

**ENGAGEMENT LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA**

**CLAUDIA RAQUEL GRANADOS AMAYA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS “ECACEN”  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Bogotá D.C.,**

**2015**

**ENGAGEMENT LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Autor:**

**CLAUDIA RAQUEL GRANADOS AMAYA**

**Director:**

**DR. MIGUEL ANTONIO CARO BLANCO**

**Doctor Business Administration**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS “ECACEN”**

**Bogotá D.C.**

**2015**

**Nota de aceptación:**

El trabajo de grado titulado: ENGAGEMENT LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA, de la autora: Claudia Raquel Granados Amaya, cumple con los requisitos para optar al Título de Especialista en Gestión Pública.

---

Firma del Jurado.

---

Firma del Jurado.

Acacías, abril de 2015

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por iluminarme, llenarme de energía y amor para llevar a cabo el presente trabajo, también agradezco a los diferentes ángeles que están presentes en mi vida haciendo posible la realización de esta investigación como parte del proceso para el logro de mi proyecto de vida.

## Resumen

La presente investigación pretende abordar desde una perspectiva positiva el tema de la salud psicosocial. A diferencia de la forma preventiva y curativa como actualmente se viene manejando, desde la prevención del riesgo y la cura de las enfermedades asociadas al estrés laboral, el tema del *Engagement* y los recursos personales relacionados se constituye en un complemento al no estar en contraposición con el trabajo preventivo y de curación de los daños ya existentes. Se llevará a cabo la medición por medio de la aplicación del cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* UWES el cual consta de 17 ítems que desarrolla tres dimensiones que son: vigor, dedicación y absorción, esto en concordancia con el marco teórico que explica que la mayor posesión de recursos personales permite que el individuo asuma las tareas laborales como retos satisfactorios lo cual favorece el bienestar psicosocial alejando las posibilidades de presentar síndrome de *burnout*. Los resultados obtenidos serán analizados y evaluados para ser presentados a los participantes y a las directivas de la organización, convirtiéndose en una herramienta que podrá ser utilizada para incrementar el nivel de *Engagement*, transmitirlo a otros funcionarios, optimizando el trabajo en equipo, mejorando la salud psicosocial de los funcionarios y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Palabras Clave: *Engagement*, *burnout*, vigor, dedicación y absorción.

## Abstract

This research aims to address in a positive light the subject of psychosocial health. Unlike preventive and curative way currently is driving from risk prevention and cure of diseases associated with work stress, the theme of Engagement and related personal resources constitutes a complement to not be at odds with preventive and healing of existing damage work. Will be held measurement by applying the questionnaire Utrecht Work Engagement Scale UWES which consists of 17 items that develops three dimensions are: vigor, dedication and absorption, this in accordance with the theoretical framework that explains that most possession personal resources allows the individual to assume the job duties as satisfactory challenges which promotes psychosocial well away the possibilities to present in burnout syndrome. The results will be analyzed and evaluated to be presented to the participants and the organization's policies, becoming a tool that can be used to increase the level of Engagement relay it to other officials, optimizing teamwork, improving the psychosocial health officials and contributing to the achievement of organizational objectives

Keywords: Engagement, burnout, vigor, dedication and absorption.

## Tabla de contenido

Introducción.....	12
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	14
Antecedentes y justificación.....	17
<b>Fortalecimiento del talento humano</b> .....	19
Objetivos del proyecto.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Preguntas de Investigación.....	23
Alcances, Limitaciones y Delimitaciones.....	24
Alcances.....	24
Limitaciones.....	25
Delimitaciones.....	25
Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....	26
Marco Teórico.....	26
Investigaciones relacionadas con el engagement.....	27
Teoría Demandas y Recursos Laborales (DRL).....	30
<i>Importancia de los recursos laborales</i> .....	31
<i>Organizaciones saludables</i> .....	32
Marco Conceptual.....	32
Competencias institucionales.....	32
<i>Orientación al servicio</i> .....	32
<i>Conductas asociadas</i> .....	33
<i>Orientación al logro</i> .....	33
<i>Orientación a la calidad</i> .....	34

<i>Comunicación efectiva</i> .....	34
<i>Conciencia de equipo</i> .....	35
<i>Desarrollo de proyectos</i> .....	36
<i>Conductas asociadas</i> .....	36
<i>Análisis de información</i> .....	36
<i>Conductas asociadas</i> .....	37
<i>Aprendizaje Continuo</i> .....	37
<i>Conductas asociadas</i> .....	37
<i>Flexibilidad</i> .....	38
<i>Iniciativa</i> .....	38
<i>Conductas esperadas</i> .....	39
<b>Engagement</b> .....	39
<b>Recursos personales</b> .....	39
<b>Vigor</b> .....	40
<b>Dedicación</b> .....	40
<b>Absorción</b> .....	40
<b>Cuestionario Utrecht Works Engagement</b> .....	41
<b>Marco Legal</b> .....	42
<b>Capítulo 3: Metodología</b> .....	43
<b>Diseño y Tipo de Investigación</b> .....	43
<b>Variables</b> .....	44
<b>Universo de Estudio, Selección y Tamaño de la Muestra</b> .....	45
<b>Instrumento para Recopilar la Información</b> .....	47
<b>Confiabilidad y validez</b> .....	47



<b>Autorización para el uso del UWES</b> .....	48
<b>Procedimiento</b> .....	48
<b>Método de Análisis de Datos</b> .....	49
<b>Capítulo 4: Resultados del Análisis de Datos</b> .....	50
<b>Vigor</b> .....	51
<b>Dedicación</b> .....	52
<b>Absorción</b> .....	54
<b>Capítulo 5: Discusión de los Resultados</b> .....	56
<b>Discusión</b> .....	56
<b>Vigor</b> .....	56
<b>Dedicación</b> .....	57
<b>Absorción</b> .....	58
<b>Conclusiones</b> .....	61
<b>Recomendaciones</b> .....	63
<b>Estrategia Individual</b> .....	64
<b>Estrategia Organizacional</b> .....	65
<i>Auditorías de engagement</i> .....	65
<i>Comunicación Bidireccional</i> .....	66
<i>Talleres de Trabajo</i> .....	66
<i>Rotación de Puestos y relocalaciones</i> .....	67
<i>Optimización de los Recursos Sociales</i> .....	68
<b>Anexo 1. Encuesta de Bienestar y trabajo (UWES)</b> .....	69
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	70

## Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis estadístico vigor.....	51
Tabla 2. Análisis estadístico dedicación.....	52
Tabla 3. Análisis estadístico absorción.....	54

## Lista de Figuras

Figura 1. Nivel de Engagement por variables.....	50
Figura 2. Frecuencia Vigor.....	52
Figura 3. Frecuencia Dedicación.....	53
Figura 4. Frecuencia Absorción.....	55

## Introducción

La actualidad mundial muestra que lo único que hoy día se mantiene constante es el cambio.

Así las cosas, para mantenerse vigentes y competitivas las empresas (privadas o públicas) tienen como única opción el reinventarse continuamente, de manera que sean productivas y a la vez que sus costos se reduzcan.

Estas exigencias llevan a que las organizaciones enfoquen sus intereses en un capital valioso que poseen como es el capital humano. Como vía alternativa para mejorar y crecer a nivel externo e interno, la promoción de la excelencia se convierte en una buena herramienta de bajo costo que les permite el cumplimiento de su objeto social.

Cuando una entidad cuenta con personas felices y en sintonía con su trabajo tiene una gran ventaja para competir y prestar un mejor servicio. Es aquí donde el “*engagement*” laboral desempeña un papel relevante para el éxito de la organización y sus empleados.

Diversas investigaciones llevadas a cabo por Schaufeli, Tares, Le Blanc, Peeters, Bakker y De Jong demostraron que empleados felices y vinculados psicológicamente con sus trabajos son altamente productivos y se encuentran alejados del *burnout* y el estrés laboral.

La presente investigación va dirigida hacia la medición y evaluación del “*engagement*” laboral mediante la aplicación del cuestionario UWES, el cual ha sido ampliamente utilizado a nivel mundial por sus creadores en países como Francia, Holanda, España, Portugal, Rusia, Grecia, Noruega, Suecia y Finlandia, habiéndose demostrado su validez y confiabilidad en diferentes

contextos culturales, siendo aplicado en gran variedad de ocupaciones laborales, lo cual convierte esta escala en un excelente medio para evaluar el personal de la entidad objeto de estudio.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

La Contraloría General de la República, relaciona en los contenidos del empleo actividades a realizar que requieren para su desempeño que los funcionarios permanezcan gran parte de la jornada laboral frente al computador, manejando una enorme cantidad de información, esto se constituye en un reto importante para los trabajadores, lo cual implica poseer habilidades cognitivas como son, vigilancia, atención, concentración, toma de decisiones y buena memoria.

La carga laboral solo permite breves descansos durante el día, significa esto que se vuelve crucial la adecuada gestión del tiempo, priorizando, delegando, haciendo planificación de las actividades, para no perder el tiempo en situaciones poco relevantes; a esto se le agrega que el lugar de trabajo es muy moderno, del tipo “edificio inteligente” el cual por su diseño impide el contacto directo con el medio exterior, es decir aire, sol y paisaje. El tema del ambiente de trabajo como fuente de estrés ha sido estudiado ampliamente y existen modelos teóricos sobre el proceso del estrés y la salud psicosocial, como el de Demandas y Recursos Laborales de Salanova y Schaufelli, el Modelo de Conservación de los Recursos de Hobfoll y el Model de Recursos, Experiencias y Demandas de Cifre, Martinez y Llorens, entre otros, estos modelos tienen en cuenta las características ambientales como generadores directas del estrés, otros las clasifican en dos tipos de factores psicosociales: las demandas laborales y los recursos laborales, y por último están los que además de las demandas y recursos laborales incluyen los recursos personales, es decir que la combinación entre demandas ambientales y la percepción de falta de recursos lo que afectará a la salud psicosocial. Es importante enfatizar que los modelos coinciden en que las demandas pueden ser un factor de riesgo para la persona siempre que no se disponga de los recursos

necesarios para afrontarlas, en conclusión el desequilibrio presente entre demandas y recursos, ya sea real o percibido.

Para Salanova (2009), Los efectos negativos de las demandas cualitativas o cuantitativas excesivamente elevadas o bajas en relación a los recursos disponibles son lo que se denominan daños psicosociales en los trabajadores, o bien daños organizacionales en cuanto a su efecto negativo en la organización del trabajo. Entre estos daños psicosociales cabe señalar por ejemplo el *burnout* (síndrome de estar quemado por el trabajo), la falta de motivación hacia el trabajo, la ansiedad y la depresión; y entre otros daños organizacionales, el ausentismo laboral, la disminución del desempeño y la baja calidad del trabajo entre otros.

Los trabajadores de la Dirección de Gestión del Talento Humano atienden a clientes externos e internos tanto por vía telefónica como de manera presencial generando esto una carga emocional extra, teniendo en cuenta que deben resolver las diversas situaciones que se les presentan a sus clientes y que son el motivo de la solicitud.

En cumplimiento del cronograma de nómina, existen fechas durante el mes que exigen aumentar el ritmo de trabajo para dar cumplimiento oportuno y con calidad de los insumos que allí se producen como son, inclusión de novedades de personal, programación de vacaciones, licencias, comisiones e incapacidades, nombramientos, renunciaciones, insubsistencias, liquidación de retención en la fuente, aportes a seguridad social entre otros, para lograr el producto final que en este caso viene a ser la nómina. La realización de estas tareas, por la magnitud de las novedades mensuales ocasiona que incluso deba laborarse en jornada nocturna, días festivos o fines de semana.

Otro factor que empieza a cambiar en cuanto al lugar y la forma de realizar el trabajo es el teletrabajo, este nuevo sistema le exige al trabajador hacer frente a los posibles conflictos por no tener límites de horario, el exceso de horas de trabajo y la situación trabajo- casa, estas personas deben estar en capacidad de establecer límites, gestionar correctamente el tiempo y usar habilidades personales para llevar a feliz término sus tareas.

La sobrecarga emocional, es decir el grado en que el trabajo exige la excesiva implicación del trabajador a nivel emocional propicia el impacto negativo en el bienestar de los trabajadores, desencadenando con mayor probabilidad síntomas de estrés o *burnout* (Torres & Agulló, 2002).

Los recursos que el trabajador tiene a su disposición para responder a las demandas del ambiente de trabajo se dividen en internos a la persona (recursos personales) y externos (laborales, familiares y sociales), la presente investigación está centrada en los recursos personales que favorecen el crecimiento y desarrollo de los funcionarios y de la entidad, lo cual conducirá a establecer ¿Cuál es el nivel de *Engagement* laboral de los funcionarios de la Dirección de Talento Humano de la Contraloría?

El nivel de *Engagement* es perfectamente medible mediante la aplicación de la escala UWES-17, que permitirá obtener información a nivel general como a nivel desagregado por las variables relacionadas: Vigor, absorción y dedicación.



## **Antecedentes y justificación**

La función pública es regulada por la Ley 909 de 2004, la cual en su artículo 2 establece que “El criterio de mérito, de las calidades personales y de la capacidad profesional, son los elementos sustantivos de los procesos de selección del personal que integra la función pública”, esta norma deja claro el requerimiento de calidades personales en quienes ejercerán cargos públicos, lo cual será evaluado al momento presentar las pruebas de ingreso a las entidades públicas.

Esta Ley está orientada al logro de la satisfacción de unos intereses generales y de la efectiva prestación del servicio, se basa en tres criterios básicos, de los cuales dos tienen relación directa con el tema de investigación:

El primero “Profesionalización de los recursos humanos que prestan el servicio y busca el cumplimiento del principio de mérito y la calidad en la prestación del servicio público a los ciudadanos”. Este criterio hace énfasis en la prestación del servicio con calidad a los ciudadanos, lo que demuestra que las entidades públicas evolucionan hacia la excelencia en la prestación del servicio, lo que a su vez implica mayor demanda emocional que física para los funcionarios que atienden público puesto que se ven abocados a mostrar siempre amabilidad a pesar del comportamiento del cliente.

“Las organizaciones deben ser flexibles y también la gestión pública debiendo estas adecuarse según las necesidades cambiantes de la sociedad”. El proceso de modernización y los cambios en las entidades exigen una significativa participación psicológica por parte de los

empleados. Más que en el pasado, en lugar de las capacidades físicas del funcionario se ponen a prueba las competencias psicosociales, esto se ve claramente explicado por Ulrich:

La contribución del empleado se convierte en una cuestión empresarial crítica, porque al comprometerse con la calidad, las empresas no tienen otra opción que tratar de comprometerse no sólo con el cuerpo, sino también con la mente y el alma de cada empleado. (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 36)

De acuerdo con lo manifestado por Ulrich, el capital humano de la organización se hace cada vez más importante porque actualmente el trabajo se tiene que hacer con menos empleados que en el pasado, de manera que las personas importan más de lo que importaban, y las organizaciones modernas necesitan empleados que sean capaces y estén dispuestos a invertir psicológicamente en sus puestos de trabajo. Por esta razón la salud mental de los empleados tiene más importancia de la que tenía en el pasado. (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 37)

Ahora bien, analizada la norma general, se encuentra que la CGR en el año 2008 mediante la Resolución 67 define el concepto de competencias laborales, establece sus componentes y detalla una a una las características que debe poseer todo empleado público de la entidad respecto del desarrollo de su cargo. En el Artículo 2 presenta la siguiente definición:

Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en la Contraloría General de la República, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.1, 2008)

“Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y que se comprometan con la excelencia en el desempeño” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 21).

El artículo 3° de la Resolución clasifica en tres tipos las competencias así: funcionales, institucionales y comportamentales. Las competencias funcionales son inherentes a cada cargo por lo cual se diferencian dependiendo del empleo, mientras que las competencias institucionales son aplicables a todos los empleos y establecen con claridad las características que deben poseer y evidenciar los funcionarios.

### **Fortalecimiento del Talento Humano.**

En el Plan Estratégico 2010 – 2014 la CGR se planteó en el objetivo corporativo 5 el fortalecimiento del talento humano y del esquema institucional:

Con el fin de mejorar la calidad de vida y el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos de la entidad, el clima laboral y las condiciones en que opera la CGR desde el punto de vista de la estructura administrativa y operativa, la infraestructura física y los sistemas de operación y control (Plan Estratégico 2010-2014, p.18).

Para lograr este objetivo definió como estrategia el establecimiento de un nuevo modelo de gestión del talento humano, promoviendo los principios y valores éticos de la entidad y la

mejora del clima y la cultura organizacional. Por medio de la Gerencia del Talento Humano y mediante la contratación de la Firma PSA Consultores, se realizó una medición de la cultura organizacional, con el fin de establecer “las costumbres y hábitos que describen el comportamiento y las creencias de los servidores públicos, enmarcada en cuatro lógicas: lógica de la evasión del control, lógica de la victimización, lógica del castigo a la excelencia y lógica de los bandos”. Con posterioridad a esta investigación sobre cultura organizacional aún no se conoce sobre estrategias que se hayan aplicado por parte de la organización teniendo como base esta medición.

De lo expuesto en las competencias institucionales de la entidad, se deduce que la CGR requiere de los funcionarios que posean los recursos personales suficientes que les permita ser proactivos, mostrar iniciativa personal, colaboración con los demás, que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de su carrera y se comprometan con la excelencia en su desempeño. A fin de realizar un trabajo eficaz en equipo, los funcionarios necesitan buenas habilidades sociales, interpersonales y de comunicación, tales como asertividad, ofreciendo y solicitando apoyo social, teniendo perspectiva, resolviendo conflictos y teniendo sentido del humor, lo que les permitirá trabajar exitosamente con los demás. Adicionalmente poseer cierto nivel de inteligencia emocional, entendiéndose como la habilidad para controlar y gestionar los sentimientos y emociones propias y de otros. Los retos que presenta la organización moderna, demanda de los funcionarios estar abiertos al cambio y contribuir al éxito de la entidad. La presente investigación propone el *Engagement* como alternativa ante la sustancial participación psicológica, que se ve plasmada en las Competencias Institucionales establecidas por la entidad. El término *Engagement* asociado al trabajo hace referencia a la vinculación, implicación, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía por parte de un individuo en la realización de su trabajo.

Los recursos personales han sido considerados entre otros por la psicología organizacional positiva como habilidades o destrezas que posee el trabajador y le permiten responder mejor a las demandas inherentes a su labor. “Se pueden entender los recursos personales como aquellas características de la persona que solos o en interacción con los recursos laborales y extra-organizacionales, son funcionales a la hora de afrontar demandas laborales o extra-organizacionales, y que además tienen valor en sí mismos” (Salanova, 2009, p. 123).

Para Hobfoll (citado en Salanova, 2009) “Los recursos personales son las habilidades o destrezas (competencias personales y profesionales) y las características personales (autoestima, optimismo, autoeficacia, esperanza, etc.) que tienen poder de control sobre las situaciones ambientales estresantes” (p. 123). La investigación sobre el *Engagement* se propone transformar la forma de abordar el tema de la salud psicosocial ya no desde los factores de riesgo o estudios sobre el estrés sino de una manera positiva, midiendo y evaluando la presencia de recursos individuales potenciadores del bienestar laboral y que pueden ser extendidos de unos individuos a otros, incrementando los niveles existentes de *Engagement* en beneficio de la entidad y de sus funcionarios, esto no significa que se deban excluir las formas en que se ha venido abordando el tema en la entidad como son la prevención y la cura, es importante aclarar que este método propuesto de aprovechamiento y “amplificación” de los recursos positivos individuales es complementario a lo que ya se ha venido trabajando en la entidad y contribuye al desarrollo de futuras investigaciones dirigidas al ámbito organizacional. El tema de investigación juega un papel importante dentro del contexto colombiano teniendo en cuenta la limitada disponibilidad de recursos económicos disponibles en el país, razón por la cual siendo el *Engagement* un componente psicológico que no requiere de mayor inversión para las organizaciones y que una vez identificado

es posible amplificarlo en quienes ya lo poseen y transmitirlo a otros quienes lo poseen en menor proporción contribuyendo a la excelencia a título empresarial e individual.

A nivel personal se espera llegar al conocimiento sobre la influencia de los recursos personales positivos en el desempeño laboral, esto con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la entidad, incursionar en el campo de la psicología positiva, promoción de las conductas positivas en el trabajo como medio de prevención del estrés y el *burnout*, y aproximarse al aprendizaje del desarrollo de los procesos investigativos. Los resultados obtenidos serán dados a conocer a cada uno de los evaluados, así como a las directivas de la institución lo cual es conveniente y relevante por las siguientes razones: 1) la identificación de recursos personales se constituye en una oportunidad para proponer planes de desarrollo de las mismas contribuyendo así a los procesos de retención del personal en la entidad, 2) solucionar los problemas del desempeño y ausentismo laboral, porque cuando las personas asumen el trabajo como un reto satisfactorio enfrentan positivamente el estrés, reduciendo sus niveles, lo cual a su vez contribuye a disminuir las excusas para faltar al trabajo, 3) los resultados del estudio pueden contribuir a la creación de perfiles de cargo útiles en selección de personal.

## **Objetivos del proyecto**

### **Objetivo general**

Establecer el nivel de *Engagement* en los funcionarios de la dirección de Gestión del Talento Humano en la entidad, para determinar la implementación de acciones según los resultados de la investigación.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores que comprende el *Engagement* a partir de los modelos teóricos que lo estudian.
- Evaluar los factores que tienen mayor influencia en la organización.
- Proponer acciones de mejora para incrementar el nivel de *Engagement* de los funcionarios.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son los factores donde se tiene mayor nivel de *Engagement* Laboral?

¿Cuál es el nivel de vigor, absorción y dedicación de los funcionarios de la Dirección de Gestión del Talento Humano en la Contraloría General de la República, Nivel Central, Bogotá D.C?

¿Qué acciones de mejoramiento del *Engagement* Laboral se pueden proponer a partir de los resultados hallados?

### **Alcances, Limitaciones y Delimitaciones**

#### **Alcances:**

El presente estudio pretende realizar la medición y posterior evaluación del nivel de “*Engagement*” laboral presente en los 68 funcionarios que laboran en la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Contraloría General de la República en la Ciudad de Bogotá D.C.

El resultado de la investigación permitirá establecer la conexión energética y afectiva del empleado con su trabajo, teniendo en cuenta que según estudios anteriores realizados por Fredrickson en los años 1998 a 2001 y Lykken en 2000, los empleados con “*Engagement*” se ven a sí mismos como capaces de enfrentar los retos que se les presentan en su trabajo de una manera positiva que los mantiene alejados del “*Bournout*”, el cual se visualiza como el polo opuesto.



**Limitaciones:**

La principal limitación del proceso investigativo se centra en la falta de recursos, al no contar con un espacio exclusivo para efectuar la aplicación de la herramienta, para lo cual se hizo necesario utilizar el espacio laboral o en algunos casos el lugar elegido por los investigados ante la imposibilidad de utilizar el tiempo de trabajo. Lo anterior dificulta el desarrollo de la actividad en cuanto al tiempo total empleado, aunque estas limitaciones no afectan el resultado obtenido.

**Delimitaciones:**

El desarrollo de la actividad investigativa llega hasta la medición del nivel de compromiso con el trabajo (*Engagement*) y la formulación de propuestas para incrementar el nivel de *Engagement* según sea el resultado de la investigación, el cual será presentado a las directivas de la entidad objeto de estudio para que puedan ser utilizados como herramientas en trabajos posteriores encaminados a mejorar el bienestar de los funcionarios y la productividad.

## Capítulo 2: Revisión de la Literatura

### Marco Teórico

Una vez revisada la literatura relacionada se encuentra que el modelo que mejor se adapta al tema de investigación es el DRL puesto que considera los recursos laborales como motivadores intrínsecos que conllevan al trabajador a crecer, aprender y desarrollarse en su entorno, estos recursos pueden a su vez ser motivadores extrínsecos al servir como instrumento para alcanzar los objetivos laborales (Bakker, 2011). Teniendo en cuenta que uno de los propósitos de la investigación es realizar propuestas de mejoramiento en el nivel de *engagement* laboral de la entidad; cabe resaltar que por ser de carácter motivacional los recursos contemplados en el modelo DRL se convierten en una excelente herramienta para ser utilizada por los funcionarios y sus directivos que no ocasionará costos adicionales al presupuesto de la organización.

Lyubomirsky, Sheldon y Schkade en 2005, (citado por Salanova & Schaufelli, 2009) llevaron a cabo un estudio el cual develó que la felicidad en el individuo está determinada en un 50% por un componente genético, un 10% por un componente circunstancial y el 40% depende de la actividad intencional. Estos datos dejan claro que hay un amplio margen (40%) sobre el cual es factible realizar intervención individual, este estudio también descubrió que los cambios intencionales superan a los circunstanciales en cuanto al incremento de la felicidad, puesto que ante los cambios circunstanciales se presenta la adaptación hedónica que hace retornar al individuo a su estado inicial, mientras que los cambios por actividades intencionales tienen un efecto positivo de mayor duración.

## **Investigaciones relacionadas con el engagement**

El *Engagement* incluye un componente conductual-energético (Vigor), un componente emocional (Dedicación) y un componente cognitivo (Absorción). (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 126). Según los baremos establecidos para el UWES-17, basados en las puntuaciones de 1.275 trabajadores españoles de diferentes sectores laborales como herramienta para la interpretación de los resultados, los cuales van desde puntuaciones clasificadas como Muy Bajas  $\leq 2,17$  para la dimensión Vigor,  $\leq 1,60$  para la Dimensión Dedicación y  $\leq 1,60$  para la Dimensión Absorción, hasta Muy Altas  $\geq 5,61$  para la Dimensión Vigor,  $\geq 5,80$  para la Dimensión Dedicación y  $\geq 5,36$  para la Dimensión Absorción (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 114).

Investigaciones llevadas a cabo por el grupo de investigación Wont de la Universidad de Jaume I entre los años 1999 a 2003 han demostrado la relación entre los requerimientos laborales y la salud, como es el caso del agotamiento. De otro lado recientes investigaciones dirigidas por Bakker y Demerouti evidencian que los recursos laborales tendrían un gran impacto en el *engagement* (Bakker & Demerouti, 2013).

En estudios recientes se ha indicado sobre relaciones causales inversas entre recursos laborales y bienestar psicológico de los empleados, es el caso de la investigación realizada por De Lange, Taris, Kompier, Houtman y Bongers en 2005 según la cual hallaron efectos positivos en la salud mental generados por el apoyo recibido del supervisor. (Bakker & Demerouti, 2013).

En 1998 Wong, Hui y Law describieron la relación positiva entre satisfacción laboral y varios recursos laborales (autonomía, diversidad de competencias y retroalimentación), igual demostraron Salanova, Bakker y Llorens en 2006 cuando mediante un estudio longitudinal llevado

a cabo con profesores españoles, encontraron que las experiencias de fluidez en el trabajo estaban relacionadas con los recursos laborales y personales a través del tiempo. (Bakker & Demerouti, 2013).

Resultados de investigaciones desarrolladas bajo la dirección de Gallego y Londoño en el año 2010 apuntan a que el *engagement* laboral propicia la creación y movilización de recursos laborales. Igualmente se ha encontrado que los empleados con alto nivel de *engagement* al estar intrínsecamente motivados para el cumplimiento de sus tareas laborales pondrán en marcha sus recursos personales para lograr sus objetivos, estos empleados cumplen con mayor facilidad sus metas laborales, esto genera comentarios positivos, premios, mejor clima laboral, buenas relaciones interpersonales entre pares y con los superiores, etc. (Bakker & Demerouti, 2013).

El *engagement* laboral se puede definir como un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y la absorción del trabajador en su actividad laboral. (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011, p.136) En esencia, el *engagement* consiste en cómo los trabajadores afrontan y viven su labor: como una experiencia inspiradora y enérgica, que los motiva a desear realmente dedicar su tiempo y esfuerzo (vigor); como una actividad reveladora y meritoria (dedicación); y como algo interesante y emocionante (absorción).

Investigaciones anteriores llevadas por Maslach y Leiter en 1997, han demostrado que los empleados *engaged* son personas optimistas y auto eficaces, capaces de manejar las situaciones que les presenta el día a día. Debido a su actitud positiva y alto nivel de diligencia, estos empleados son capaces de generar su propia retroalimentación positiva, en cuanto a valoración, reconocimiento y éxito (Seligman, 2011).

Estas características positivas no se presentan solamente en lo laboral, por lo general se ha encontrado que estos individuos se sienten muy comprometidos en sus actividades extra laborales de su vida diaria, por ejemplo, actividades deportivas, pasatiempos creativos y trabajos voluntarios. Adicional a esto no son personas adictas al trabajo. Acostumbran disfrutar de otras cosas en su tiempo libre, se diferencian de los que se obsesionan con su trabajo, porque no presentan ese impulso fuerte e irresistible por trabajar arduamente, para los trabajadores *engaged* trabajar es placentero. (Seligman, 2003).

Teniendo claro que el *engagement* en su mayor parte depende de cada trabajador, el aporte de la organización es importante ya que esta es la responsable de proveer los recursos laborales que contribuyen a incrementar o disminuir la presencia de este estado mental positivo en sus empleados. Los jefes pueden convertirse en piezas claves en el proceso de compromiso laboral de sus empleados, ya que tienen la legítima autoridad para influir en las circunstancias laborales. La evidencia muestra que la administración interviene en las demandas y recursos laborales de sus empleados y a su vez influye de manera indirecta en el compromiso de estos con su trabajo. (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011, p.135).

Los empleados *engaged* experimentan continuamente emociones positivas, tales como la alegría y el entusiasmo, la presencia de estas emociones posiblemente amplían el proceso de pensamiento y acción de las personas, lo cual conlleva a que los empleados están en un constante aprendizaje, adquisición de habilidades nuevas que los lleva a trabajar interiormente en sus propios recursos personales, los que a su vez se emplean en el desarrollo de sus actividades laborales. . (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011, p.137).

Investigaciones previas sobre el tema muestran que los altos niveles de *Engagement* tienen una relación positiva con la salud de los individuos, al presentar menos síntomas de depresión y estrés, lo anterior debido al optimismo y actitud positiva de los individuos frente a los acontecimientos del diario vivir (Rodríguez, Moreno, Hermosilla & Sanz, 2011).

### **Teoría Demandas y Recursos Laborales (DRL).**

Según lo consultado “El tema del estrés laboral y la motivación en el trabajo ha sido de interés para los investigadores y en ello se han venido ocupando desde hace aproximadamente cinco décadas” (Salanova & Schaufelli, 2009 p. 131). La teoría DRL expone una división del entorno laboral en dos clases: Demandas laborales y recursos laborales. Por demandas laborales define los asuntos propios de la entidad que requieren un esfuerzo por parte del trabajador y que ocasionan unos costos fisiológicos o psicológicos. Los recursos laborales son definidos como las características físicas, psicológicas, organizacionales o sociales del trabajo que permiten amortiguar o minimizar los costos fisiológicos o psicológicos relacionados con la actividad laboral (Salanova & Schaufelli, 2009 p. 131). Dicha teoría explica como las demandas y recursos laborales tienen influencia directa o indirecta en el estrés laboral y la motivación de los empleados. La presente teoría se utiliza como referente para el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta su flexibilidad, por cuanto es susceptible de aplicación a cualquier contexto laboral, en este caso se adapta adecuadamente al ejercicio del sector público.

### ***Importancia de los recursos laborales.***

Los recursos laborales son fundamentales para afrontar las demandas laborales, ya que si el trabajador no cuenta con los recursos suficientes para atender los requerimientos o demandas de la tarea se puede desencadenar un resultado negativo (estrés o *burnout*). Lo anterior no significa que las demandas laborales tengan una connotación negativa, todo lo contrario, las investigaciones al respecto demuestran que unas demandas laborales altas pueden provocar que el trabajador haga uso creativo de los recursos tanto laborales como personales asumiendo su trabajo como una actividad retadora que contribuye a incrementar el *engagement* en el trabajo (Salanova & Schaufelli, 2009 p.132). Por su parte la carencia de recursos laborales o personales suficientes para afrontar demandas laborales elevadas puede ocasionar que el trabajador minimice sus esfuerzos en la realización de la tarea como mecanismo para protegerse del estrés, lo cual hará que no se realicen con calidad ni oportunamente las tareas, acumulándose y generando pérdidas a la organización (Talavera, Luceño, García & López, 2012)

La teoría involucra a la organización como promotora o generadora del bienestar de sus empleados, presentando pautas de ayuda e incorporando en las metas institucionales las del grupo. La organización saludable es definida como aquella que realiza continuamente actividades encaminadas a mejorar y mantener la salud de los empleados y por ende su propio bienestar, construyendo ambientes de trabajo deseables para sus funcionarios (Castañeda, 2009).

### ***Organizaciones saludables.***

Una organización saludable potencia los recursos de sus empleados, de manera que sean aptos para enfrentar elevadas demandas laborales y obtengan excelentes resultados, protegiendo su salud y bienestar (Salanova, 2012). Este tipo de entidad provee recursos laborales suficientes, como son: las herramientas tecnológicas, instalaciones físicas adecuadas, brinda oportunidades de participación y aprendizaje, dispone de horarios flexibles, promueve el apoyo social, autonomía y retroalimentación positiva de sus líderes; estos recursos se denominan motivación extrínseca y se dice que fomenta en los empleados la voluntad de dedicarse al trabajo, generando una motivación intrínseca viéndose satisfechas sus necesidades de autonomía, competencia, buenas relaciones interpersonales, lo que a su vez incrementa el *engagement*. (Salanova & Schaufelli, 2009 p.85).

## **Marco Conceptual**

### **Competencias institucionales.**

#### ***Orientación al servicio.***

Entender y resolver las necesidades de los clientes internos y externos, presentando alternativas de solución en caminadas al ofrecimiento de un buen servicio. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.2, 2008)



### *Conductas asociadas.*

Se responsabiliza por solucionar directa o indirectamente las inquietudes de sus clientes internos y/o externos, sus acciones sirven de ejemplo para impulsar a otros a actuar en la misma dirección en beneficio de los clientes internos y/o externos, a través de su labor y dedicación supera las expectativas de sus clientes internos y/o externos, demuestra amabilidad, comprensión y cortesía al interactuar con los clientes internos y/o externos. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.3, 2008)

Propone acciones dentro de su área de trabajo para lograr la satisfacción de sus clientes en total alineación con las políticas y procedimientos de la Entidad, proporciona respuestas efectivas a los usuarios internos y/o externos. Cumple compromisos, acuerdos y plazos en respuesta a los requerimientos de los usuarios internos y/o externos. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.3, 2008)

### ***Orientación al logro.***

Realizar las labores y alcanzar los resultados propuestos, imprimiendo un esfuerzo superior al desempeño habitual, tanto a nivel personal como profesional, logra obtener resultados a tiempo en los procesos en que interviene. Supera las barreras que aparecen en la ejecución de los procesos en que interviene, hace esfuerzos adicionales para superar los objetivos esperados. Mejora la forma de realizar sus actividades, buscando continuamente retos en su entorno, convierte en acciones los

objetivos establecidos. Monitorea de manera sistemática el avance de sus actividades u objetivos. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.3, 2008)

### ***Orientación a la calidad.***

Realizar con el mínimo de errores, las labores o actividades habituales y responder de forma efectiva a las exigencias del medio, buscando cumplir los estándares establecidos, busca mantener la calidad en su trabajo, asegurándose de seguir los estándares y procedimientos establecidos, controla el riesgo que se presente en el desarrollo de los procesos en que interviene, orienta sus acciones a la mejora continua, propone acciones preventivas que aseguren la calidad del producto, implementa acciones correctivas que aseguren la calidad del proceso. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.3, 2008).

### ***Comunicación efectiva.***

Escuchar a otros y expresarse de acuerdo con quien se interactúe, manteniendo un marco de respeto que permite compartir información; de igual manera supone verificar que el mensaje que recibe haya sido comprendido, es coherente entre su lenguaje verbal y no verbal, presta atención a lo que los otros dicen, demostrando interés por la información recibida, expresa ideas e información en forma clara y correcta, propicia el intercambio de información oportuna, ajusta su estilo de comunicación en función de la situación y de las características de los interlocutores,

verifica que el mensaje recibido corresponda con lo que se manifiesta.(Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.3, 2008).

### ***Conciencia de equipo.***

Identificar y ser consciente del impacto que las acciones propias y decisiones producen en los equipos y en la Entidad; habilidad para valorar las relaciones de interdependencia entre los procesos, los cargos y los equipos, así como para actuar de manera coherente y responsable como parte de un sistema, reconoce que la gestión que realiza contribuye al trabajo de los demás miembros de su equipo, concede importancia a la relación que tiene su labor integrada con el trabajo de los demás, tiene en cuenta la relación y la importancia de cada equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.(Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.3, 2008).

Las competencias comportamentales están diferenciadas por nivel jerárquico, para el caso se presentan las establecidas para el nivel profesional en razón a que es el que mayor número de empleos contiene en la DGTH.

### ***Desarrollo de proyectos.***

Participar, planear y liderar en las diferentes situaciones que comprenden la construcción y puesta en funcionamiento de los diferentes proyectos. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.8, 2008).

### ***Conductas asociadas***

Encamina eficazmente los proyectos que tiene a su cargo, participa activamente para que los proyectos en los que intervenga tengan el resultado esperado, elabora el cronograma y contenidos de trabajo de acuerdo con los lineamientos establecidos en los procesos asignados, aplica conocimientos y normas propias de su formación profesional en el desarrollo de los proyectos. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.8, 2008).

### ***Análisis de información.***

Analizar minuciosa y profundamente los datos o hechos disponibles; prestar atención a los detalles y contemplar cada elemento que compone un dato global, garantizando tanto la veracidad como la precisión de la información. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.8, 2008).

### *Conductas asociadas*

Analiza de un modo sistemático y racional la información relevante relacionada con los procesos en que interviene, el análisis de la información que maneja, así como sus respectivos reportes, se caracterizan por agregar valor al producto final, maneja información especializada de forma objetiva y con resultados positivos, identifica y reconoce las causas de los problemas y las posibles soluciones, sintetiza información que facilita la toma de decisiones frente a los procesos en los cuales participa. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.8, 2008).

### ***Aprendizaje Continuo.***

Estudiar o aprender continuamente nuevos conceptos y procesos, administrando con eficiencia información variada y nueva, que sea necesaria o aplicable en el desempeño de la labor que se desarrolle. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.8, 2008).

### *Conductas asociadas*

Asimila conceptos y procedimientos nuevos con rapidez y oportunidad, aprende de su propia experiencia y de la de los demás, adquiere conocimientos sobre nuevas tecnologías que puedan ser aplicadas en la labor que desarrolla, incorpora nueva información o conocimiento y los aplica eficazmente en el contexto en el cual se desenvuelve, posee una notoria disposición para

formarse en temas que enriquezcan su labor. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.8, 2008).

### ***Flexibilidad.***

Adaptarse y trabajar en situaciones variadas, así como con diversos individuos o grupos; ajustándose a las exigencias de medios cambiantes y entendiendo posiciones diferentes u opuestas a las propias ante un hecho, se ajusta a las diversas formas de pensar, de actuar y de sentir de los demás, establece acuerdos frente a puntos de vista diversos y opuestos, se adapta con facilidad a los requerimientos laborales y a los cambios situacionales dentro de la Entidad, mantiene el control emocional ante situaciones laborales de presión interna o externa, se integra con facilidad a los diversos equipos con los que tiene que trabajar. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.8, 2008).

### ***Iniciativa.***

Emprender acciones para lograr resultados antes de ser requeridos; dar respuesta oportuna, y anticiparse a los hechos, con el fin de garantizar el alcance de las metas esperadas. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.9, 2008).

### *Conductas esperadas*

Genera ideas y propuestas de acción que contribuyen al mejoramiento de la gestión de la dependencia, actúa para crear oportunidades de mejoramiento en el desarrollo de su labor, propone acciones que optimizan los métodos de trabajo para la consecución de los objetivos de la dependencia, busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a modificar esquemas tradicionales con el ánimo de Se anticipa a realizar aportes en las actividades y tareas en las que interviene para mejorar los procesos. (Resolución 67 de 2008, Contraloría General de la República, p.9, 2008).

### **Engagement.**

Es definido como “estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, González -Romà & Bakker, 2002, p.74).

### **Recursos personales.**

Los modelos teóricos utilizados para llevar a cabo la investigación, consideran los recursos cognitivos como un elemento fundamental que el trabajador tiene a su disposición para responder a las demandas de su entorno, son las cualidades personales que le permiten al empleado enfrentar

de forma saludable o positiva los retos que se le presentan a diario en su actividad laboral y que lo mantiene protegido del “*Burnout*”.

Están contenidos en las competencias mentales e intelectuales y también en las actitudes, valores y creencias acerca de sí mismos. (Salanova & Schaufelli, 2009 p. 89)

### **Vigor.**

Este término hace referencia a la voluntad de dedicar su esfuerzo al trabajo y la capacidad de persistir ante los obstáculos presentados en el desarrollo del mismo. (Schaufelli & Bakker, 2003 p. 6).

### **Dedicación.**

Se refiere a entregarse plenamente a la actividad laboral, sintiéndose inspirado y entusiasmado. (Schaufelli & Bakker, 2003 p. 7).

### **Absorción.**

Consiste en la total concentración durante la actividad laboral, de manera que se tiene la sensación de que el tiempo pasa rápidamente, dificultándose suspender las labores. (Schaufelli & Bakker, 2003 p. 7).



### **Cuestionario Utrecht Works Engagement.**

La herramienta UWES ha sido utilizada ampliamente a nivel mundial, originalmente fue elaborada en holandés y con posterioridad fue traducida a otros 11 idiomas. Al analizar su confiabilidad y validez sus creadores tomaron una base de datos de 23 estudios que se realizaron entre 1999 y el año 2003, con una muestra total de 12.631 personas de 9 países de los cuales 1.832 personas fueron de países de habla hispana, lo cual evidencia una validación psicométrica internacional. (Schaufelli & Bakker, 2003 p. 9).

En Colombia actualmente se han llevado a cabo varias investigaciones en las cuales la herramienta UWES ha sido utilizada satisfactoriamente, entre otras cabe mencionar las investigaciones realizadas por investigadores de la UNAD en Barranquilla sobre correlaciones entre bienestar subjetivo, *engagement* y síndrome de burnout en tele trabajadores del sector educativo, la cual contó con una población de 100 tutores, investigadores de la Universidad Javeriana desarrollaron un trabajo sobre factores de riesgo psicosocial y compromiso (*engagement*) con el trabajo en una organización del sector salud, la cual incluyó a 111 trabajadores de la salud, Universidad de la Sabana sobre Relación entre work *engagement* y creencias de autoeficacia, la cual se desarrolló con una población de 90 empleados de 3 instituciones educativas, investigación llevada a cabo por psicólogas de la Universidad del Rosario sobre síndrome burnout y *engagement*, desde el modelo demandas-recursos, en 23 auxiliares de enfermería.

## **Marco Legal**

Las normas vigentes que enmarcan el desarrollo de la investigación son las siguientes:

Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Resolución 67 de 2008, Por la cual se señalan los objetivos y criterios generales que se deben observar para la elaboración del Manual de Funciones y de Competencias Laborales de los empleos públicos de la Contraloría General de la República.

Plan Estratégico 2010-2014: Objetivo Corporativo 5, 2010.

## Capítulo 3: Metodología

### Diseño y Tipo de Investigación

El enfoque es cuantitativo con diseño de tipo no experimental transversal descriptivo (no es experimento, medirá las variables en un solo momento, y de ellas solo mostrará una fotografía de la situación observada en la Dirección de Talento Humano de la Contraloría en Bogotá D.C., no establecerá correlación ni relación causal entre variables) (Hernández, 2010 p.119), metodología cuantitativa por cuanto se realizaran mediciones mediante la aplicación de la escala UWES que recogerá datos cuantitativos, los resultados obtenidos serán procesados mediante el programa SPSS Statistics versión 20. El tipo de diseño permitirá analizar las variables del *Engagement* (vigor, dedicación y absorción) para determinar el nivel de presencia en el grupo estudiado.

Teniendo presente que el cuestionario utilizado en la investigación (UWES 17), está conformado por tres dimensiones relacionadas: Vigor, dedicación y absorción, estos arrojaron una correlación que oscila entre 0,65 y 0,85 (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 115), este coeficiente de correlación por estar comprendido entre 0 y 1 corresponde a una correlación positiva lo cual significa que el aumento de una variable se relaciona con el aumento de las otras variables en el mismo sentido, según los autores es recomendable usar tanto la puntuación clasificada por dimensiones como la puntuación total que arroja la escala para medir el *Engagement* laboral.

## Variables

Las variables implicadas en la investigación que permiten identificar el nivel de *engagement* en el grupo estudiado son: vigor, dedicación y absorción según lo expresado por el grupo mediante sus respuestas individuales al cuestionario aplicado. Estas variables ya vienen predeterminadas en la escala UWES-17.

La dedicación se evaluará mediante cinco ítems que hacen referencia al sentido o significado del trabajo, a sentir entusiasmo y orgullo por su actividad laboral, a sentir inspiración y tomar como un reto positivo su trabajo, fueron las siguientes:

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador.

La dimensión Vigor se evaluará mediante seis ítems, que hacen referencia a los altos niveles de energía y resiliencia, incluida la voluntad de dedicar esfuerzos, el no sentir fatiga fácilmente, y persistencia ante los obstáculos o dificultades en la actividad laboral (Schaufeli & Bakker, 2003, p.8):

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.

3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
5. Soy muy persistente en mi trabajo.
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

La absorción será evaluada mediante seis ítems que hacen referencia a estar felizmente sumergido en su actividad laboral, presentando dificultad para interrumpirla, de manera que se tiene la percepción de que el tiempo pasa con rapidez y se olvida de todo lo que sucede a su alrededor, fueron los siguientes:

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

### **Universo de Estudio, Selección y Tamaño de la Muestra**

Las personas incluidas en la investigación, corresponden a la totalidad de funcionarios con cargos no directivos que integran la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Contraloría

General de la República ubicada en Bogotá D.C. El desarrollo de la investigación fue autorizado previamente por las directivas de la entidad, mediante comunicación escrita N°: 2014IE0156308 del 7 de noviembre de 2014 dirigida a la autora de la investigación, según consta en los anexos.

Los participantes fueron informados acerca de la confidencialidad de los datos suministrados por ellos y del manejo ético de la información y de las acciones que se realizaran para garantizar la confiabilidad.

La población participante corresponde a un grupo de funcionarios residentes en la ciudad de Bogotá D.C. con iguales condiciones en cuanto a cumplimiento del horario laboral y permanencia mínima de 8 horas diarias de lunes a viernes en sus puestos de trabajo, el 61% de la población está clasificado en el cargo de profesional y el 39% restante en cargos asistenciales.

La muestra se planteó inicialmente para 63 personas, de las cuales colaboraron 59 entre hombres y mujeres de diferentes edades.

La población muestra fue seleccionada por conveniencia, dadas sus características (académicas y de horario), siendo representativa del universo de estudio, teniendo presente que este proceso investigativo se constituye en una prueba inicial que de ser aprobada por las directivas posteriormente se llevaría a cabo con la totalidad de la población de la Contraloría General de la República.

La prueba aplicada es de fácil interpretación, en la parte superior del cuestionario lleva las instrucciones para diligenciarlo, a pesar de ello se le dieron instrucciones individuales a cada participante a fin de asegurar la total comprensión de la escala y así minimizar el riesgo de errores.

### **Instrumento para Recopilar la Información:**

El instrumento utilizado para la recopilación de la información es el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* – UWES, el cual se compone de 17 ítems que se agrupan en tres factores diferentes que son: un componente conductual (vigor), un componente emocional (dedicación) y un componente cognitivo (absorción). La escala es de tipo Likert y va del 0 (nunca o ninguna vez) al 6 (siempre o todos los días).

La escala UWES fue creada inicialmente con 24 ítems, los cuales fueron redactados a partir del cuestionario MBI (Inventario de Burnout de Maslach) de forma positiva, estos ítems fueron remplazados por frases que medían el vigor, dedicación y absorción, posteriormente se demostró mediante pruebas psicométricas la inconsistencia de 7 ítems los cuales fueron eliminados quedando la prueba actual de 17 ítems con 6 de vigor, 5 de dedicación y 6 de absorción.

### **Confiabilidad y validez.**

Los aspectos positivos de esta escala los cuales son demostrados por su uso continuo en las dos últimas décadas es que puede adaptarse a cualquier situación en cualquier momento de la vida, brindándole al investigador una excelente herramienta.

Las evidencias muestran que la escala UWES se ha constituido en una excelente herramienta para los investigadores, teniendo en cuenta que ha sido sometida a pruebas psicométricas del orden internacional demostrando confiabilidad y validez transcultural.

### **Autorización para el uso del UWES.**

La herramienta utilizada ha sido autorizada a nivel general por sus autores Marisa Salanova y Wilmar Schaufelli para su utilización en investigaciones científicas más no para fines comerciales, razón por la cual no se hace necesario solicitar autorización particular para el desarrollo de esta actividad puesto que es de naturaleza investigativa.

### **Procedimiento:**

Una vez recibida la autorización para la realización de la investigación por parte de la Gerente del Talento Humano, la aprobación por parte del jefe inmediato, e informados los participantes sobre la confiabilidad de los datos suministrados, se procedió a la aplicación de los cuestionarios a cada funcionario, pasando por cada uno de los puestos de trabajo, haciendo una breve exposición a cada participante sobre las instrucciones para diligenciar el cuestionario y asegurando su comprensión. La aceptación por parte del grupo fue total, lográndose la aplicación al 95% de la muestra seleccionada, el 5% restante no fue localizado en el momento de la aplicación de la escala.

Para controlar la validez interna y externa se procederá con racionalidad, siguiendo las instrucciones dadas por los autores de la escala UWES, evitando así los efectos no planeados. Otra forma de control de validez externa es mediante la aplicación de la muestra a la totalidad de la población objeto de estudio para que el tamaño sea representativo.



### **Método de Análisis de Datos**

Recopilada la información mediante la aplicación del cuestionario UWES, esta será tabulada utilizando un archivo Excel que posteriormente será trasladada al procesador SPSS Statistics para así obtener análisis de estadística descriptiva (media, moda y desviación estándar).

## Capítulo 4: Resultados del Análisis de Datos

### Mayor Nivel de Engagement

Figura 1. Nivel de Engagement por Variables



Fuente: El Autor.

De las tres variables contempladas por la Escala UWES 17, vigor fue la que arrojó los resultados más altos con una media de 5.07, correspondiéndose a un 35% sobre el 100%, mientras que la dimensión con resultados más bajos en la prueba fue la variable absorción con una media de 4,57 correspondiéndose al 31% sobre el total de la información, aunque manteniéndose los resultados dentro del rango Alto.

## Vigor

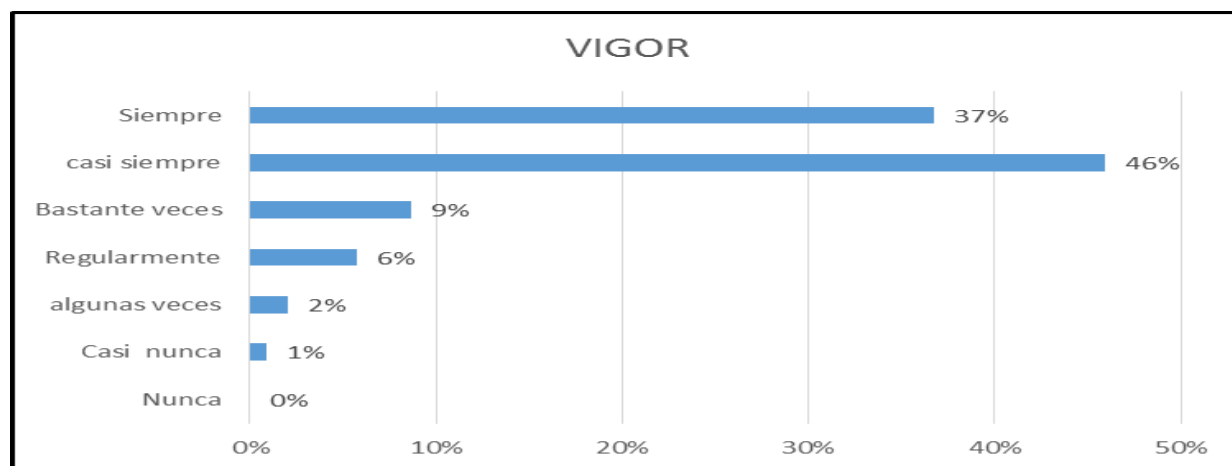
Tabla 1. *Análisis Estadístico Vigor*

Item		En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)	Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)	Media de toda la Dimensión
N	Válido	58	58	58	58	58	58	
	Falta	0	0	0	0	0	0	
Media		5.19	5.22	5.02	4.78	5.29	4.95	5.07
Mediana		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Moda		5	5	6	5	5	5	
Desviación Estándar		.736	.702	1.100	1.243	.701	1.176	
Varianza		.542	.493	1.210	1.545	.492	1.383	
Curtosis		1.120	1.894	1.191	.479	.694	2.343	

*Fuente: El Autor.*

La media aritmética de la anterior información fue de 5,07 la cual está clasificada como Alta para puntuaciones entre 4,81 y 5,60. Los individuos comprendidos dentro de este rango generalmente poseen mucha energía, entusiasmo y resistencia en su actividad laboral. (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 114).

Figura 2 Frecuencia Vigor.



Fuente: El Autor.

De acuerdo con la distribución de frecuencia de los datos, el mayor porcentaje de respuestas (46%) sobre el total de la muestra se concentró en “Casi siempre”, lo cual se corresponde al nivel de clasificación “Alto”.

## Dedicación

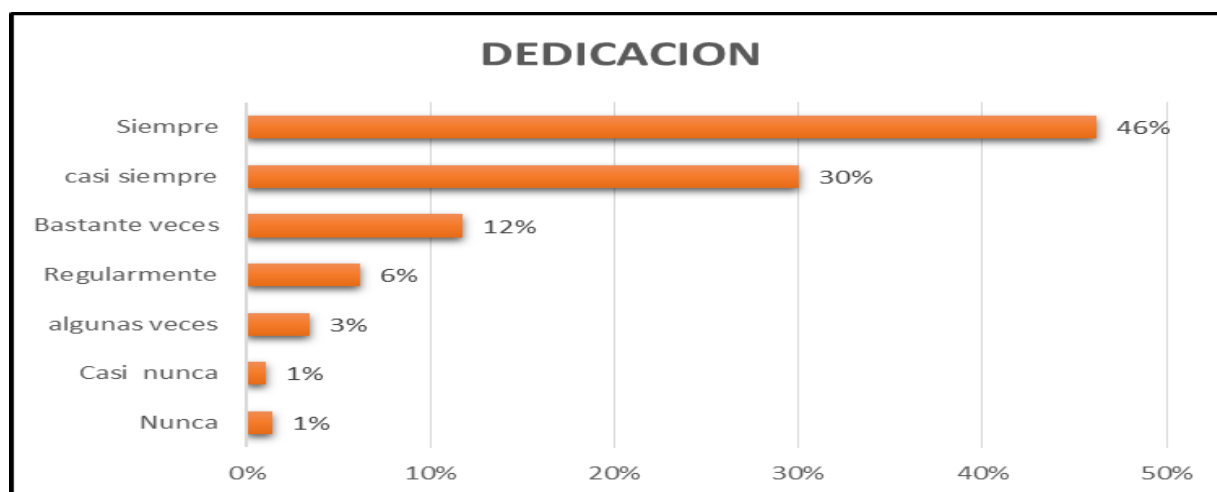
Tabla 2 Análisis Estadístico Dedicación

Ítem		Mi trabajo tiene sentido y propósito (DE1)	Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)	Mi trabajo me inspira (DE3)	Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)	Mi trabajo es retador (DE5)	Media de toda la Dimensión
N	Válido	58	58	58	58	58	
	Falta	0	0	0	0	0	
Media		5.41	5.19	4.79	5.31	4.33	5.01
Mediana		6.00	5.00	5.00	6.00	5.00	
Desviación Estándar		.937	.963	1.335	1.173	1.560	
Varianza		.878	.928	1.781	1.376	2.435	
Curtosis		3.260	5.361	.520	6.469	.758	

Fuente: El Autor.

La media aritmética obtenida para la Dimensión Dedicación fue de 5,01 quedando clasificada como Alta para puntuaciones entre 4,91 y 5,79 (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 114). Este resultado indica alta identificación con el trabajo sintiendo la experiencia como significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos frente a su labor. (Schaufeli & Bakker, 2003, p.8):

*Figura 3: Frecuencia Dedicación.*



*Fuente: El autor.*

De acuerdo con la distribución de frecuencia de los datos, el mayor porcentaje de respuestas (46%) sobre el total de la muestra se concentró en “Siempre”, lo cual se corresponde al nivel de clasificación “Alto”.

## Absorción

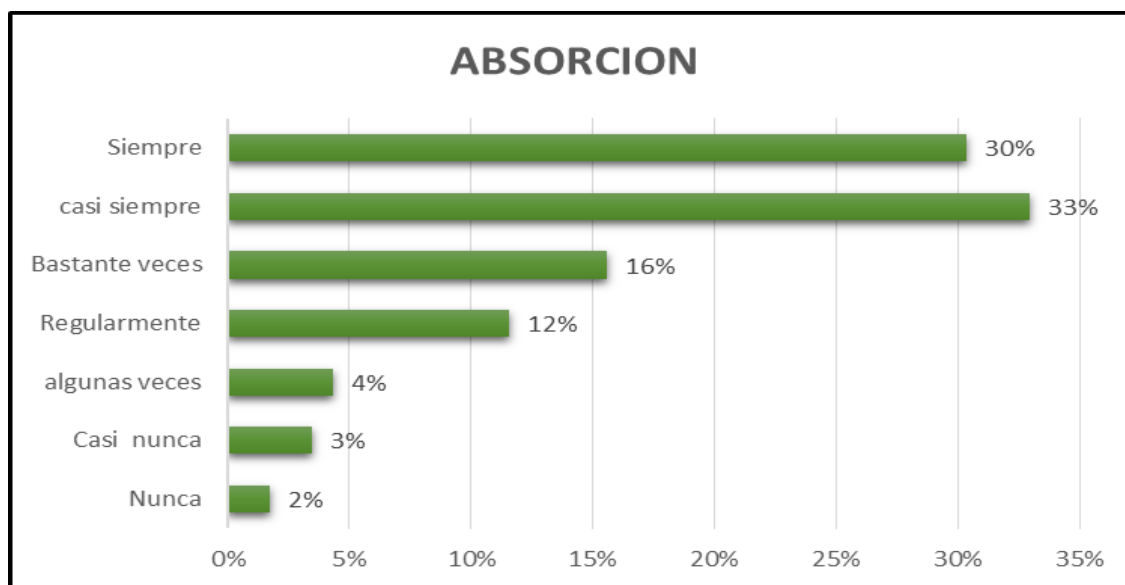
Tabla 3 *Análisis Estadístico Absorción.*

Ítem		El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)	Cuando estoy trabajando "olvido" lo que pasa alrededor de mi (AB2)	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)	Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)	Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo (AB6)	Media de toda la Dimensión
N	Válido	58	58	57	57	58	58	
	Falta	0	0	1	1	0	0	
Media		5.38	4.28	4.96	4.91	4.28	3.60	4.57
Mediana		6.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	
Moda		6	5	6	5	5	3	
Desviación Estándar		.970	1.631	1.195	1.154	1.361	1.555	
Varianza		.941	2.659	1.427	1.331	1.852	2.419	
Curtosis		.884	.163	4.411	5.484	-.724	-.091	

*Fuente: El autor.*

La media aritmética que presentó la Dimensión Absorción fue de 4,57 la cual se clasifica como Alta para rangos entre 4,41 y 5,35(Salanova &Schaufeli, 2009, p. 114). Este resultado se traduce como individuos contentos de involucrarse en su trabajo, sintiéndose inmersos en él y presentando dificultad para dejar su actividad ya que esta los impulsa a seguir. Como consecuencia de esto, se olvidan de todo lo sucedido a su alrededor y según su percepción el tiempo se pasa muy rápido. (Schaufeli & Bakker, 2003, p.8):

Figura 4: Frecuencia Absorción.



Fuente: El Autor.

De acuerdo con la distribución de frecuencia de los datos, el mayor porcentaje de respuestas (33%) sobre el total de la muestra se concentró en la opción “Casi siempre”, lo cual se corresponde al nivel de clasificación “Alto”.

## Capítulo 5: Discusión de los Resultados

### Discusión

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, se presentan los resultados discriminados por variables y estas a su vez detalladas por sus 6 dimensiones así:

#### **Vigor.**

Ante la pregunta: “En mi trabajo me siento lleno de energía”, el 53.4% de la población respondió “Casi siempre”, seguido por “Siempre” el 34.5% y el 12.1% restante se distribuyó en “Regularmente” y “Bastantes Veces”.

“Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”, el 56.9% de la población respondió “Casi siempre”, seguido por “Siempre” el 34.5% y el 8.6% restante se distribuyó en “Regularmente” y “Bastantes Veces”.

“Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar”, el 39.7% de la población respondió “Siempre”, seguido por “Casi siempre” 37.9% y el 22.4% restante se presentó distribuido entre las opciones “Algunas veces”, “Regularmente” y “Bastantes veces”.

“Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo”, el 37.9% de la población respondió “casi siempre”, seguido por él 32.8% “Siempre”, 13.8% “Regularmente”, el 10.3% “Bastantes veces” y el 5.2% restante se distribuyó entre “algunas veces y casi nunca”.



“Soy muy persistente en mi trabajo”, el 48.3% de la población respondió “Casi siempre”, seguido por un 41.4% “Siempre” y el 10.3% restante se presentó distribuido entre las opciones “Regularmente” y Bastantes Veces”.

“Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando” el 46.6% de la población respondió “Casi siempre”, el 34.5% “Siempre” y el 18.9% restante se presentó distribuido en las “Casi nunca”, “Algunas veces”, “Regularmente” y Bastantes Veces”.

Con respecto a la variable analizada se observó un nivel alto de vigor en 5 de las 6 dimensiones evaluadas, a diferencia de una de sus dimensiones en la que se encontró un nivel “Muy alto”, esto indica que los funcionarios poseen altos niveles de energía y resistencia mental

Ante la realización de su actividad laboral.

### **Dedicación.**

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos por cada una de las preguntas correspondientes a la variable Dedicación así:

“Mi trabajo está lleno de significado y propósito”, el 62.1% de la población respondió “Siempre”, seguido por el 25.9% que respondió “Casi siempre”, el 12% restante se distribuyó en 1.75%, 3.52% y 5.2% entre las opciones “algunas veces”, “Regularmente” y “Bastantes veces” respectivamente. El alto porcentaje obtenido

“Estoy entusiasmado con mi trabajo”, el 43.1% de la población respondió “Siempre”, seguido por el 41.4% que respondió “Casi siempre”, el 15.5% restante se distribuyó en 1.7%, 3.4% y 10.3% entre las opciones “Casi nunca”, “Regularmente” y “Bastantes veces” respectivamente.

“Mi trabajo me inspira”, el 36.2% de la población respondió “Siempre”, en igual proporción un 36.2% respondió “Casi siempre”, el 27.6% restante se distribuyó en 1.7%, 8.6%, 6.9% y 10.3% entre las opciones “Casi nunca”, “algunas veces”, “Regularmente” y “Bastantes veces” respectivamente.

“Estoy orgulloso del trabajo que hago”, el 63.8% de la población respondió “Siempre”, seguido por el 17.2% que respondió “Casi siempre”, el 19% restante se distribuyó en 1.7%, 6.9% y 10.3% entre las opciones “Nunca”, “Regularmente” y “Bastantes veces” respectivamente. El alto porcentaje de respuestas positivas respecto de esta dimensión refleja la generación de recursos positivos en los funcionarios que les permite afrontar con éxito las situaciones laborales diarias.

“Mi trabajo es retador”, el 31% de la población respondió “Casi siempre”, seguido por el 24.1% que respondió “Siempre”, el 22.4% respondió “Bastantes veces” y el 22.5% restante se distribuyó en 3.4, 3.4, 6.9% y 8.6% entre las opciones “Nunca”, “Casi nunca”, “algunas veces” y “Regularmente” respectivamente. En contraposición con los resultados obtenidos en la dimensión anterior, tal parece que las demandas laborales son percibidas por los encuestados como bajas en relación con los recursos personales percibidos individualmente.

### **Absorción.**

Los resultados obtenidos mediante el análisis de la información a las preguntas que componen esta variable arrojaron la siguiente información:

“El tiempo vuela cuando estoy trabajando”, el 63.8% de la población respondió “Siempre”, seguido por el 19% que respondió “Casi siempre”, el 8.6% respondió “Bastantes veces” y el 8.6% restante respondió “Regularmente”. El resultado demuestra un alto nivel de absorción, lo cual implica concentración en la tarea.

“Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí”, el 41.4% de la población respondió “Casi siempre”, seguido por el 20.7% que respondió “Siempre”, el 12.1% respondió “Bastantes veces”, el 10.3% respondió “Regularmente”, el 10.3% respondió “Casi nunca” el 3.4% respondió “algunas veces”, y el 1.7% restante respondió “Nunca”.

“Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo”, el 37.9% de la población respondió “Siempre”, seguido por el 36.2% que respondió “Casi siempre”, el 13.8% respondió “Bastantes veces”, el 12.1% restante se distribuyó en 6.9%, 1.7% y 1.7% entre las opciones “Regularmente”, “Nunca” y “algunas veces” respectivamente, el 1.7% no respondió.

“Estoy inmerso en mi trabajo”, el 43.1% de la población respondió “Casi siempre”, seguido por el 31% respondió “Siempre”, el 17.2% respondió “Bastantes veces” y el 8.7 restante se distribuyó en 1.7%, 3.4% y 1.7% entre las opciones “Nunca”, “algunas veces” y “Regularmente” respectivamente.

“Me dejo llevar por mi trabajo”, el 34.5% de la población respondió “Casi siempre”, seguido por el 19% que respondió “Siempre”, el 17.2% respondió “Bastantes veces” el 15.5% respondió “Regularmente”, el 12.1% respondió “Algunas veces” y el 1.7% restante respondió “Casi nunca”.

“Me es difícil desconectarme de mi trabajo”, el 27.6% de la población respondió “Regularmente”, seguido por el 22.4% que respondió “Bastantes veces”, el 20.7% respondió “Casi siempre”, el 10.3% respondió “Siempre”, el 8.6% respondió “Algunas veces”, el 3% respondió “Casi nunca” y el 3% restante respondió “Nunca”. Las respuestas obtenidas en este interrogante muestran que a pesar de encontrar un alto nivel de absorción en otras dimensiones, se presenta facilidad para interrumpir las actividades laborales.

## Conclusiones

Los resultados de la investigación mostraron un nivel “Alto” de *Engagement* relacionado con la opción de respuesta 5 “Casi Siempre”, al desagregarlo por variables se obtuvieron las siguientes medias, vigor: 5.07 (rango entre 4.81 y 5.65) dedicación: 5.01 (rango entre 4.71 y 5.69) y absorción: 4.57 (rango entre 4.21 y 5.33), lo cual es favorable para la institución, aunque lo ideal sería encontrar niveles de “Muy Alto”, en la mayoría de los encuestados. Por cuanto un mayor nivel de *Engagement* redundaría en mayor productividad y bienestar de los empleados. El principal motivo por el cual existe un gran interés por parte de los investigadores y gerentes en el concepto de *Engagement* es porque tiene un gran valor para predecir el desempeño laboral lo cual traduce que los encuestados poseen recursos personales que favorecen el desarrollo de su actividad laboral, manteniéndose el nivel de bienestar individual, compromiso, satisfacción personal, actitudes positivas hacia el trabajo y la organización, tales como satisfacción laboral, compromiso organizacional, iniciativa personal y motivación para el aprendizaje.

La dimensión Vigor fue la que arrojó los resultados más altos, mientras que la dimensión con resultados más bajos fue la Absorción, aunque los resultados se clasificaron dentro del rango Alto. Es posible incrementar los niveles de *Engagement* general en los funcionarios mediante la inclusión de estrategias de intervención individuales, que incluyen actividades de tipo conductual, cognitivo y volitivo e intervenciones organizacionales que involucran las curvas de asociaciones positivas.

Las estrategias organizacionales para mejorar el *Engagement* tienen un gran potencial para mejorar e incrementar el bienestar psicológico de los funcionarios, generándose espirales de

ganancias para todos. Es importante estar realizando periódicamente mediciones sobre el nivel de *Engagement* que ayudaran a la Dirección a buscar soluciones oportunas. Las sugerencias de los funcionarios son claves teniendo en cuenta que son ellos mismos los que mejor conocen sobre su bienestar psicosocial y se puede aprovechar el interés individual para crear responsabilidades que los involucren en el proceso.

## Recomendaciones

Teniendo como base los resultados obtenidos en la investigación, los cuales se clasifican en un nivel alto, lo óptimo para la organización es lograr el mayor nivel, manteniendo e incrementando el *Engagement* Laboral en sus funcionarios. Para lograr el objetivo planteado de manera permanente, a continuación se formulan recomendaciones que han sido puestas en práctica en otras organizaciones a nivel mundial con éxito

A manera de estrategias de intervención para lograr el incremento del *Engagement* se tienen dos propuestas, una a nivel individual en la que cada individuo puede realizar para mejorar en su trabajo y en su vida en general. La otra es de tipo organizacional en la cual la entidad será la encargada de implementar desde las tácticas de intervención de la gestión y desarrollo del talento humano. Aunque los empleados son los responsables por su participación en las estrategias, la entidad desempeñaría un papel facilitador al suministrar las herramientas y las oportunidades para que los funcionarios participen.

La propuesta de intervención individual sugiere que adicional a las políticas de prevención y cura que se llevan a cabo por parte del grupo de salud ocupacional, se incluya la actividad de “amplificación” o mejora del bienestar laboral, lo cual involucra a la totalidad de los funcionarios y no solamente a quienes se encuentran en aparente riesgo psicosocial. (Salanova & Schaufelli, 2009, p.170).

### **Estrategia individual.**

La entidad tiene interés en la salud y bienestar de los funcionarios, es de su responsabilidad promover y dar a conocer lo relacionado con la implementación de estrategias que contribuyan a mejorar el *engagement*. Se sugiere trabajar en la mejora o incremento de los estados psicológicos positivos como son la felicidad y el bienestar subjetivo, que hace referencia a la preponderancia de las emociones positivas tales como la alegría, satisfacción, entusiasmo e interés (Goleman, 2004).

Los empleados felices son un activo valioso para la entidad, según estudios realizados por Lyubomirsky, King y Diener, 2005 (citado por Salanova & Schaufelli, 2009) se encontró lo siguiente:

- Los empleados felices consiguen mejores y variados trabajos, tienen mayor autonomía.
- Son evaluados de forma más positiva por sus superiores y pares.
- Son exitosos en cargos directivos.
- Tienen poca tendencia a mostrar conductas incorrectas en el ambiente laboral.
- Muestran conductas pros sociales como cortesía, colaboración, altruismo.
- Presentan poco ausentismo laboral.
- Son menos propensos a padecer *burnout*.
- Muestran más conductas extra rol.
- Mejor desempeño y productividad.



Estas características coinciden con la descripción de empleados *engaged* deseables para la entidad.

Se recomienda la aplicación del cuestionario de Identificación de Fortalezas Individuales de Martin Seligman, el cual es de uso gratuito, permitiendo que cada funcionario identifique sus propias fortalezas y las practique en el ámbito laboral potenciando las ya existentes y a su vez identifique sus debilidades para trabajar en el fortalecimiento de estas.

### **Estrategia Organizacional.**

Desde el punto de vista económico es más rentable para la entidad prevenir los problemas atinentes a la falta de salud y bienestar psicológico que enfrentarse a los gastos producidos por ausentismo laboral, jornadas laborales no trabajadas o intervenciones para reducir riesgo psicosocial, se puede decir que el pilar de una dirección sólida de Recursos Humanos es el cuidado de sus funcionarios, esto genera sinergias o beneficios adicionales positivos para la entidad.(Salanova & Schaufelli, 2009, p.226)

### ***Auditorías de engagement.***

La realización de Auditorías de Engagement es una práctica forma de intervención la aplicación periódica de cuestionarios a manera de comprobación de los niveles de engagement, bienestar y motivación laboral, esta medida es preventiva para conseguir información a base de retroalimentación, con el propósito de buscar soluciones oportunas. Este método contribuye al

incremento del engagement por el solo hecho de que los funcionarios perciben el interés de la entidad en su bienestar.

### ***Comunicación bidireccional.***

Otra forma de intervención a nivel organizacional es la de Comunicación Bidireccional entre Facilitadores y Funcionarios, la cual consiste en establecer comunicación directa entre quienes aplican las evaluaciones propuestas en las Auditorías de Engagement y los funcionarios evaluados de manera que se llegue a conocer mejor los problemas que manifiestan las personas y se dé la oportunidad de plantear estrategias de mejora organizacional que comprometan a los funcionarios, es decir que estén bajo su propio control. (Salanova & Schaufelli, 2009, p.228)

### ***Talleres de trabajo.***

Adicional a las Auditorías y la Comunicación Bidireccional, es importante la realización de Talleres de Trabajo que consiste en reunión de integrantes de un grupo con el fin de dar solución a los problemas comunes al grupo o para mejorar la calidad del trabajo, estas reuniones estarán en cabeza de unos facilitadores, es apropiado realizar este tipo de reunión en un espacio diferente al laboral. El propósito de estas reuniones es que se llegue a una serie de acuerdos, de los cuales se dejará constancia por escrito, se discutirá sobre las causas y consecuencias de la situación y por último los participantes deben tomar conciencia de la situación tratada y se comprometerán en grupo a la mejora y soluciones.(Salanova & Schaufelli, 2009, p.229).

### ***Rotación de puestos y Recolocaciones.***

Como se menciona en las teorías sobre el Engagement, los recursos laborales tienen una incidencia significativa en el estado de bienestar de los funcionarios, cabe recordar que recursos laborales se refiere a aquellas características, físicas, psicológicas sociales y organizacionales del trabajo. En este aspecto la entidad tiene la oportunidad de incrementar los recursos laborales realizando rotación de puestos y recolocaciones. (Salanova & Schaufelli, 2009, p.243).

La rotación de puestos funciona cambiando cada cierto tiempo, contribuyendo así al desarrollo profesional de los funcionarios e incrementando el *Engagement*, esto previene el aburrimiento cuando se lleva un largo periodo realizando las mismas tareas, esto incrementa las competencias al ir adquiriendo experiencia en el desarrollo de diversos puestos de trabajo Schabracq, (Citado por Salanova y Schaufelli, 2009)

La recolocación consiste en realizar el cambio a otro puesto de trabajo que implique demandas laborales totalmente diferentes, esta estrategia es recomendable utilizarla cuando la actividad actual es poco retadora porque no se ajusta a las competencias del funcionario, en este sentido existen investigaciones que demuestran que en la dimensión Absorción se ven incrementos cuando el trabajo requiere altos retos para lo cual el funcionario posee las competencias necesarias para llevarlo a cabo. (Salanova et al., 2001)

### ***Optimización de los Recursos Sociales.***

Los recursos sociales están compuestos por el conjunto de personas que intervienen en el ambiente laboral, llámense clientes, jefes o compañeros de trabajo (Robbins, 2204). La entidad tiene la posibilidad de ofrecer un buen recurso social por medio de sus líderes. Un buen líder que posea competencias de tipo socio emocional, Salanova & Schaufelli, 2009 mencionan las siguientes competencias:

- Atiende, reconoce y recompensa el buen desempeño sin enfocarse exclusivamente en la corrección de errores.
- Actuar con justicia y equidad con sus empleados, no mostrando favoritismos.
- Da manejo a los problemas del grupo de forma abierta, reuniéndose con sus empleados, pronunciándose de forma constructiva y también mediante entrevistas individuales.
- Informa directamente a sus empleados con oportunidad sobre los cambios que les afectaran como reorganizaciones, rotaciones, despidos, evitando así la generación de rumores o malas interpretaciones que hacen daño a las entidades.
- Realiza funciones de coaching, ayudándoles en el establecimiento de metas, objetivos y planificación del trabajo.

La conducta del líder influye sobre el bienestar de los subordinados. Un líder sano psicológicamente contagia a sus funcionarios. (Salanova & Schaufelli, 2009, p. 246).

## Anexo 1.

## Versión en español

## Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca 0	Casi nunca 1	Algunas veces 2	Regularmente 3	Bastante veces 4	Casi siempre 5	Siempre 6
Ninguna Vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VII)\*
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)\*
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)\*
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE3)\*
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)\*
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)\*
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)\*
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)\*
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE5)
14. \_\_\_\_\_ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)\*
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

\*

Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción © Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

## Referencias bibliográficas

### Normatividad

Contraloría General de la República. Plan Estratégico 2010-2014: Objetivo Corporativo 5, 2010.

Bogotá D.C. Documento Oficial. Recuperado de:

[http://www.contraloria.gov.co/web/guest/plan-estrategico-2010-](http://www.contraloria.gov.co/web/guest/plan-estrategico-2010-2014?p_p_id=58&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_58_struts_action=%2Flogin%2Fforgot_password)

[2014?p\\_p\\_id=58&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_58\\_struts\\_action=%2Flogin%2Fforgot\\_password](http://www.contraloria.gov.co/web/guest/plan-estrategico-2010-2014?p_p_id=58&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_58_struts_action=%2Flogin%2Fforgot_password). (p.16, párr. 4).

Ley 909 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia, Diario Oficial 45.680 (2004).

Resolución 67 de 2008, Por la cual se señalan los objetivos y criterios generales que se deben observar para la elaboración del Manual de Funciones y de Competencias Laborales de los empleos públicos de la Contraloría General de la República. Contraloría General de la República, p.1, (2008). (p.8, párr. 3).

### Libros

Goleman, D. (2004). La inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Vergara. (p 46 párr. 1).

Punset, E. (2005). El Viaje a la Felicidad. Valencia. España. Editorial Destino. (p.24 párr. 1).

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson. (p 49 párr 4).

Salanova, M. (2009). Psicología de la salud ocupacional. Madrid, España: Editorial Síntesis (p 4 párr 2).

Salanova, M & Schaufelli, W. (2009). El Engagement en el Trabajo: Cuando el Trabajo se Convierte en Pasión. Madrid, España: Alianza Editorial. (Pp.5-8; pp.17-.20).

Schaufelli, W & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Manual Preliminar. Valencia, España: Publicación Utrecht University. (Pp.21-24; pp 28-31).

Schaufeli, W. Salanova, M. González-Roma, V. y Bakker, A. (2002). The measurement Of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies. Nederland U.E.: Kluwer Academic Publishers. (p.20, párr. 2).

Seligman, M. E. (2003). La Auténtica Felicidad. Madrid, España: Javier Vergara Editor (p 24 párr. 1).

Ulrich, D. (1997). Campeones de Recursos Humanos: El orden del día siguiente para agregar valor y Entrega de Resultados. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Press. (p.7, párr.2).

### **Páginas Web**

Bakker, A (2011) ¿Cómo los empleados mantienen el *engagement* en su trabajo? Rotterdam, Holanda. Recuperado de [http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_262.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf) (p.27 párr.2).

Castañeda, D (2009). La Investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo en Colombia.

Universidad Católica. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 de [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23\\_2744\\_v12n2-reseaa-bibliografica.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_2744_v12n2-reseaa-bibliografica.pdf) (p. 26 párr.2).

Observatorio permanente de Riesgos Psicosociales. Guía sobre síndrome de quemado (Burnout).

2006. Madrid, España. Recuperado de [http://navarra.ugt.org/salud\\_laboral/archivos/201212/burnout-gui769a.pdf?1](http://navarra.ugt.org/salud_laboral/archivos/201212/burnout-gui769a.pdf?1). (p. 20 párr. 3).

Rodriguez, R, Moreno, B, Hermosilla, S& Sanz, A (2011). Psicología Positiva en el Trabajo:

Ganancias Mutuas para Individuos y Organizaciones. Infocoponline. Recuperado el 16 de Diciembre de 2014 de [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=3336](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3336) (p. 25 párr.1).

Salanova, M (2012). Organizaciones Saludables: Una aproximación Integral desde la psicología

Positiva. Universitat Jaume I. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/organizaciones%20saludables.pdf> (p. 26 párr.3).

Seligman, M. (2011). Authentic Happiness. Sídney, Australia. Recuperado el 20 de noviembre de

2014 de: <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/es/testcenter> (p.23 párr. 4)

Talavera, B, Luceño, L, García, J & López, I. (2012). La Resiliencia en las Empresas: ¿De qué

estamos Hablando? Instalsec. Recuperado el 02 de febrero de 2015 de:



<http://www.puntoseguridad.com/2012/11/la-resiliencia-en-las-empresas-de-que-estamos-hablando/> (p. 26 párr.1).

Torres, A & Agulló, T. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14, 828-836. Extraído el 26 de enero, 2011, de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=806> (p 5 párr. 3).