

# ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES PARA DETERMINAR SU NIVEL DE COMPROMISO (ENGAGEMENT) CON LA ORGANIZACIÓN O CON SU LÍDER

*Carlos Reynoso-Núñez, PhD*

*María Eugenia Ciófalo-Lagos, PhD*

*Manuel González-Pérez, PhD*

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

---

## Abstract

The purpose of this paper is to investigate why the staff of a company experiences commitment (engagement) in their work. We investigated whether this undertaking was due to the guidance of the leader or the prestige of the organization. This inquiry is validated statistically sufficient resources. Therefore, the questionnaire used for this study can be replicated by other researchers or professionals in the field. The results allow an approximation to reality from which the necessary identity can be addressed to the engagement. The reality mentioned is the perceived collaborator regarding the organization and the leader. These results indicate a stronger commitment to the organization workers (42.56%) than workers to the leader (21%).

---

**Keywords:** Engagement, Leader, Organization

---

## Resumen

El propósito de este artículo es investigar por qué el personal de una empresa experimenta compromiso (*engagement*) en su trabajo. Se investigó si este compromiso se debe a la guía del líder o al prestigio de la organización. Esta indagación se valida estadísticamente con recursos suficientes. Por ello, el cuestionario que se utilizó para esta investigación, puede ser replicado por otros investigadores o profesionales en la materia. Los resultados permiten una aproximación a una realidad desde la que puede abordarse la identidad necesaria para el *engagement*. La realidad que se menciona es la que percibe el colaborador con respecto a la organización y al líder. Estos resultados indican un mayor compromiso de los trabajadores hacia la organización (42.56%) que de los trabajadores hacia el líder (21%).

---

**Palabras claves:** Compromiso, Líder, organización

## **Introducción**

El Engagement es un concepto que carece de traducción específica al español. Sin embargo en el idioma inglés se define como un estado que supera la satisfacción laboral. Éste genera lazos emocionales y crea un verdadero vínculo entre los colaboradores y la organización como una entidad viva (Reynoso-Núñez y Cíofalo-Lagos, 2015). Es por esas razones que los colaboradores requieren jefes que estén presentes en un diálogo apreciativo centrado en la persona (Cíofalo-Lagos, Dionne, Ramírez, González, y López, 2013). El engagement surge de la necesidad de definir el sentido de pertenencia, debido a esto es que genera lazos con el centro del trabajo. Así mismo, integra nuevos miembros a la organización y facilita su productividad y permanencia (Reynoso-Núñez y Cíofalo-Lagos, 2015), (Reynoso y Posadas, 2014), (Lisbona, Morales, y Palací, 2009).

## **Psicología humanista**

La Psicología Humanista (PH) nacida con Carl Rogers y Abraham Maslow, determina las bases para entender el engagement. En esta PH la persona debe ser el centro en las organizaciones y sentirse tomada en cuenta con empatía, aceptación incondicional, consideración positiva y congruencia de parte de su jefe. Con la práctica de la PH se logra la comunicación colaborativa y los resultados positivos desarrollan un sentido de autoeficacia a partir del autoconcepto (Cíofalo, et al. 2013). Partiendo del conocimiento de sí mismo y del reforzamiento de sus valores e interacción con sus superiores, compañeros y la organización, desarrollarán ese sentido de identidad (Cárdenas, 2014).

El desarrollo de la PH cedió las bases al desarrollo de la Psicología Positiva (PP) con Seligman (2011) y Mihalyi Csikszentmihaly (2003). Estos autores proponen el fortalecimiento de talentos y la necesidad de experimentar el engagement. Con esta experimentación se logra el *fluir* de la felicidad auténtica y por ende, el bienestar laboral y la salud integral.

### *El engagement y la eficacia en el grupo de trabajo*

Campos y Carvajal (2013), llevaron a cabo un estudio donde descubren que la eficacia de un grupo de trabajo depende (entre otras variables) del clima laboral. En esta investigación se menciona este clima laboral como creador de la dirección de una integración exitosa. Los grupos de trabajos ya formados dan un excelente sentido de pertenencia de tal manera que un nuevo miembro logra integrarse a los círculos de trabajo.

Raigosa y Marín (2010), explican una de las maneras de incrementar el engagement. Nos mencionan que esta manera se logra desarrollando en los

colaboradores el contrato psicológico, el sentido de justicia organizacional, aplicaciones transparentes de reclutamiento, selección de personal y evaluación de desempeño. Continúan diciendo que también se tienen que tener en cuenta el diseño y enriquecimiento de puestos y liderazgo adecuado para dirigir personas y por último, el desarrollo de creencias para lograr la eficacia.

En contraste, Alcover, Rico y Gil (2011) enuncian que los equipos de trabajo pertinentes a la empresa, surgen en un contexto en el que ni el proceso productivo, diseño jerárquico o políticas de Capital Humano, favorecen su eficacia.

#### *El engagement y la relación jefe-colaborador*

Respecto a la relación Jefe-Colaborador, Ciófalo-Lagos, Reynoso-Núñez y González-Pérez (2015), postulan que el Líder sirve de modelo invitando al crecimiento y a tener una mejor calidad de vida. Este líder crea un clima de sinergia que facilita el desarrollo de sus colaboradores y los invita a la acción. Nos dicen también, que con esta relación positiva, se refuerza la motivación intrínseca, creatividad y compromiso hacia los resultados, satisfacción, productividad y lealtad.

Si el Líder enfrenta el caos positivamente, sus colaboradores actuarán siguiendo su ejemplo, percibiendo con seguridad la aventura, curiosidad y riesgo. Los colaboradores transforman este poder en naturaleza, educación, tecnología, fe y comunidad. Otros autores nos mencionan que la salud y bienestar de los colaboradores es de suma atención para hacer que “gente ordinaria logre lo extraordinario” (Drucker, 2002). Como la productividad depende de la persona, la organización aprende que debe estar al servicio de su principal capital, el ser humano. De esta manera la organización y su líder buscan una relación activa –cara a cara– que propicie la comunicación en redes de conocimiento orientadas a descubrir y desarrollar potencialidades (Ciófalo, et al., 2013).

Por otro lado, las organizaciones se preocupan por ofrecer paquetes de atracción y retención del talento. Este ofrecimiento se lleva a cabo a través del mejor sueldo posible, prestaciones sociales competitivas, beneficios adicionales. Sin embargo, es bien sabido que fortalecer talentos y desencadenar competencias, construye el capital humano como se habló anteriormente; pero este ofrecimiento de paquetes de atracción ayuda a lograr el bienestar del colaborador.

#### *Objetivo de este artículo*

La finalidad de este estudio es analizar la percepción de los colaboradores para determinar su nivel de compromiso o engagement con la organización y si éste se debe a la identidad o a la relación con su jefe inmediato. Se pretende demostrar que más allá de los intentos que una empresa puede otorgar a sus trabajadores, si éstos cuentan con un líder ideal,

serán productivos y permanecerán en la organización, independientemente de contar con beneficios superiores o inferiores a los de otras empresas.

Por lo tanto, se plantea la hipótesis en el sentido de que la experiencia de engagement de los trabajadores se relaciona más directamente con la organización, y en menor medida con el líder.

### Metodología

El estudio es no experimental con diseño transversal de tipo descriptivo, la muestra es no aleatoria convencional, estuvo integrada por 35 participantes y fue aplicado *in situ* en una empresa manufacturera, metal mecánica proveedora internacional de autopartes de origen alemán, establecida en el Estado de Puebla, México.

El cuestionario se diseñó de manera expofeso, es unidimensional (Ver Anexo), y se realizó de manera individual solicitando responder a 10 *items* en escala de Likert del 1 al 5 donde: 1 es completamente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 completamente de acuerdo.

### Resultados y discusión

Para la confiabilidad del cuestionario, obtenida a través del Alpha de Cronbach, se contó con un total de 99 participantes de una muestra similar y obtuvo un coeficiente de 0.923, como se muestra en la Tabla 1. Por su parte la Tabla 2 muestra los cálculos de la correlación interna del Alfa de Cronbach.

#### *Análisis de fiabilidad cuestionario líder*

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad global de Alpha de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.923	10

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad interna de Alpha de Cronbach

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	36.8889	66.447	0.629	0.919
VAR00002	36.8889	64.283	0.755	0.912
VAR00003	36.8182	65.579	0.743	0.913
VAR00004	36.8384	63.280	0.837	0.907
VAR00005	36.7273	66.282	0.734	0.913
VAR00006	36.4848	68.273	0.694	0.916
VAR00007	36.9697	69.336	0.484	0.927
VAR00008	36.8889	64.855	0.747	0.913
VAR00009	36.8081	65.402	0.712	0.915
VAR00010	36.7778	64.746	0.755	0.912

La Tabla 3 muestra el coeficiente de correlación por ítems. Se interpreta como la comprensión de las preguntas por parte de los entrevistados. Por ejemplo, en el caso de la pregunta 2 y la 4, los entrevistados entendieron en un 82.75% que ambas preguntas se parecían o tenían un mismo sentido.

Tabla 3. Coeficiente de correlación por preguntas (ítems). Interpretación del coeficiente de correlación específico

Item	Item	Coef.	%	Pregunta	Pregunta
2	4	0.82753604	82.75%	2.-Mi jefe me hace sentir parte del equipo de trabajo	4.-Mi jefe me involucra en las decisiones de mi puesto
2	8	0.75694725	75.69%	2.-Mi jefe me hace sentir parte del equipo de trabajo	8.-Mi jefe me prepara para crecer dentro de la empresa
2	10	0.76263979	76.26%	2.-Mi jefe me hace sentir parte del equipo de trabajo	10.-Mi jefe influye en mi positivamente para permanecer en mi puesto de trabajo
3	5	0.71208427	71.21%	3.-Al ver el nombre de la empresa me percibo como parte de ella	5.-Deseo permanecer en la empresa por la imagen que proyecta ante la sociedad
4	8	0.71701218	71.70%	4.-Mi jefe me involucra en las decisiones de mi puesto	8.-Mi jefe me prepara para crecer dentro de la empresa
4	10	0.80469651	80.47%	4.-Mi jefe me involucra en las decisiones de mi puesto	10.-Mi jefe influye en mi positivamente para permanecer en mi puesto de trabajo
8	10	0.86156893	86.16%	8.-Mi jefe me prepara para crecer dentro de la empresa	10.-Mi jefe influye en mi positivamente para permanecer en mi puesto de trabajo

La Tabla 4, muestra el coeficiente de correlación por participante encuestado. Este coeficiente determina la comprensión del cuestionario por parte de los entrevistados. Por ejemplo, la persona 4 y la persona 12 tienen un coeficiente de -0.802. Eso quiere decir que estas personas percibieron el cuestionario en un sentido contrario en un 80.2%. Si uno respondió totalmente de acuerdo, el otro respondió totalmente en desacuerdo. Con esta aportación los investigadores pueden detectar grupos o individuos de oposición en la empresa y crear estrategias para una mejor armonización, integración y sentido de pertenencia hacia la organización.

En la Tabla 5 se muestra un resumen de la correlación de la apreciación de los trabajadores hacia su líder y su empresa al mismo tiempo (ambas variables). Se observa que el 42.86% están correlacionados linealmente. De este porcentaje el 31.43% tienen una correlación positiva y 11.43% tienen una correlación negativa. Específicamente si se toma ese 42.86% como un 100% el 73.33% se correlacionan positivamente y solo el 26.67% se correlacionan negativamente.

Tabla 4. Coeficiente de correlación por individuos entrevistados

Persona A	Persona B	Coeficiente	Positiva	Negativa	Observaciones
4	12	-0.802	0	1	Perciben lo contrario
4	30	-0.802	0	1	Perciben lo contrario
5	27	0.751	1	0	Perciben lo mismo
5	28	0.900	1	0	Perciben lo mismo
7	8	0.896	1	0	Perciben lo mismo
7	10	0.737	1	0	Perciben lo mismo
7	35	-0.816	0	1	Perciben lo contrario
8	10	0.758	1	0	Perciben lo mismo
15	16	0.792	1	0	Perciben lo mismo
16	18	0.830	1	0	Perciben lo mismo
18	20	-0.813	0	1	Perciben lo contrario
19	20	-0.813	0	1	Perciben lo contrario
22	25	0.751	1	0	Perciben lo mismo
23	25	0.768	1	0	Perciben lo mismo
27	28	0.829	1	0	Perciben lo mismo
30	35	0.816	1	0	Perciben lo mismo
Total			11	4	15

Tabla 5. Resumen de la correlación entre trabajadores

General	42.86%	Correlacionados
	57.14%	No correlacionados
	100.00%	Total
Todos	31.43%	Correlacionados positivamente
	11.43%	Correlacionados negativamente
	57.14%	No correlacionados
	100.00%	Total
Específicos correlacionados del 48.86%		
	73.33%	Correlacionados positivamente
	26.67%	Correlacionados negativamente
	100.00%	Total

La Tabla 6 muestra la discriminación de hipótesis nula e hipótesis alternativa en forma tradicional, o sea con 95% de confiabilidad y 5% de significancia con el modelo Chi cuadrada. Se observa que en forma individual y por factor, la hipótesis nula es rechazada. En forma global de los tres factores, la hipótesis nula se acepta. Es decir, en forma individual se acepta una correlación entre factores, pero en forma global no. Para observar tanto la significancia como la confiabilidad, se hizo un cálculo no tradicional que se muestra en la Tabla 7, y en la figura 1 se muestra su gráfica.

Tabla 6 Trabajadores vs Líder confiabilidad 95%, significancia 5%

Factor	Modelo	Calculado	Teórico	Hipótesis nula	Correlación
Edad	p Valor	$9.85 \times 10^{-8}$	0.05	Rechazada	Si
	Chi cuadrada	48.01	15.51	Rechazada	Si
Grado académico	p Valor	$3.16 \times 10^{-12}$	0.05	Rechazada	Si
	Chi cuadrada	70.96	15.51	Rechazada	Si
Antigüedad	p Valor	$2.41 \times 10^{-11}$	0.05	Rechazada	Si
	Chi cuadrada	66-52	15.51	Rechazada	Si
Global	p Valor	0.77683895	0.05	Aceptada	No
	Chi cuadrada	11.5119396	26.30	Aceptada	No

Tabla 7 Trabajadores vs Líder; confiabilidad 21% Significancia 79%

Global	Modelo	Calculada	Teórica	Hipótesis nula	Correlación
	Chi cuadrada	11.5119396	11.31	Rechazada	Si

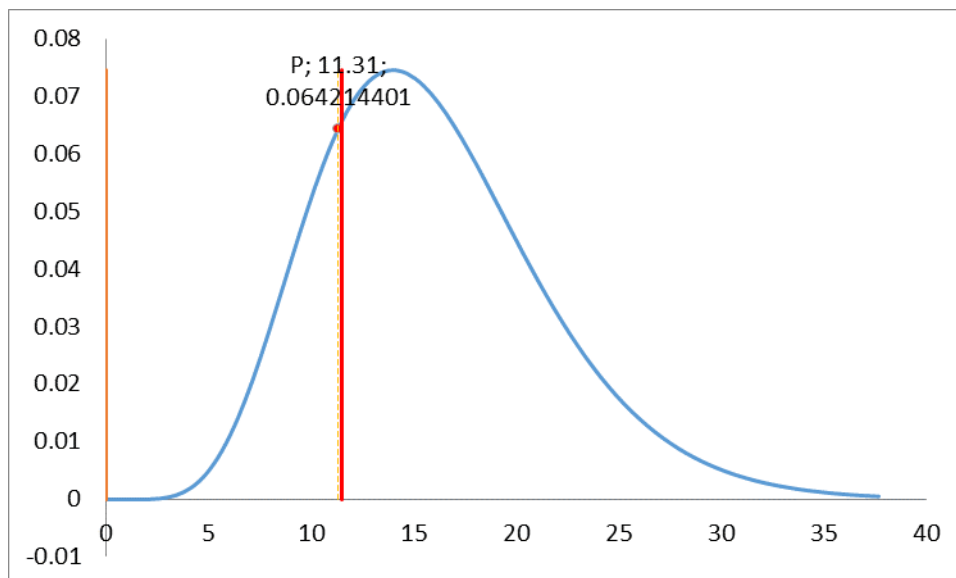


Figura 1. Gráfica de la distribución Chi cuadrada no tradicional trabajadores vs líder. Se observa la Chi cuadrada calculada (línea roja) en zona de rechazo delimitada por la línea punteada. La confiabilidad y la significancia se muestran en la tabla 7.

Las Tablas 8 y 9 muestran algo parecido. En éstas se mide el grado de confiabilidad del colaborador hacia la empresa. Se observa en la gráfica la Chi cuadrada calculada (línea roja) en zona de rechazo delimitada por la línea punteada. La confiabilidad y la significancia se muestran en la Tabla 9.

Tabla 8 Trabajadores vs Empresa confiabilidad 95%, significancia 5%

Factor	Modelo	Calculado	Teórico	Hipótesis nula	Correlación
Edad	p Valor	0.0204482	0.05	Rechazada	Si
	Chi cuadrada	18.11	15.51	Rechazada	Si
Grado académico	p Valor	$7.17 \times 10^{-8}$	0.05	Rechazada	Si
	Chi cuadrada	48.72	15.51	Rechazada	Si
Antigüedad	p Valor	$2.57 \times 10^{-11}$	0.05	Rechazada	Si
	Chi cuadrada	66.38	15.51	Rechazada	Si
Global	p Valor	0.57223035	0.05	Aceptada	No
	Chi cuadrada	14.3557409	26.30	Aceptada	No

Tabla 9. Trabajadores - Empresa; confiabilidad 42.56%, significancia 57.44%

Global	Modelo	Calculada	Teórica	Hipótesis nula	Correlación
	Chi cuadrada	14.3557409	14.326	Rechazada	Si

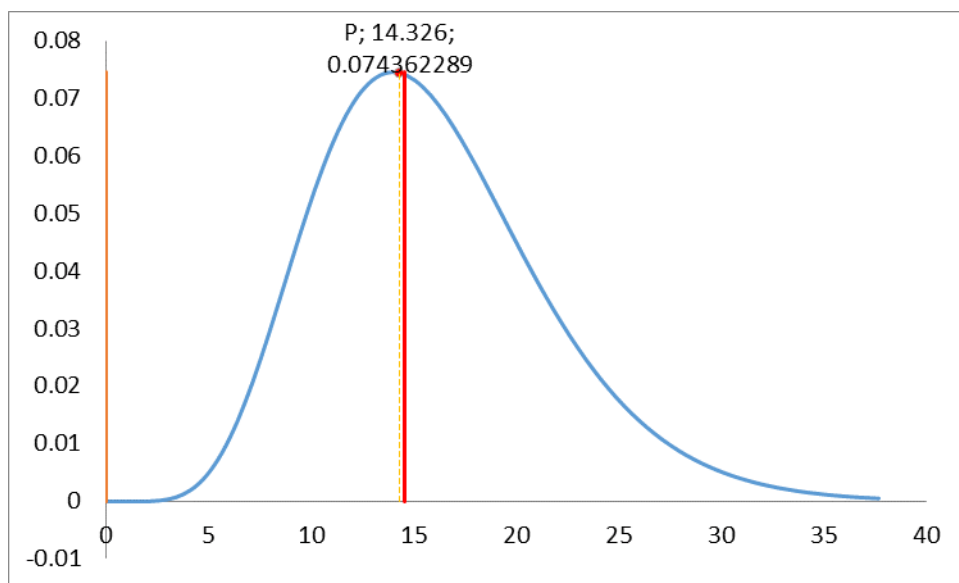


Figura 2. Gráfica de la distribución Chi cuadrada no tradicional trabajadores vs empresa. Se observa la Chi cuadrada calculada (línea roja) en zona de rechazo delimitada por la línea punteada

## Conclusion

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta, se logra el objetivo que fue analizar la percepción de los colaboradores para determinar su nivel de compromiso (engagement) con la organización o con su líder.

Los resultados de esta investigación nos permiten obtener una nueva visión del compromiso que se puede tener en las organizaciones. De acuerdo a éstos, los responsables del capital humano podrán desarrollar estrategias que faciliten una mayor identidad integral, tanto en el líder como en la empresa.



Por otro lado, se concluye que los instrumentos son confiables y que miden lo que pretenden. Por ejemplo: Chi cuadrada, en el cálculo global (todos los factores juntos) no se tomó con la rigidez tradicional, porque se diseñó un programa en Excel que midiera la confiabilidad en forma variable. En cuanto al coeficiente de correlación, se tomó en ambos sentidos, como variable dependiente para evaluar la correlación entre ítems y, como variable independiente para evaluar la correlación entre personas entrevistadas. Esta última correlación brinda una visión panorámica sobre cómo perciben entre los colaboradores el cuestionario y se encuentra que algunos piensan totalmente lo contrario (unas de otras).

En cuanto a la correlación del tipo de resultados de la Chi cuadrada y la discriminación de hipótesis.

$H_0$  = Factores independientes.  $H_1$  = Factores dependientes

1. Trabajadores vs Líder confiabilidad 95%, significancia 5%. Los factores: edad, grado académico y antigüedad son dependientes, es decir, influyen en la apreciación del liderazgo. Mientras que en forma global no muestra dependencia con esa rigidez de confiabilidad y significancia. Para aprovechar la investigación, se bajó el nivel de confiabilidad y se logra una dependencia cuando este llega a un valor de 21% de confiabilidad.

2. Trabajadores vs organización confiabilidad 95%, significancia 5%. Los factores: edad, grado académico y antigüedad son dependientes. Los cálculos arrojan un fenómeno muy similar al observado con el líder. Se usó la misma técnica para encontrar la confiabilidad global y se encontró un valor de 42.56% de confiabilidad (explicado arriba).

Se concluye, en forma muy general, que el colaborador experimenta engagement, mayor por la empresa (42.56% de confiabilidad) que por el líder (21% de confiabilidad).

### References:

Alcocer, C., Rico, R., Gil, F., (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del psicólogo*. (7-16).

Cárdenas, T. J. A., (2014). Engagement (Ilusión por el trabajo) Un modelo teórico conceptual. *Instituto Politécnico Nacional, Instituto Universitario Anglo-Español*. (25-30).

Campos K., y Carvajal, V., (2013). El trabajo colaborativo en la constitución de equipos de trabajo: La experiencia del Proyecto Perfiles, dinámicas y desafíos de la Educación Costarricense. *Revista Ensayos pedagógicos*. Enero-Junio 2013 (15-25).

Ciófalo, M. E., Dionne, G., Ramírez, R., González, M., López, J.M., (2013), *El Autoconcepto a partir del Diálogo Appreciativo Centrado en la Persona en Conversaciones Cara a Cara*, USA, Palibrio.

- Ciófalo-Lagos, M.E., Reynoso-Nuñez, C. y González-Pérez, M. (2015), La Gestión práctica del liderazgo en una empresa de outsourcing. *European Scientific Journal*, July 2015 Ed, Nol.11, No.20 ISSN: 1857 – 7881. ISSN 1857- 7431, Europe.
- Cszikszentmihaly, M. (2003), *Fluir en los Negocios*, España, Kairos.
- Drucker, Peter (2002), Knowledge Workers, *Management/People, Executive Excellence*, USA, EBSCO.
- Lisbona, A., Morales, F. J., Palací, F. (2009), El engagement como resultado de la socialización organizacional, *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, (89-100).
- Raigosa, D., Marin, B. (2010), Formación en Creencias de Eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en los empleados, *International Journal of Psychological Research*, (86-92).
- Reynoso-Núñez, C y Ciófalo-Lagos, M. E. (2015), Socialización y Engagement, *Global Conference on Business and Finance*, Vol. 10, Issue 1, pp.778-787, *Business Source Elite*, EBSCO.
- Reynoso, C y Posadas, D. P. (2014). La inducción al trabajo como un proceso indispensable para la productividad organizacional. *Academia Journals*. Recuperado de <https://drive.google.com/a/upaep.mx/folderview?id=0B4GS5FQQLif9WVktbVBZdGhYZmc&usp=sharing#>
- Seligman, M. (2011), *La Auténtica Felicidad*, España, Zeta Bolsillo.

### Anexo: Cuestionario

Marque con una X su respuesta

Edad                    20-30                    41-50 o más                    Sexo:            H(1) M (2)  
 (1)            31-40 (2)            (3)

Grados de Estudios:            Bachillerato(1) (2)            Licenciatura            Posgrado (3)

Antigüedad en la empresa:            1-3 años (1)            4-7 años (2)            8 años o más (3)

A continuación se enlista una serie de enunciados en los que deberá de responder entre 1 y 5

- 1 Completamente en desacuerdo.
- 2 Desacuerdo.
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 De acuerdo.
- 5 Completamente de acuerdo.

Marque con una X la casilla que considere
---

Preguntas	1	2	3	4	5
1.- Coincido con la Misión de la organización.					
2.-Mi jefe me hace sentir parte del equipo de trabajo.					
3.-Al ver el nombre de la empresa me percibo como parte de ella.					
4.-Mi jefe me involucra en las decisiones de mi puesto.					
5.-Deseo permanecer en la empresa por la imagen que proyecta ante la sociedad.					
6.-Mi jefe me delega actividades en las que percibo un nivel de responsabilidad.					
7.-Me visualizo crecer en la organización por lo que representa como marca.					
8.-Mi jefe me prepara para crecer dentro de la empresa.					
9.-La empresa me hace sentir parte de ella.					
10.-Mi jefe influye en mí positivamente para permanecer en mi puesto de trabajo.					