacia, ya que en los últimos años las empresas han buscado potenciar y promover las fortalezas de las personas en todos los ámbitos de su vida, incluyendo el contexto laboral.

En cuanto a Engagement y el desempeño en la organización, hace referencia a la práctica en el lugar de trabajo, tiene relación con los frutos y la conducta requeridos en la organización, igualmente, el desempeño de la tarea tiene en cuenta el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los resultados muestran que el compromiso tiene relaciones significativas en el desarrollo de la tarea, lo que sugiere que los empleados comprometidos probablemente realizarán sus tareas de manera más eficiente y efectiva, por lo que las organizaciones pueden obtener ganancia estimulando el Engagement

en sus empleados mediante la creación de entornos de trabajo que fomenten el compromiso.

En otras palabras, tener empleados comprometidos es beneficioso para las organizaciones porque se espera que estos muestren un mejor desempeño laboral, la diferencia entre los trabajadores comprometidos y los no comprometidos radica en que los primeros experimentan emociones positivas como felicidad, alegría y entusiasmo, mientras que los que experimentan emociones negativas la mayoría de tiempo se la pasan de mal humor, gritan, pelean y están tristes la mayor parte del día laboral (Baker, 2011). Las anteriores emociones positivas llevan al empleado a ampliar la capacidad de pensamiento, construir recursos personales, aumentar el interés, el deseo de explorar y asimilar nueva información, las personas felices son más sensibles a las oportunidades en el trabajo, más extrovertidas además de útiles para los demás, son seguras y optimistas (Hernández, 2005).

Otra característica importante al interior de una organización es el conjunto de valores, creencias, objetivos que identifican a la misma, son particularidades que se deben tener en cuenta si se quiere implementar el Engagement ya que influyen de manera significativa en el comportamiento de los miembros de una organización, el conjunto de rasgos mencionados anteriormente se les llama clima



organizacional, se ha podido identificar tres principales perspectivas de Engagement laboral que pueden variar de acuerdo con el grado de valoración que se le otorgue a los aspectos individuales y organizacionales en el proceso.

En relación a los modelos teóricos del Engagement, se presenta el Modelo DRL de Bakker y Demerouti (2008): el modelo de demandas y recursos laborales (DRL), surge dentro de la psicología de la salud ocupacional, hace un planteamiento en donde señala que existen 2 tipos psicosociales, con diferentes aportes ya sean positivos o negativos como lo es el engagement y el burnout. Esta teoría se centra en la parte motivacional del trabajador y el malestar del empleado, ya que estos dos se relacionan entre sí (Salanova & Schaufeli, 2016, p.132). Dicho modelo plantea que ante las demandas laborales pueden surgir situaciones estresantes a los trabajadores, los cuales en ocasiones no saben cómo manejarlas o afrontarlas, lo cual les genera un agotamiento llamado burnout o también se puede producir un estado motivacional positivo que está estrechamente relacionado con el Engagement.

Cuando se habla del burnout, se relaciona con el deterioro en la salud debido a altos niveles de demandas laborales o bajos recursos laborales donde sus principales características son por el alto coste físico y/o psicológico ya sea mental o emocional en su

realización, donde el empleado trabaja más y pone más esfuerzo en su trabajo, pero sin lograr una alta retribución (Salanova, & Schaufeli 2016, p. 133). Es por ello, que las demandas laborales se convierten en factores de estrés que causan deterioros fisiológicos, daños psicológicos, reducción en las relaciones causando que el esfuerzo adicional provoque el burnout que es caracterizado por el agotamiento de energía, distancia mental en el trabajo y disminución del rendimiento.

En cambio el Engagement está relacionado con un proceso motivacional donde se utilizan recursos laborales basados en características físicas, psicológicas y organizacionales en el puesto de trabajo (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 135), respondiendo positivamente a las demandas laborales, debido a que las personas están en busca del crecimiento personal, del aprendizaje, el desarrollo y la búsqueda de los objetivos del trabajo. Según Salanova y Schaufeli (2009), estos recursos se relacionan con que el trabajador para que sean competentes, autónomos y se relacione de forma efectiva con sus compañeros de trabajo.

En otro orden de ideas al exponer sobre la gestión humana y su relación con el Engagement, se plantea la gestión humana como una práctica del medio administrativo que se enfoca en el hombre viéndolo como una estrategia y así lograr los fines productivos



de una empresa desarrollada, por lo tanto en el área de gestión humana se desarrollan procesos que conllevan a la vinculación de personal que corresponda a las necesidades de la empresa, ayudando al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos establecidos que tiene la organización (Montoya, C, 2016).

Es un modelo tecno- económico que privilegia el conocimiento y las personas como una fuente de ventaja competitiva, para ello, la gestión humana hace referencia a diferentes teorías administrativas que aparecen y desaparecen en el escenario organizacional a nivel mundial, la cual se encarga de aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos que se invirtieron en las empresas consideradas como modas administrativas o procesos que van a generar cambios en las organizaciones, en donde influyen de manera importante en la gestión de talento humano.

Método

En el presente estudio, se aplicó la metodología documental es de tipo cualitativo, ya que se ocupa en primera medida a dar respuesta a preguntas planteadas, donde se realiza un enfoque cualitativo busca comprender e interpretar la realidad más que analizar y explicarla, según Fernández, (2017) la investigación cualitativa "es un estudio que se

encarga de realizar análisis no estadísticos en el contexto de la investigación documental", dado que las autora indagó fuentes donde se intenta darle sentido al Engagement y el desempeño laboral.

Se buscó de alguna manera los marcos teóricos, modelos, factores, estrategias y procedimientos que realizan el área de gestión humana dentro de una organización con el Engagement, para que se pueda expresar con lógica y con argumentos la construcción de nuevos conocimientos o recomendaciones en el ámbito laboral. Por consiguiente, los fundamentos sobre los cuales se construye una investigación deben cumplir todos los procedimientos, el cuidado y la rigurosidad que exige especialmente en el análisis de resultados, la interpretación, las discusiones de resultados, las conclusiones y las recomendaciones, para lograr objetivos novedosos en el mundo de la investigación o más específicamente en el mundo organizacional.

Una investigación documental según Fernández (2017), es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, por tanto, como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.



Este trabajo también se enmarca dentro de un nivel descriptivo porque, se realizó una revisión documental sobre el Engagement, dentro de una organización, en el cual se realizaron los pasos para realizar un análisis empleando el método deductivo y el analítico, Méndez (2010) sostiene que “el análisis inicia su proceso de conocimiento a partir de la identificación de cada uno de los elementos que caracterizan a una realidad, de esta forma se establecen las relaciones causa-efecto entre los aspectos que componen el objeto de la investigación” y en cuanto a las técnicas para el análisis de las fuentes documentales fueron la observación documental, los instrumentos que se utilizaron para obtener la información fueron el subrayado y la elaboración de fichas.

Resultados

En este caso se utilizó la matriz para la recolección de datos bibliográficos, la cual brinda la información necesaria para esta revisión documental.

Como lo indica la matriz, el autor: Arias, (2020) señala que las consecuencias de la interrupción total o parcial de las actividades productivas generaron impactos que se reflejarán en el largo plazo, siendo que para algunos países la crisis económica será más profunda y duradera que para otros.

Artículo	Descripción	Resultado - Análisis
Engagement y su relación con la satisfacción laboral. Año: 2018 Autor: María Laura Lupano Perugin	“Se relaciona con el aspecto físico del Engagement que es la energía (e.g.dedicado, entusiasta) como con los aspectos cognitivos, es decir con la atención y la absorción (e.g.apasionado, motivado)”	Los individuos que llevan a cabo el desarrollo del Engagement dentro de sus quehaceres, se evidencia que los trabajadores que desarrollan un potencial energético y este ayuda a llevar a cabo una mejor forma de afrontar las tareas asignadas por sus supervisores.
Consecuencias de la Pandemia y el aislamiento social Año: 2020. Autor: Backer P.. Arias M.	“Las consecuencias de la interrupción total o parcial de las actividades productivas generaron impactos que se reflejarán en el largo plazo, siendo que para algunos países la crisis económica será más profunda y duradera que para otros”	Muchas empresas comenzaron a realizar sus actividades de forma remota

Fuente: Márquez (2022)



Discusión

La pandemia hizo requerir respuestas inmediatas de todas las instituciones, incluyendo las del sector público, relegando a segundo plano el orden y el status quo que había prevalecido hasta entonces. Por ello, hubo transformaciones por externalidades positivas, como, por ejemplo, la adopción de plataformas digitales de gestión de información para reemplazar el uso de documentos. De la misma forma, las empresas empezaron a utilizar plataformas de entrenamiento para sus empleados, quienes obtenían beneficios al poder mantener el equilibrio entre la vida personal y profesional, trabajar en horarios flexibles y ahorrar en desplazamientos., de modo que, las empresas, se beneficiaron con la reducción de costos y el aumento de la productividad de los empleados.

Cabe destacar que, dentro de las organizaciones para lograr una mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno labor, por esto que se entrelazan el engagement y la gestión humana a fin de llevar el funcionamiento de la organización considerando aspectos como la comunicación entre sus miembros, normas de conducta y el ambiente del trabajo en general. Para ello, es necesario incluir elementos como liderazgo, sentimientos de los empleados acerca del trabajo, la responsabilidad compartida con la

organización, oportunidades de crecimiento, lo que significa, que el compromiso organizacional está estrechamente relacionado con la satisfacción con el trabajo y la productividad de las personas.

Conclusiones

En el año 2020 se desarrolló una pandemia en el ámbito de la salud, y trajo consigo incertidumbres y preocupaciones que oscurecieron las posibilidades de planificar y ejecutar estrategias a largo plazo en muchas empresas, gobiernos, organizaciones educativas y centros de investigación. En consecuencia, dejó la sensación de haber enfrentado una situación difícil e inesperada, de la que aún hoy, no se puede estimar con certeza su impacto económico, político y social futuro. Sin embargo, hubo que aprender, muchas veces por la fuerza y la resiliencia apareció como una habilidad inestimable para los individuos y las organizaciones.

El Engagement es un factor importante en una empresa, dado que es un estado mental positivo, que se vincula con otros elementos como: Autoeficacia, psicología organizacional positiva, satisfacción y clima organizacional, así mismo la gestión humana en relación con el engagement, busca crear empresas innovadoras las cuales generan sostenibilidad y posicionamiento, ya que las empresas cada vez son más exigentes no solo por la parte externa, sino que



buscan valorar, capacitar y potencializar talentos que beneficien sus intereses empresariales.

Es importante precisar, el efecto positivo que tiene el bienestar sobre el empleado, logrando establecer el compromiso de los empleados frente a su quehacer; adicionalmente se evidencia que una vez es implementado el Engagement en las organizaciones, estas, muestran mejoras representativas al interior de la misma y el bienestar del trabajador aumenta lo que trae consigo mayor rendimiento laboral.

Referencias

- Bakker, A., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2011). **¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?**. Ciencia y Trabajo
- Borrego, Y. (2016). **Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Enciso, F. (2004). **Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional**. Acta Colombiana de Psicología, 11, 5-22.
- Fernández, D. (2017). **Metodología Del trabajo de investigación: Guía práctica**. 6a. México: Trillas: Universidad Anáhuac.
- Furnham, A. (2001). **Psicología Organizacional**. México: Alfa omega
- Gómez, M. (2015). **La noción de empleabilidad: una mirada desde la perspectiva de las organizaciones**. Katharsis, (13), 63-83
- Hernández, G. (2005). **Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos tendencias y perspectivas de investigación**. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503210>
- Jackson, J. K., Weiss, M. (2020). **Global economic effects of COVID-19**. Congressional Research Service. Recuperado 09 de noviembre, 2020, de <https://fas.org/sqp/crs/row/R46270.pdf>.
- Lupano, M y Waisman, S.(2018). **Work engagement y su relación con la erfomance y la satisfacción laboral**. Psico debate, Vol. 18, N.º 2, diciembre 2018 - Mayo 2019 ISSN: 1515-2251 e-ISSN: 2451-6600 77
- Méndez. (2.000). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.**, 3ª ed. Colombia: Mc
- Montoya,C., y ,Guzmán.(2016)**La gestión humana:Un socio Estratégico Organizacional**.
- Salanova, S. &Schaufeli . (2016). **Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes**, Equipo de Investigación WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables. Universitat Jaume I, España.

