

Fecha de presentación: mayo, 2019 Fecha de aceptación: julio, 2019 Fecha de publicación: septiembre, 2019

6

El engagement en las organizaciones: caso de un municipio en Ecuador

The engagement in the organizations: case of a municipality in Ecuador

Ing. Rosa Alexandra Herrera Zumba¹

halexandra406@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2684-889x>

MSc. Wellington Arturo Álvarez Baque²

walvarezb@unemi.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8251-6259>

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Herrera Zumba, R. A. & Álvarez Baque, W. A. (2019). El engagement en las organizaciones: caso de un municipio en Ecuador. *Revista Mapa*, 6(16), 89-107. Recuperado de <http://revistamapa.com>

RESUMEN

El engagement o compromiso con la organización es el gran reto que tienen las organizaciones en la actualidad debido al entorno dinámico en el que se desenvuelven y que busca la mejora continua para crear una cultura organizacional que conlleve a aumentar la productividad sin descuidar la calidad en el servicio que prestan.

ABSTRACT

The engagement or commitment to the organization is the great challenge that businesses have today due to the dynamic environment in which they operate and that seeks continuous improvement to create an organizational culture that leads to increased productivity without neglecting the quality of service they provide.

¹Ingeniera en Gestión Empresarial Mención Finanzas y Auditoría, en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil Ingeniera comercial en la Universidad Estatal, Estudiante de la Maestría en Administración Pública en la Universidad Estatal de Milagro; halexandra406@gmail.com

²Master of Science in International Management with Marketing, Roehampton University; Bachelor of Science in Marketing, University of Surrey, Docente Titular, Universidad Estatal de Milagro; walvarezb@unemi.edu.ec

El presente trabajo tiene como finalidad indagar sobre las diversas variables que afectan al individuo a tener un mayor o menor grado de engagement hacia la organización. El análisis efectuado prioriza variables como el género, edad, salario, tiempo de servicio y modalidad contractual. Se trabajó con una población de 180 empleados pertenecientes al Municipio de Juján, Provincia del Guayas, Ecuador. El diseño se basa en una metodología cuantitativa para conocer los diferentes niveles de engagement basado en la formulación de 5 hipótesis, se aplica un cuestionario semiestructurado. Los resultados obtenidos permiten entender que es muy difícil mantener buenos niveles de engagement en instituciones del estado que se encuentran en constante cambios, llenas de inestabilidad y falta de motivación.

Palabras Clave: clima laboral, engagement, municipio, organización

The purpose of this work is to investigate the various variables that affect the individual to have a greater or lesser degree of engagement with the organization. The analysis carried out prioritizes variables such as gender, age, salary, service time and contractual modality. The population included 180 employees belonging to the Municipality of Juján, Guayas Province, Ecuador. The design is based on a quantitative methodology to know the different levels of engagement based on the formulation of 5 hypotheses using the application of a semi-structured questionnaire. The results obtained allow us to understand that it is very difficult to maintain good level of engagement in state institutions that are constantly changing, full of instability and lack of motivation.

Key words: employee satisfaction, engagement, municipality, organization

INTRODUCCIÓN

El engagement o compromiso organizacional es uno de los factores más importante en una empresa, dado que es el conducto motivacional que mide el nivel de implicación, interés o desempeño que un empleado tiene con la organización. En este sentido, el engagement se encuentra angostamente relacionado con el trabajo que es realizado por los colaboradores y distinguido por la asignación y lealtad que determinan a cada actividad laboral.

En la actualidad, el compromiso en la organización se ha establecido como uno de los elementos más estudiados a causa de la conducta que se genera en las organizaciones a raíz de los cambios económicos que afecta el desarrollo y crecimiento. Las empresas se encuentran constantemente en la búsqueda de colaboradores que muestren pasión y dedicación a las actividades que se les asigna para lograr un alto nivel productividad y un bajo nivel de ausentismo. Es fundamental conocer la iniciativa que tiene el engagement en una empresa, ya que esta fuerza promueve las prácticas positivas como la implicación de los empleados por desempeñar un trabajo exitoso que genera la confianza y fidelización de los clientes por el resultado obtenido. Por otro lado, el compromiso en el ámbito laboral ayuda a crear relaciones laborales contribuyendo en la formación de una cultura organizacional y se facilita la comunicación entre los empleados de la institución.

El engagement va más allá de la dedicación y el logro de las metas de una empresa, ya que es un factor que mide la actitud que tienen los empleados hacia las actividades laborales. Un subordinado comprometido tiende a cumplir con los objetivos de la empresa se refleja un alto grado de productividad y disposición que estipula las intenciones de seguir laborando en la organización. El énfasis y la lealtad de los trabajadores permiten que la empresa avance en la mejora de la calidad de servicio hacia el usuario, pues, si el empleado no está en un ambiente laboral adecuado su incomodidad se verá reflejada en el servicio que ofrezca.

Cada empresa tiene una cultura organizacional que la diferencia de otra y que incide en el comportamiento de los trabajadores, por esa razón los administradores deben de esforzarse en implementar un ambiente adecuado que permita una labor óptima para satisfacer las necesidades que demanda el personal y además contribuyendo en el compromiso que requiere la organización.

Para una empresa es muy importante generar clientes o usuarios satisfechos y los responsables de cumplir esta norma son los empleados, por ese motivo es indispensable conocer el nivel de compromiso que tengan los trabajadores para desempeñar cualquier actividad laboral, puesto que los clientes responderán en función del servicio ofrecido. En vista de ello, actualmente las empresas han fijado mucho interés en el compromiso organizacional dado que este factor influye de manera directa en las relaciones de largo plazo que la empresa desea establecer con los clientes.

Se considera que existen algunos estudios publicados acerca del Engagement pero que aún no se encuentran trabajos publicados que analicen a las Municipalidades del Ecuador, el objetivo del presente artículo será investigar cómo las variables de género, edad, salario, modalidad contractual y tiempo de servicio pueden influir en el nivel de engagement (compromiso con la organización) de los trabajadores. Además se revisará la evolución que ha tenido el engagement a lo largo de la historia y los métodos de como emplearla sin dejar a un lado los modelos y teorías psicológicas que en la actualidad permiten el estudio de los diferentes factores que se crean en los funcionarios pertenecientes a la organización.

Con base a lo anterior se han formulado las siguientes hipótesis a analizar en el presente trabajo:

- H1. Las mujeres tienen mayor nivel de engagement que los hombres
- H2. Las personas con más años de edad son más comprometidas con el puesto de trabajo.
- H3. Los colaboradores que tienen mayores salarios están más comprometidos con la organización
- H4. Los colaboradores que cuentan con más años de servicio se encuentran más comprometidos con el trabajo.
- H5. Los colaboradores que cuentan con nombramiento definitivo son más comprometidos que aquellos con contratos.

Para mejor comprensión del término es necesario hacer una conceptualización de Engagement.

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) reconoce que el engagement es un estado intelectual positivo relacionado con el desempeño del trabajador, identificándolos como personas dedicadas y eficaces en las actividades laborales. El compromiso de los empleados posibilita alcanzar los objetivos de la organización permitiendo generar mayor valor para la empresa, además los trabajadores presentan una cantidad mínima de problemas ya que se sienten satisfechos realizando su trabajo de manera positiva, presentado un pequeño nivel de estrés. (Serrano, 2014)

Maslach (2001) afirma que el Engagement permite tener empleados motivados y responsables, puesto que son factores que contribuyen con la empresa, siendo este necesario para mantener a los empleados de una organización identificados con la misión y visión de la misma generando un nivel de compromiso con la empresa. (Vila Lopez, Küster Boluda, & Pardo Sanden, 2012)

Cook (2007) fortalece que el compromiso de los trabajadores es el esfuerzo voluntario por parte de los empleados siendo fieles a la organización otorgando un rendimiento laboral satisfactorio. Por otro lado, se pretende que los empleados se dediquen y comprometan en ayudar a aumentar la productividad obteniendo un crecimiento laboral e institucional de los trabajadores de la organización. (Giraldo & Pico, 2012)

Estudios previos

Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, (2000); Schaufeli et al., (2001); Schaufeli et al., (2002) afirma que varios estudios han demostrado que los empleados con alto nivel de engagement suelen ser más activos puesto que toman decisiones personales por sí solos y se auto retroalimentan en función a las tareas diarias dentro de la organización, dicho de otra manera, el engagement influye en el desarrollo de la empresa ya que accede a tener personas motivadas dentro de la organización permitiendo mantener un excelente clima laboral.

(Flores Jimenez, Fernandez Arata, Juarez Garcia, Merino Soto, & Guimet Castro, 2015)

Acosta, Salanova & Llorens (2011) reconoce que en varios estudios se ha confirmado el engagement colectivo como el logro de alcanzar los objetivos individuales, grupales y de la organización, por otro lado, la salud en los empleados se utiliza admitiendo que son más eficaces dentro de la organización, lo cual permite tener un alto nivel de calidad organizacional. (Marsollier, 2015)

Xanthopoulou, Bakker y Fischbach (2013) realizaron un estudio en Grecia se examina que el engagement basado en los recursos individuales y emocionales del personal de una organización, se acentúa el trato que los trabajadores les otorguen a los clientes. Una incidencia es la falta de potencial que se le dedica al trabajo por eso es necesario realizar una asistencia psicológica que permita que los trabajadores sean eficaces y se motiven logrando alcanzar las metas personales y concedidas por la organización. (Serrano, 2014)

Importancia del Engagement

El compromiso de los trabajadores es la transcendencia en las organizaciones estableciendo como un instrumento rentable que permite el aumento de altos niveles en el desempeño de las instituciones laborales. (Giraldo & Pico, 2012). (Salanova, 2008) plantea que el engagement es importante en las organizaciones puesto que el objetivo es generar felicidad en los empleados, por lo tanto, se poseería personas motivadas dentro de la organización obteniendo como resultado una organización saludable. Una organización saludable permite tener productos y servicios excelentes, lo cual genera un desarrollo económico y social para la institución. (Serrano, 2014)

Evolución del Engagement

Chiang, Méndez & Sanchez (2010) afirma que en la década de los 30 empieza analizar las relaciones de comportamiento laboral que los trabajadores le brinda a una organización, además, existen investigaciones importantes permitiendo

reconocer cual es la satisfacción laboral dentro del ambiente interno de la organización. (Almeida Quezada , 2015)

Cohen (2003) afirma que en los años 60 el compromiso de los trabajadores se dirigió a una responsabilidad pues los empleados necesitan tener un comportamiento laboral eficiente, se buscaron nuevos enfoques que ayuden a que los trabajadores se equilibren en el puesto de trabajo. El objetivo del compromiso de los trabajadores se da mediante la institución o una meta personal dirigiendo a que se base en el cumplimiento de las perspectivas laborales. (Ruiz de Alba Robledo, 2013)

Según Meyer y Allen (1997) con relación a los antecedentes del engagement, señalan tres tipos de variables: organizacionales, personales y del entorno. Las variables organizacionales son el entorno del trabajador, las políticas de recursos humanos, la descripción del puesto, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos. Entre las personales se encuentran la edad, género, experiencia en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación. Por otro lado, en las variables del entorno se hallan las oportunidades laborales que una organización le brinda a sus empleados. (Ruiz de Alba Robledo, 2013)

En el año 2000 Seligman plantea que fue uno de los primeros en mencionar el engagement proponiendo un modelo de Psicología Organizacional Positiva se busca saber cuáles son las virtudes de las personas que ayudan a incrementar el nivel de felicidad en los trabajadores, puesto que a los trabajadores se los impulsa teniendo un ambiente laboral eficiente y agradable. (Aguillón , Peña, & Decanemi, 2014)

Tendencias actuales del Engagement

El compromiso de los trabajadores ha sido tendencia desde años atrás, uno de los motivos por la que ha sido estable es la capacidad de atención que un

empleado le otorga a un cliente, puesto que en las instituciones los empleados no son motivados a que cumplan los objetivos de la organización. Por otro lado, las personas tienen diferentes cambios de actitud, esto se da por la inseguridad hacia uno mismo, las técnicas que realiza, la participación y agilidad en la atención a los clientes. (Navarro & Carmona Lavado, 2010)

En las organizaciones el compromiso de los trabajadores se ha transferido por varias situaciones de conducta por elementos que influyen como el individualismo y el egoísmo en los empleados han hecho que la atención al cliente sea ineficaz e inestable. Estos aspectos poco a poco se quedan en el pasado considerando que los empleados reflexionan con otros tipos de motivos que ayudan a establecer su participación personal en la organización. (Lupano Perugini & Waisman, 2018)

En la actualidad se considera que el compromiso en el trabajo es un elemento característico en las organizaciones ya que ocasiona que las personas se enfoquen en las funciones que realizan dentro de la institución permitiendo lograr un éxito individual y organizacional. (Almeida Quezada , 2015)

Teorías acerca del Engagement

“El Engagement es un estado psicológico positivo, que perdura en el tiempo, que está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y se caracteriza por altos niveles de energía, entusiasmo, concentración y sensación de agrado, mientras se está trabajando” (Giraldo & Pico, 2012).

Haciendo énfasis al enunciado se puede entender que el engagement es el comportamiento psicológico que tiene el trabajador hacia el lugar de trabajo

siendo su actitud reflejada con consecuencias positivas o negativas dentro de la organización.

Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker (2000) indican que “el engagement es un problema motivacional positivo relacionado en el ámbito laboral caracterizado por el vigor, dedicación y absorción que genera en la institución” (Salanova, Schaufeli, Llorens , Peiro, & Grau, 2000). El vigor es la energía que el trabajador genera y proyecta al momento de ejercer las labores, la dedicación es el tiempo y entusiasmo que emplea en la resolución de un trabajo con resultado eficiente y la absorción es la unión de la felicidad y concentración en la realización de las responsabilidades empresariales (Salanova, Schaufeli, Llorens , Peiro, & Grau, 2000).

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) sirve como base de estudio de engagement y expone que cada tipo de organización incluye diferentes tipos de demandas y recursos para desempeñarse positivamente siendo flexible (Aguillón , Peña, & Decanimiti, 2014). Salanova, Agut y Peiró (2005) señalan que la combinación de las demandas y los recursos produce dos procesos: daños a la salud (burnout) o motivación (engagement). Los daños en la salud se crean debido a la demanda y los recursos que no trabajan de carácter correlacional se originan fatiga y descargo en el empleador, por otro lado, se requieren más esfuerzo físico y psicológico, pero no les proponen los instrumentos necesarios para cumplir con las necesidades que se solicitan. El otro proceso son los recursos (motivadores) que conducen a los trabajadores al crecimiento, aprendizaje y desarrollo (Serrano, 2014).

El aprendizaje ha sido estudiado por Taormina (1994, 1997, 2004) se enfatiza en la idea de que “la socialización es un proceso de aprendizaje por el que la persona aprende a trabajar en una determinada organización, pero añade que también lleva a aceptar y creer en la manera más apropiada de comportarse en la organización”, con este modelo se distingue cuatro dominios de aprendizaje:

entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro (Lisbona, Morales , & Palací , 2009).

El Engagement se ha convertido en un estimulador de las funciones motivadoras de los recursos humanos, tanto extrínsecamente e intrínsecamente incluyendo la necesidad de ser autónomo, competente y eficazmente sociable apoyados por la Teoría de la Autodeterminación que se define como “el grado en que las personas realizan sus acciones al nivel más alto de reflexión y se comprometen con un sentido de elección” (Moreno & Martínez, 2006).

La Teoría de las Característica del Trabajo es otro enfoque psíquico que muestra al compromiso como efectivamente se puede generar motivación a través de cinco características: la diversidad de habilidades, la identificación de tareas, el significado de la tarea, la independencia y el feedback. Estas destrezas para el trabajador es un vínculo de operación que efectúa el ambiente interno en la institución, además se aprecia su esfuerzo y dedicación en el cumplimiento de deberes permitiendo la visualización del engagement. (Cambra, Melero, & Sese, 2012)

Bandura (1997) plantea la Teoría Social Cognitiva la cual indica que “el engagement es considerado como una inyección propulsora de la conducta motivada y que se deriva de altos niveles de autoeficacia en las personas” (Serrano, 2014).

Desde otra perspectiva el engagement es la creencia propia de la persona en la cual se auto visualiza como un ente capaz de tener éxito en una situación en particular, se facilita el uso de sus habilidades e imaginaciones que le permitan culminar los objetivos a cabalidad. El compromiso de los empleados genera una excelente cultura organizacional permitiendo la eficiencia en los servicios a los clientes. (L.Daft, 2011)

METODOLOGÍA

La población está compuesta por 180 trabajadores (38% mujeres y 62% hombres) del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Juján) perteneciente a la provincia del Guayas en Ecuador. Los porcentajes de participación provienen de departamentos heterogéneos tales como Jurídico (27%), Dirección de Obras Públicas (22%), Dirección de Higiene, Salud y Medio Ambiente (21%), Dirección Administrativa (8%), Dirección desarrollo comunitario (8%), Dirección Ordenamiento Territorial (6%), Dirección Financiera (4%), Alcaldía (3%) y Dirección de Talento Humano (1%).

El estudio se basa en una metodología cuantitativa ya que tiene como finalidad medir como distintas variables como sexo, edad, salario, tiempo de servicio y modalidad contractual pueden incidir en el nivel de engagement de los colaboradores.

El instrumento utilizado fue un cuestionario semiestructurado destinado a la recolección de datos de base que permitieron caracterizar socio-demográficamente la población y conocer aspectos referidos a la situación laboral de los empleados. Para conocer los niveles de Engagement se utilizó la adaptación al español del Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003). El UWES está compuesto por 17 ítems que plantean diversas situaciones a las que el sujeto responde con una valoración de respuesta tipo Likert de 5 puntos (desde 1= “totalmente en desacuerdo” a 5= “totalmente de acuerdo”) y que se reflejan en 3 dimensiones: Vigor (Vi) (6 ítems), dedicación (De) (5 ítems) y absorción (Ab) (6 ítems). El cuestionario con los ítems correspondientes a cada dimensión aparece en el anexo a este artículo.

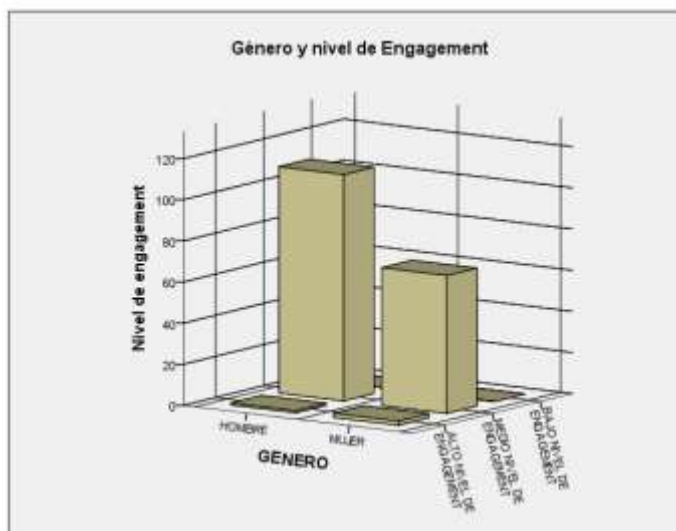
Procedimiento

Una vez obtenida la autorización correspondiente para realizar el estudio en el Municipio se realizó la recolección de datos de manera personal explicándole el motivo de la investigación, la participación voluntaria y la garantía de la confidencialidad. Los datos fueron procesados mediante el software estadístico

SPSS para medir las relaciones que pudieran existir entre las variables de estudio. Se estableció que aquellos resultados de cada participante cuyo output se encuentre entre 17 a 34 será considerado “bajo nivel de engagement”; de 35 a 67 será “medio nivel de engagement” y de 68 hasta 85 se cuantificará como “alto nivel de engagement”.

RESULTADOS

Una vez realizada las encuestas al personal del Municipio se encontró que la media de edad de los empleados era de 42 años siendo el colaborador más joven con 24 años y el de mayor edad 65 años con una moda de 45 años; lo cual nos da a entender que en la gran mayoría son personas que recaen dentro de la Generación X conocidos también como la juventud de los 80's. Este grupo de personas se caracteriza por el individualismo y muchas veces se sienten incomprendidos por otras generaciones aun cuando tuvieron que adaptarse a la globalización y fueron los primeros en emprender el camino hacia la digitalización. A continuación se analizará cada uno de los resultados obtenidos de acuerdo con las hipótesis planteadas en nuestro estudio.

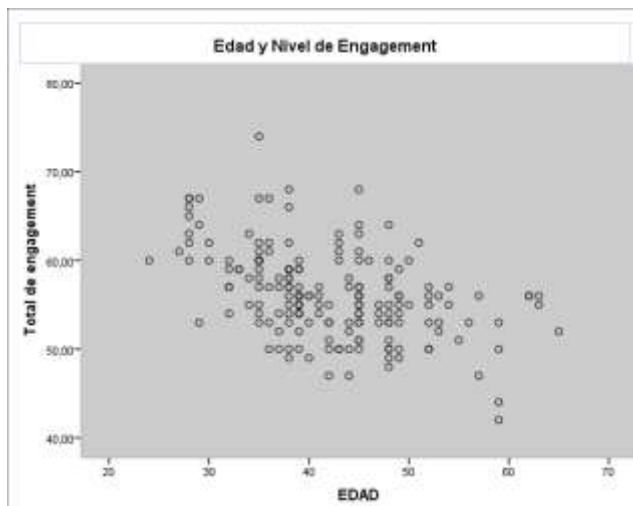


Grafica 1: Género y nivel de Engagement

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: autoría propia

El resultado presentado en la gráfica 1, nos lleva a rechazar nuestra hipótesis planteada acerca de que las mujeres tienen un mayor nivel de Engagement que los hombres, sin embargo, resulta necesario considerar otros factores que pudieran habernos llevado a estos resultados y de esta forma comprender de mejor manera el origen de los mismos. De acuerdo a la población estudiada solamente el 32% de las participantes fueron mujeres versus un 62% de hombres; lo cual ayudó a tener este sesgo más hacia el género masculino. Un aspecto de importancia a considerar es que ambos géneros se encuentran en un nivel medio de engagement hacia la organización y no se evidencia valores atípicos que lleven a analizar otras variables motivacionales que pudieran inferir en la persona para incrementar el nivel de engagement.



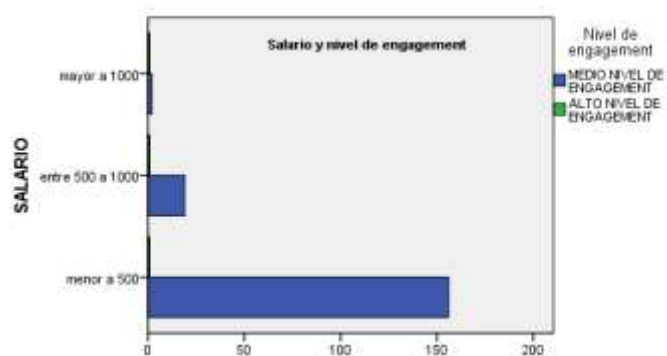
Gráfica 2: Edad y nivel de Engagement

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: autoría propia

El resultado que se muestra en la gráfica 2, nos da como conclusión que las personas de avanzada edad no incrementan el nivel de engagement. Según la correlación que se muestra, la gran mayoría mantiene igualmente un nivel de engagement medio e incluso las personas mayores tienden a tener menor grado de compromiso hacia la organización. Esto nos lleva a rechazar nuestra segunda

hipótesis acerca de que las personas mayores son más comprometidas con la organización. Varios estudios se han realizado acerca del término “burnout” que se conoce como el agotamiento o fatiga de los empleados cuando convierten la labor en algo de rutina. En las Municipalidades de Ecuador se ha evidenciado que en la mayoría de casos el trabajo se vuelve monótono y conforme avanza la edad de los empleados estos podrían sentirse con menor compromiso; manteniendo un nivel medio que les permita de forma única mantener los puestos de trabajo y mirar hacia futuro una jubilación deseada que les asegure una pensión jubilar.



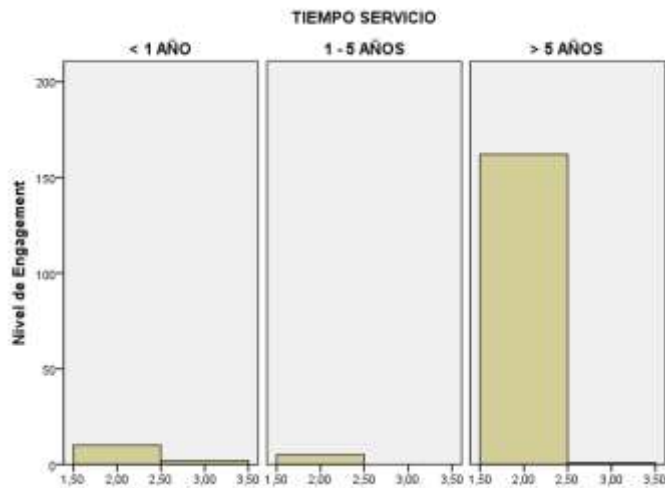
Gráfica 3: Salario y nivel de Engagement

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: autoría propia

El resultado de la gráfica 3, nos muestra que la gran parte de participantes no perciben un salario mayor a \$500; lo cual puede ser una gran influencia a mantener únicamente un nivel medio de engagement como consecuencia para mantener los puestos de trabajo si se considera el gran índice de desempleo que atraviesa el Ecuador. Se hizo imposible valorar si los empleados con mayores ingresos se encuentran más comprometidos y de esta manera se procede a rechazar la hipótesis que nos planteaba que las personas que más ingresos obtenían de la organización, tendrían un mayor grado de engagement. Los empleados que perciben ingresos altos por lo regular ocupaban cargos de libre remoción y si se considera que el período actual de la nueva Alcaldesa empezó hace sólo 3 meses y en los puestos claves mayormente de dirección recién se

ubicar nuevos candidatos como sucede usualmente en las instituciones del Estado.



Gráfica 4: Tiempo de servicio y nivel de Engagement

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: autoría propia

El resultado planteado en la gráfica 4, nos hace aceptar nuestra hipótesis 4 que planteaba que los empleados con más años de servicio en la institución tienen a mostrar un mayor nivel de engagement. Sin embargo, no se debe olvidar que la mayoría únicamente se encuentran con un grado medio de compromiso pero si se compara con colaboradores con menos años en algunos casos no se encuentran a los 100% comprometidos. Una de las causas principales para este fenómeno puede ser por la experiencia en el cargo que ocupan ya que algunas veces las personas que ya han adquirido un grado de expertise en las labores diarias tienen a comprometerse un poco más hacia la organización, en cambio empleados nuevos podrían pasar por un proceso de adaptación que no siempre se llegan a sentir parte del equipo que integran y tienen a buscar nuevas oportunidades en otras organizaciones.

Modalidad contractual y Nivel de Engagement

Recuento

		Nivel de Engagement		Total
		MEDIO NIVEL DE ENGAGEMENT	ALTO NIVEL DE ENGAGEMENT	
MODALIDAD	NOMBRAMIENTO	53	2	55
	CONTRATO	124	1	125
Total		177	3	180

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: autoría propia

Finalmente, la tabla mostrada en la parte anterior, nos detalla las modalidades contractuales que mantiene el Municipio con los colaboradores y que refleja únicamente un 31% de empleados con nombramiento. La hipótesis planteaba que aquellos con un nombramiento estarían más comprometidos que aquellos que únicamente se encuentran bajo la modalidad de un contrato; sin embargo, los resultados muestran lo opuesto ya que las personas con esta forma contractual tienden a mostrar un mayor compromiso hacia la organización según los resultados. El análisis nos lleva a inferir que aquellos empleados aunque no se encuentran totalmente comprometidos con la entidad, al menos mantienen un grado medio en espera de la regularización en el mediano plazo cuando el estado decida ofertar nuevamente concursos para acceder a las plazas laborales de manera definitiva.

CONCLUSIONES

Las variables analizadas nos dan a entender que alcanzar un alto nivel de Engagement en una organización no es una tarea fácil y en especial en instituciones del Estado que se encuentran cada 5 años en constante cambios, especialmente debido al cambio de mandato. Sería importante que cada institución y en especial las que gozan de Autonomía como es el caso de los Municipios, establecieran mecanismos para ejercer presión sobre el Gobierno para mejorar las condiciones contractuales y salariales de los colaboradores sin olvidar la equidad de género que se manifiesta en algunas entidades.

Por otra parte, las entidades deberían realizar autogestión con los propios colaboradores internos para permitirles mejorar las condiciones económicas que les permita sentirse más comprometidos hacia la organización donde laboran. Con esto, los beneficiados no serían únicamente los empleados sino toda la sociedad ya que se vería reflejado en un excelente servicio y movimiento a la economía del país.

Finalmente, es de suma importancia que se generen planes de desarrollo para los colaboradores de la empresa para así lograr un mayor vínculo de compromiso permitiendo que se desarrollen las ideas y aporten criterios que les permita obtener un mejor clima laboral. Futuros estudios deberían realizarse a otras entidades del estado donde se evidencie que existe diferencia en las variables de este estudio y comprobar si se mejora el nivel de engagement cuando existe variación en las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguillón , A., Peña, J., & Decanimi, M. (2014). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso). *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(6), 1-11.
- Almeida Quezada , M. G. (Julio de 2015). *Comportamiento Organizacional Positivo: las implicaciones del engagement en el entorno laboral*. Universidad Espiritu Santo, Guayaquil.
- Cambra, J., Melero, I., & Sese, J. (2012). Aproximación al concepto de engagement: Un estudio exploratorio en el sector de la telefonía móvil. *Universia Business Review*, 84-103.
- Flores Jimenez, C., Fernandez Arata, M., Juarez Garcia, A., Merino Soto, C., & Guimet Castro, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (Engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Peru. *Liberabit. Revista de Psicología*, 21(2), 195-206.
- Giraldo, V., & Pico, M. (2012). *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización*. Universidad de la Sabana, Colombia.

- L.Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores,S.A de C.V.
- Lisbona, A., Morales , F., & Palací , F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100.
- Lupano Perugini, M. L., & Waisman, S. (Diciembre de 2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfaccion laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89.
- Marsollier, R. G. (Julio de 2015). El Compromiso Laboral en el Contexto Universitario. Una Aproximación desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 7(2), 22-29.
- Moreno, J., & Martínez, J. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico - deportiva: fundamentos e implicaciones prácticas. *Cuadernos de Psicología del deporte*, 6(2), 39-54.
- Navarro, D. R., & Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Portal Universia S.A.*(26), 112-132.
- Ruiz de Alba Robledo, J. L. (Junio de 2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*(1), 67-86.
- Salanova, M., Schaufeli, W., LLorens , S., Peiro, J., & Grau, R. (2000). Desde el bournout al engagement. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: ¿una nueva perspectiva?*, 16(2), 117-134.
- Serrano, J. (2014). *Estudio Exploratorio sobre la Actitud del Capital Humano respectop al Engagement de una Empresa de Manufactura de Giro Automotriz*. Tesis, Universidad Autónoma de nU, Monterrey Nuevo León - México.
- Vila Lopez, N., Küster Boluda, I., & Pardo Sanden, E. (Febrero de 2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Science Direct*, 15, 156.

