

Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas

Janis López Ospina*, Isabella Meneghel**

Recibido: 23/11/2016 Aceptado: 04/12/2016

DOI: 10.21772/ripo.v35n1a02

Resumen

En este estudio se presenta un modelo de ecuaciones estructurales cuyo objetivo fue identificar la capacidad de predicción de las variables estratégicas del Clima Organizacional (Apoyo del Jefe, Claridad Organizacional, Trato Interpersonal y Disponibilidad de recursos) sobre el *Engagement* en una muestra de 6,301 encuestados de 13 empresas colombianas, datos recolectados entre 2014 y 2015. Los resultados de los análisis estadísticos mostraron un ajuste adecuado del modelo, todos los efectos valorados fueron significativos. Se destaca que la Claridad Organizacional predice en mayor medida el Engagement, en comparación con las demás variables independientes del modelo. Estos hallazgos sugieren la importancia de implementar prácticas de Gestión Humana efectivas que mejoren la claridad de las personas sobre su rol y el funcionamiento de la empresa, las cuales están relacionadas con los procesos de comunicación internos. Esto podría favorecer el vínculo afectivo, positivo y saludable de los trabajadores con sus actividades y su contribución a la organización.

Palabras clave: Clima Organizacional, *Engagement*, Ecuaciones Estructurales.

Organizational Climate as antecedent of Work Engagement in a sample of Colombian companies

Abstract

This study shows a structural equation model with the purpose of identifying the level of prediction of the strategic variables of Organizational Climate (Supervisor Support, Organizational Clarity, Interpersonal Relationships and Availability of Resources) on work Engagement in a sample of 6,301 respondents from 13 Colombian companies, collected between 2014 and 2015. The results of the statistical analysis showed a good fit to the model, all the measured effects were significant. It highlights that the Organizational Clarity predicts Work Engagement at a higher amount compared to the other independent variables of the model. These findings point out the relevance of implementing human management practices to improve the role understanding and its utility at the company, which are related to the internal communication processes. This could favor the healthy and positive affectional bond of the employees to their jobs and their contribution.

Keywords: Organizational Climate, Work Engagement, Structural Equations.

* Magíster en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y en Recursos Humanos, Universitat Jaume I. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cincel S.A.S. – Colombia. E-mail: jlopez@cincel.com.co

** PhD en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y en Recursos Humanos, Departamento de Psicología Social, Universitat Jaume I – España. E-mail: meneghel@uji.es

Cómo citar este artículo: López Ospina, J. & Meneghel, I. (2017). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), xx-xx. Doi: 10.21772/ripo.v35n1a02

Introducción

La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva promueve la calidad de vida laboral y el desarrollo de los trabajadores (Bakker & Rodríguez, 2012). Considera tanto los estados psicológicos y las capacidades individuales (Luthans & Church, 2002), como los factores del contexto organizacional que inciden en el desempeño de las personas (Cameron & Caza, 2004).

Desde esta perspectiva, el *Engagement* ha sido uno de los fenómenos de especial interés en la investigación (Bakker, Rodríguez, & Derks, 2012). Se define como el estado afectivo-cognitivo positivo relacionado con el trabajo que se manifiesta en altos niveles de vigor, dedicación y absorción de la persona en sus labores (Salanova & Schaufeli, 2004), indicando la vinculación del individuo con la tarea que realiza y todo lo que se asocia específicamente con su trabajo. El vigor alude a la energía y resistencia; la dedicación al entusiasmo e inspiración por la actividad, la cual constituye un reto; y la absorción a la concentración, caracterizada por la sensación de que “el tiempo vuela” (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro, & Grau, 2000).

Diversas investigaciones han señalado los efectos positivos del *Engagement* en el desempeño (Halbesleben, 2010), la justicia y las conductas de ciudadanía organizacional (Rodríguez,

Martínez, & Salanova, 2013), la innovación (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006), la creatividad (Xanthopoulou, Bakker, Kantas, & Demerouti, 2012), la productividad (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009) entrenamiento y clima de equipo, el servicio al cliente (Salanova, Agut, & Peiró, 2005), la conducta proactiva (Salanova & Schaufeli, 2008), el clima y el desempeño de seguridad (Gracia, Lorente, Salanova, & Cifre Gallego, 2008), la salud y el bienestar (Tolosa, 2016).

Sin embargo, para lograr predecir dichos efectos es fundamental comprender los antecedentes del *Engagement*. Tal y como se muestra en la Figura 1, el Modelo Demandas y Recursos Laborales (DRL) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), sugiere que la combinación de ambos aspectos influye en la activación de los procesos de deterioro de la salud y de motivación. Las demandas son consideradas negativas pues requieren del trabajador un esfuerzo físico o psicológico que con el tiempo generan costos para él. En especial tiene esta característica negativa cuando son percibidas como amenaza (Christian & Slaughter, 2011); mientras que los recursos son los elementos funcionales necesarios para el cumplimiento de las exigencias laborales, por tal razón su connotación es positiva ya que disminuyen las demandas y favorecen el desarrollo personal (Salanova, 2009a).

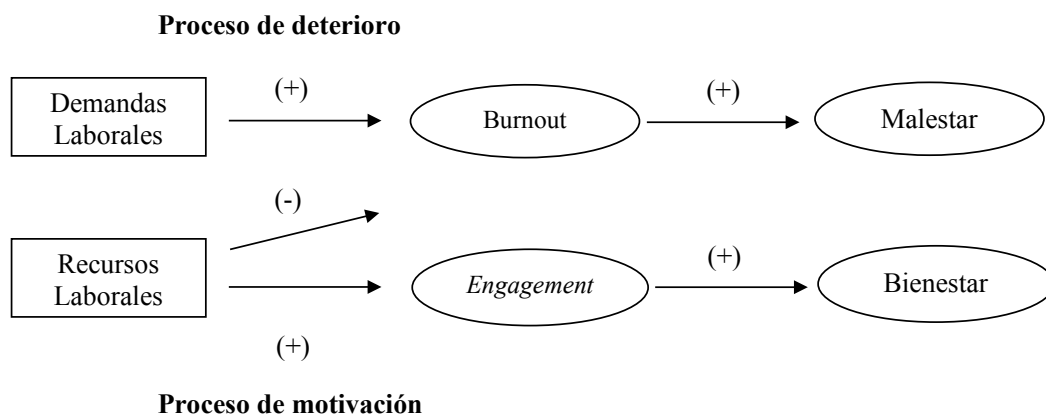


Figura 1: Modelo de demandas-recursos laborales

Fuente: Modelos Teóricos de Salud Ocupacional (Salanova, 2009a)

En esta misma línea el modelo HERO – Healthy & Resilient Organizations (Salanova, Llorens, Cifre, & Martinez, 2012), reafirma que los recursos laborales están relacionados con el bienestar psicosocial de los trabajadores y mejoran la calidad de vida laboral (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martinez, 2013). Además se relacionan con el *Engagement* ya que pueden facilitar el afrontamiento de demandas percibidas como obstáculos para lograr el desempeño esperado (Gracia, Bresó, & Lorente, 2004).

Particularmente, hallazgos de investigaciones indican que los recursos laborales pueden ser una de las causas del *Engagement* (Martínez, Medin, Rodríguez, Del Toro, & Ivanelysse, 2016), así mismo se mencionan otras como el liderazgo y las características personales (Christian & Slaughter, 2011). Incluso, recientemente algunos de los autores del modelo DRL han resaltado la importancia de los recursos personales y las posibilidades de los trabajadores para rediseñar las condiciones de sus puestos de trabajo, fenómeno conocido como *job crafting* (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Vale aclarar que los recursos laborales pueden entenderse desde diferentes niveles: organizacionales, de tarea y sociales (Salanova, 2009b). Los primeros contemplan las prácticas de dirección y de gestión humana, los segundos las características del rol laboral y finalmente las relaciones interpersonales derivadas del trabajo.

Algunos estudios señalan que es posible incrementar el *Engagement* fomentando la inversión de recursos mediante las prácticas saludables implementadas por la organización (Salanova & Schaufeli, 2009), principalmente las prácticas de la salud psicosocial, conciliación familia-trabajo, prevención del *mobbing* (Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova, 2013), desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, equidad (Gruman & Saks, 2011), comunicación e información organizacional (Mone &

London, 2009), promoción (Arango, 2015) y responsabilidad social empresarial (Lin, 2010).

Incluso varios investigadores sugieren que los recursos laborales son el antecedente más importante del *Engagement* y que desde la administración de la organización (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011) y las decisiones que toman los líderes (Xu & Cooper-Thomas, 2011) es posible gestionarlos para impactar el compromiso de los empleados.

En síntesis, mientras más recursos existan en el trabajo (Martínez Lugo, 2016) y mejores prácticas tenga la organización (Arango, 2015) mayor será el *Engagement* del empleado. Esto podría entenderse considerando que los recursos son los motivadores para afrontar las demandas y evitar procesos de deterioro de la salud o estrés (Demerouti et al., 2001). Las personas se esfuerzan para conservar, proteger y desarrollar los recursos, además procuran acumularlos para cumplir con sus metas pero también protegerse de posibles pérdidas (Hobfoll, 1989). Es un asunto de economía, equilibrio y adaptación, dado que los recursos son el capital con que cuenta una persona (Pedrero, 2003).

No obstante, para que un recurso o práctica sea considerada saludable, debe ser percibida como positiva por los empleados (Cruz-Ortiz et al., 2013), esto implica una mirada no solo desde los aspectos objetivos de la organización sino también de aquellos aspectos subjetivos, por lo cual se hace necesario introducir el concepto de Clima Organizacional.

El Clima Organizacional son las percepciones compartidas que construyen los miembros de un equipo o de una empresa con respecto a las distintas realidades de su trabajo (Reichers & Schneider, 1990). Se sabe que, al ser un fenómeno cognitivo, tiene incidencia en la conducta de las personas y por ende en el comportamiento colectivo (Toro, López, García, Londoño, & Sanín, 2009). Son las percepciones resultantes de la interacción entre las características personales y las condiciones

formales e informales del contexto del trabajo (Toro, Londoño, Sanin, & Valencia, 2010).

Por otro lado, el Clima Organizacional tiene la capacidad de definir las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo, reflejar la cotidianidad de la empresa (Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010) y afectar las interacciones, el compromiso e identificación de sus miembros (Villota & Cabrera, 2015).

Se han encontrado correlaciones positivas y significativas entre el Clima Organizacional y el *Engagement* (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). En particular, el *Engagement* asociado con el clima de innovación (Martínez Lugo, 2016), el clima social con la dimensión del vigor (Hakanen et al., 2006), el apoyo de los compañeros con la dedicación y el apoyo del supervisor con el vigor y la dedicación (Hakanen et al., 2006). Además, se ha evidenciado que el liderazgo (Llorens-Gumbau, 2009) y la claridad en el rol (Salanova & Schaufeli, 2008) pueden generar estados emocionales positivos como el *Engagement*.

Específicamente en Colombia, se encontró un estudio correlacional (Villota & Cabrera, 2015) que mostró una tenue relación positiva y significativa, entre el Clima Organizacional y la dimensión de dedicación del *Engagement*. Los hallazgos no son contundentes para concluir que el *Engagement* se relaciona con el Clima organizacional. Estos resultados podrían explicarse debido a la muestra reducida de 30 trabajadores de una misma empresa.

Dado que no se descubrió ninguna otra investigación en el contexto local en que se demostrar la relación entre el Clima Organizacional y el *Engagement*, se considera relevante para este estudio identificar la capacidad de predicción de las dimensiones del clima sobre el *Engagement*. En concreto, de las variables con una mayor capacidad de predicción de la calidad del clima organizacional, a saber Apoyo del Jefe, Trato Interpersonal, Claridad Organizacional y Disponibilidad de Recursos. El

Apoyo del Jefe se refiere a la percepción de respaldo, estímulo y posibilidades de participación que brinda el líder a sus colaboradores; el Trato Interpersonal al grado en que las personas se ayudan entre sí y se respetan; la Claridad Organizacional hace referencia a la información apropiada sobre el trabajo propio y el funcionamiento de la organización y la Disponibilidad de Recursos indica la percepción de suficiencia de equipos, implementos y el aporte requerido de otros para la realización del trabajo (Toro & Sanín, 2013).

Análisis estadísticos previos han mostrado que estas variables determinan una proporción apreciable de la varianza del indicador general de Calidad del Clima Organizacional (Toro, 2010). Respecto de Apoyo del Jefe, este impacto podría explicarse por el poder de decisión que tienen las personas en cargos de liderazgo y su influencia en la conducta de los colaboradores (Londoño, 2010). Por su parte, las relaciones interpersonales también juegan un papel fundamental puesto que un ambiente de trabajo percibido como conflictivo, hostil, irrespetuoso afectará negativamente el Clima Organizacional (Toro, 2009). Finalmente la Claridad Organizacional y la Disponibilidad de Recursos remiten a las condiciones que hacen posible un buen desempeño (Toro & Sanín, 2013). Contar con la información y herramientas necesarias para la realización del trabajo puede reducir la incertidumbre y el estrés asociado con el desequilibrio demandas-recursos (Salanova, 2009a).

Todos estos componentes del Clima pueden ser entendidos entonces como recursos que permiten a las personas hacer frente a las demandas de su trabajo, ya que se refieren a aspectos que la literatura ha mostrado tener efectos en el *Engagement* (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013; Bakker, Demerouti, Hakanen, & Xanthopoulou, 2007). En este sentido, el Apoyo del Jefe y el Trato Interpersonal son componentes que podrían considerarse recursos sociales; la Disponibilidad de recursos y Claridad Organizacional como recursos de la tarea (Salanova, 2009b). Es así que

del jefe” (Apoyo del Jefe), “En esta empresa cada uno está bien informado sobre los procedimientos de su trabajo” (Claridad Organizacional), “En mi trabajo hay respeto en las relaciones entre el personal” (Trato Interpersonal) y “Aquí el personal cuenta, para su trabajo, con las herramientas y equipos indispensables” (Disponibilidad de recursos). Utiliza una escala tipo Likert de 1 a 4, donde 1 representa Totalmente en desacuerdo y 4 Totalmente de acuerdo. Contiene 6 ítems por variable y la puntuación directa máxima es 24 para cada una.

Encuesta NEXOS variable *Engagement* (Cinzel, 2016b): Identifica el nivel de involucramiento emocional con el trabajo en las dimensiones: vigor, absorción y dedicación. Se evalúa con 10 ítems en una escala de frecuencias de 1 a 5, donde 1 es Nunca y 5 es Siempre. El Alfa de Cronbach es .90 según la última actualización psicométrica realizada en junio de 2016 con una muestra de 24,524 casos de 41 empresas que midieron durante el 2015. Como ejemplos de ítems de cada dimensión se encuentran: “En mi trabajo me siento muy lleno de energía” para Vigor, “Estoy muy entusiasmado con mi trabajo” para Dedicación y “El tiempo ‘vuela’ cuando estoy trabajando” para Absorción.

Diseño

Este fue un estudio transversal y cuantitativo, aprobado por el Comité científico del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cinzel SAS.

Las encuestas contaron con el consentimiento informado de los participantes, según la Ley 1090 de 2006 del Código Deontológico y Bioético Psicología y la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud. Se aplicaron de forma presencial con un profesional capacitado

y también virtualmente mediante la plataforma Survey Monkey. Posteriormente se leyeron las hojas de respuestas con el software Teleform 10.8 y se exportaron los casos a SPSS versión 22.

La base de datos fue depurada eliminando las encuestas sin consentimiento y las que pueden generar errores estadísticos por inconsistencia o por alto número de respuestas en la opción cero “no estoy seguro del asunto” o valores perdidos.

En cuanto a aspectos éticos considerados en este estudio, el Centro de Investigación Cinzel garantizó que las pautas que regían el estudio se basaban en el rigor de la investigación científica y el estricto cumplimiento de la normativa aplicable, especialmente en lo que concierne a la más absoluta confidencialidad en el manejo de datos.

Análisis de datos

Inicialmente se realizó una ANOVA con las empresas participantes revelando diferencias estadísticamente significativas entre ellas, así como una prueba T de muestras independientes entre los tipos de aplicación presencial y virtual. Además se calcularon las correlaciones entre las variables por empresa y tipo de aplicación, resultando todas las relaciones positivas, significativas y superiores a .30.

Dado que las diferencias significativas encontradas podrían deberse a los diversos niveles de puntuaciones obtenidas por cada empresa, se consideró que no afectan el cálculo general del modelo pues se mantiene la dirección y significancia de las correlaciones entre las variables, lo cual resulta fundamental para probar modelos de ecuaciones estructurales (Orgaz Baz, 2008). En la Tabla 2 se aprecia la consistencia interna (α de Cronbach), las medias, las desviaciones típicas y correlaciones de las variables mencionadas con el total de la muestra.

Tabla 2. Alfa, Media, Desviación Típica y correlaciones de las variables (N=6,301)

Variables	α	M	DT	1	2	3	4
1. Apoyo del Jefe	.92	18.67	4.49	-			
2. Claridad Organizacional	.87	19.64	3.43	.50**			
3. Trato Interpersonal	.89	20.68	3.26	.54**	.53**		
4. Disponibilidad de Recursos	.92	20.15	3.59	.50**	.62**	.45**	
5. Engagement	.87	4.54	0.48	.40**	.46**	.42**	.38**

Nota: **La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Para poner a prueba el sesgo de método de la varianza común se aplicó la prueba de un solo factor de Harman (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) con análisis factorial confirmatorio para las variables de Clima Organizacional y *Engagement*.

Posteriormente se procedió a diseñar un modelo de Ecuaciones Estructurales con AMOS del SPSS versión 22 para corroborar el efecto del Apoyo del Jefe, la Claridad Organizacional, el Trato Interpersonal y la Disponibilidad de recursos en la predicción del *Engagement*. Se evaluaron dos índices absolutos para evidenciar la bondad del ajuste del modelo. El estadístico Chi Cuadrado (X^2) y el Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), dado que el primero es sensible al tamaño de la muestra (Bentler, 1990), también se calcularon los índices relativos Comparative Fit Index (CFI), Normed Fit Index (NFI), Tucker-Lewis Index (TLI) y el Incremental Fit Index (IFI). Para el RMSEA valores menores que .05 se consideran como un ajuste excelente (Browne & Cudeck, 1993) y los índices de ajuste relativo son positivos cuando obtienen valores

sobre .90 (Hu & Bentler, 1999) which includes using the maximum likelihood (ML).

Resultados

La Tabla 2 muestra la fiabilidad (Alfa de Cronbach) de cada variable estudiada, así como las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre ellas. Se evidencia que todas las dimensiones del Clima Organizacional se relacionan de forma positiva y significativa con el *Engagement* (Correlaciones de .38 a .67). También la confiabilidad es adecuada, siendo superior a .70 en todos los casos (Tornimbeni, Pérez, & Olaz, 2008).

Luego, con la prueba de un solo factor de Harman (Podsakoff et al., 2003) y el respectivo análisis factorial confirmatorio para las variables Apoyo del Jefe, Claridad Organizacional, Trato Interpersonal, Disponibilidad de recursos y *Engagement* (Tabla 3) se puso a prueba el sesgo de la varianza común del método. Se observa que el modelo de un solo factor no se ajusta respecto del modelo de cinco factores (Delta $\chi^2 = 57448,48$, $p < 0.001$).

Tabla 3. Prueba de Harman e Índices de ajuste para modelos de ecuaciones estructurales

Modelo	X2	gl	p	RMSEA	CFI	NFI	TLI	IFI	AIC
M1	64858.79	527	.000	.13	.55	.54	.49	.55	65062.79
M2	7410.31	517	.000	.04	.95	.94	.94	.95	7634.31
Diferencia M1-M2	57448.48	10	.000						
M3	7410.31	517	.000	.04	.95	.94	.94	.95	7634.31

Nota. M1= Modelo de un factor; M2= Modelo de cinco factores; M3= Modelo de Regresión.

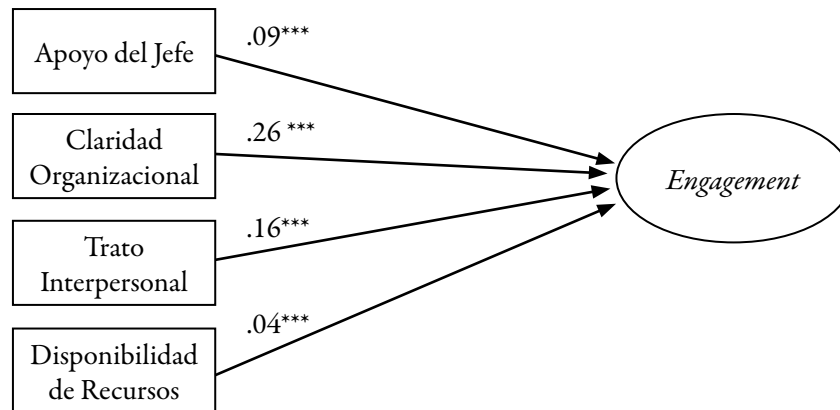


Figura 2: Regresiones sin estandarizar entre las variables del Clima Organizacional y el *Engagement*.

Nota. *** $p = .000$

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, como se aprecia en la Tabla 3 los resultados del modelo de regresión indicaron un ajuste adecuado. Por otra parte, el coeficiente de determinación y su significación hablan de un modelo con una capacidad predictiva apreciable ($R^2 = .32$, $p = .000$). Vale aclarar que se trabajó con un modelo unidimensional de *Engagement* dado que en la verificación psicométrica del instrumento Nexos mostró un buen ajuste a la estructura unifactorial (Cincel, 2016c).

Los resultados de la Figura 2 muestran que todos los efectos de la regresión son significativos, destacándose la Claridad Organizacional, con el mayor porcentaje.

Discusión

Este estudio, complementa los hallazgos de correlaciones entre el Clima Organizacional y el *Engagement* de las investigaciones antecedentes. Además los resultados derivados del modelo de Ecuaciones Estructurales presentado confirman la hipótesis planteada, por lo que se concluye que el Apoyo del Jefe, la Claridad Organizacional, el Trato Interpersonal y la Disponibilidad de recursos están positivamente relacionados con el *Engagement*.

Si bien Apoyo del Jefe, el Trato Interpersonal y la Disponibilidad de Recursos mostraron un efecto positivo y significativo sobre el *Engagement*,

no fue tan destacado en comparación con Claridad Organizacional. Llama la atención que el Apoyo del Jefe no haya tenido el valor más alto, considerando que se ha documentado previamente la importancia del liderazgo como factor psicosocial relevante para el desarrollo del *Engagement* (Arenas & Andrade, 2013) y en la generación de afectos positivos en el trabajo (Llorens-Gumbau, 2009). Esto podría explicarse, dado que las conductas de los líderes no se limitan al apoyo, estímulo y posibilidades de participación que brindan a los colaboradores, también tienen influencia en las relaciones interpersonales (Toro, 2008), el clima emocional (Peiró & Rodríguez, 2008), la definición del rol (Martínez et al., 2016) y la gestión de los recursos (Toro & Sanín, 2013).

Por lo anterior, es pertinente que se deriven nuevas investigaciones, que puedan responder otras hipótesis, por ejemplo si Apoyo del Jefe cumple un rol moderador que permita conocer si esta variable potencia aún más la relación entre la Claridad Organizacional y el *Engagement*, o si en su lugar tiene un rol mediador en el cual la relación entre la Claridad Organizacional y el *Engagement* se explica por la calidad del Apoyo del Jefe. También queda abierta la posibilidad de explorar los efectos de Clima Organizacional en las diferentes dimensiones del *Engagement* (vigor, dedicación y absorción).

Se logró identificar que la Claridad Organizacional es la variable independiente que tiene mayor capacidad de predicción del *Engagement*. Esto significa que las percepciones de suficiencia y calidad de la información sobre la empresa, el propio cargo y las funciones son determinantes para que los empleados desarrollen un vínculo positivo con su trabajo, el cual se manifestará en mayores niveles de concentración, dedicación y energía en el cumplimiento de sus actividades. Por esta vía puede inferirse un impacto positivo en el desempeño laboral (Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

Estudios previos indican que las percepciones sobre la Claridad Organizacional están asociadas a las prácticas de comunicación interna, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, las cuales a su vez se encuentran permeadas por las particularidades de cada empresa, su filosofía, la coherencia y la estructura jerárquica (Velásquez, 2013). Dichas prácticas son fundamentales para la Claridad Organizacional, pues le permiten al individuo comprender la finalidad de lo que hace, porqué lo hace y lo que se espera de él, le dan sentido a su actuación y contribución en el cumplimiento de los objetivos corporativos (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

La práctica de la comunicación interna, ha mostrado relación con niveles favorables de *Engagement* (Chedresse, D'Annunzio, & Quinteiro, 2016) y también ser una de las prácticas más influyentes (Acosta, Salanova, & Llorens, 2011). Sin embargo, es una dimensión de Clima Organizacional que suele ser valorada como desfavorable, indicando que los canales de contacto entre directivos y trabajadores son ineficientes, insuficientes o inexistentes (Bustamante, Grandón, & Lapo, 2015).

El hallazgo de este estudio permite una reflexión teórica sobre la importancia de la claridad de la información que las personas reciben sobre sus funciones y sobre la organización no solo para mejorar prácticas como las comunicaciones internas sino también desde la percepción de

las personas respecto de la calidad de dicha la información, es decir si es suficiente, coherente, comprensible, veraz y oportuna.

La Claridad Organizacional, también puede entenderse como uno de los recursos laborales que ayudan a la persona a enfrentar las demandas de su trabajo y por ello incide significativamente en el *Engagement*. Cuando las personas tienen la información adecuada se evita la incertidumbre, los conflictos, la desconfianza, los malos entendidos y los rumores (Lousinha & Guarino, 2010) y se reduce el estrés (Toro et al., 2010).

Salanova (2008), citada por (Martínez Lugo, 2016) menciona que identificar recursos de alto impacto en la configuración de las organizaciones, es necesario para poder intervenirlos de forma más eficiente y sugiere atender principalmente aquellos que afectan el bienestar psicológico (Warr & Peter, 1987). Entre ellos se encuentran algunos que podrían asociarse a la Claridad Organizacional: la claridad de las tareas y del rol laboral y retrocomunicación sobre el trabajo.

Los hallazgos del presente trabajo, en donde la Claridad Organizacional incide de forma importante en el *Engagement*, invitan a las áreas de Gestión Humana a ir más allá de la aplicación de técnicas administrativas, fortalecer sus procesos, especialmente la comunicación interna, y prepararse constantemente para enfrentar los retos de desarrollar más rápido y mejor a las personas, hasta el punto de posicionarse como área estratégica de la organización.

El papel de Gestión Humana es primordial, ya que debe: traducir las políticas organizacionales a lenguajes comprensibles dirigidos todos los niveles y emitir mensajes con sentido, coherentes en su contenido explícito y el implícito (Schvarstein, 2001), para lograr credibilidad en las personas. En este orden de ideas su accionar es de forma directa pero también a través de la formación y acompañamiento que le brinda a los líderes (Calderón et al., 2010).

Es recomendable, para favorecer la Claridad Organizacional, que en las empresas se generen medios eficientes de transmisión de información y participación de los empleados para fortalecer la confianza, así como procesos de capacitación tendientes a mejorar la comunicación (Tolosa, 2016). De esta manera también podrán lograr las ambiciosas metas de productividad, sostenibilidad e innovación con empleados vinculados psicológicamente con su trabajo (Schaufeli & Salanova, 2008) que le ofrezcan a la organización el plus que tanto persiguen.

Implicaciones teóricas y prácticas

La gestión del Clima Organizacional es una de las prácticas de mayor interés para las áreas de Gestión Humana de las empresas colombianas y la comunicación uno de los asuntos más estratégicos (Calderón et al., 2010). Este estudio amplía el conocimiento teórico sobre el tema en el contexto local, ofreciendo evidencia particular de la importancia de la Claridad Organizacional para promover el *Engagement*, lo cual permite tener criterios para priorizar acciones en favor de la salud de los empleados.

Conocer cada vez más sobre el Clima Organizacional y el *Engagement*, puede aportar a la comprensión de la incidencia de las percepciones en la generación de los afectos positivos y en la motivación de conductas deseables para la organización y el contexto del trabajo.

A nivel práctico los hallazgos de esta investigación son una pauta de acción para Gestión Humana, puesto que se puede inferir que promoviendo la Claridad Organizacional, es posible lograr mayores niveles de *Engagement* en los empleados. Como actor protagonista Gestión Humana (Calderón et al., 2010), debe trascender la visión organizacional de las personas como entes productivos. Implica construir una concepción de ser humano saludable que se geste y se promulgue desde la Alta Dirección. Esto hará que el diseño e

implementación de las prácticas sea coherente y eficiente.

Los hallazgos contribuyen en la construcción de referentes desde el enfoque de la Psicología Ocupacional Positiva en Colombia. Sin embargo, deberán explorarse, en el contexto de las organizaciones colombianas, otros factores determinantes del *Engagement*, como el control laboral, recompensa a la estima y a la seguridad laboral (Korunka, Kubicek, & Paskvan, 2011) con el respectivo proceso psicológico que los explique.

Limitaciones

En primer lugar, la muestra fue obtenida por disponibilidad. No obstante se trata de una muestra muy amplia que puede señalar la manera en que podrían tratarse las realidades asociadas con el *Engagement* en empresas grandes a través de la gestión del Clima Organizacional.

En segundo lugar, por el tipo de muestra puede haber sesgos, ya que en su mayoría fueron empresas grandes, sin embargo se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre ellas y según los métodos de aplicación del instrumento, asunto que conviene investigar en futuros estudios, pues dicho análisis excede el alcance del presente. Será importante ser prudente con la interpretación de los hallazgos en contextos específicos y verificar si estas mismas diferencias se dan en pequeñas empresas, las cuales son mayoría en Colombia. Al ser medidas de auto informe, también se verificó el sesgo de varianza común del método con la prueba de Harman.

En tercer lugar, este es un estudio transversal lo que impide determinar relaciones de causalidad entre Clima y *Engagement*. Sería pertinente realizar un estudio longitudinal e igualmente calcular el tamaño del efecto, ya que por tratarse de una muestra grande no se consideró, pues este suele verse incrementado cuando lo hace la muestra (Button et al., 2013).

Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 124–134.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología Y Trabajo Social*, 2(2), 107–120. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Arango, A. (2015). *Prácticas de recursos humanos y su relación con el engagement de los empleados en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Bogotá Colombia*. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicococial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43–56. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v16n1/v16n1a05.pdf>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen, J. J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274–284. <http://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia Y Trabajo*, 13(41), 135–142.
- Bakker, A. B., & Rodríguez, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62–65.
- Bakker, A. B., Rodríguez, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66–72.
- Bentler, P. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In *Testing Structural Equation Models* (Vol. 154, pp. 136–136).
- Bustamante, M. A., Grandón, M. L., & Lapo, M. del C. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432–440. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>
- Button, K. S., Ioannidis, J. P., Mokrysz, C., Nosek, B. A., Flint, J., Robinson, E. S., & Munafò, M. R. (2013). Power failure: why small sample size undermines the reliability of neuroscience. *Nature Publishing Group*, 14. <http://doi.org/10.1038/nrn3475>
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13–36.
- Cameron, K., & Caza, A. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731–739.
- Chedresse, P., D'Annunzio, M., & Quinteiro, S. (2016). *Estudio exploratorio y descriptivo de la comunicación interna y el engagement en Cervecería y Maltería Quilmes, establecimiento Tres Arroyos*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad Commitment of Employees with Organization and their Relationships with the Organizational Environment: Gender and Age Analysis. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 92–103.
- Christian, M. S., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64, 89–136. [10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x](http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x)
- Cincol. (2016a). Ficha Técnica Encuesta de Clima Organizacional versión IV ECO-IV. Documento Inédito. Medellín.
- Cincol. (2016b). Ficha Técnica Encuesta Nexos. Documento Inédito. Medellín.
- Cincol. (2016c). Verificación psicométrica Encuesta Nexos. Medellín: Cincol.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–196. <http://doi.org/10.1174/021347413806196762>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y

- retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13–32.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Gracia, E., Bresó, E., & Lorente, L. (2004). Facilitadores y creencias de eficacia como antecedentes del Bienestar Psicológico de empleados de establecimientos hoteleros. In *Jornades de Foment de la Investigació*. Universitat Jaume I.
- Gracia, E., Lorente, L., Salanova, M., & Cifre Gallego, E. (2008). Hacia un modelo psicosocial positivo: rol mediador del engagement entre clima y desempeño en seguridad. *Fòrum de Recerca*. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4712854&info=resumen&idioma=SPA>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123–136. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <http://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117).
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <http://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Korunka, C., Kubicek, B., & Paskvan, M. (2011). ¿Mientras Más Das, Más Recibes? Relaciones Recíprocas entre el Engagement Laboral y los Recursos Asociados a las Labores, Interpersonales y Organizacionales. *Ciencia & Trabajo*, 13(42), 191–199. Retrieved from <http://ww3.achs.cl/cyt/EdicionesAnteriores/Volumen42.pdf#page=36>
- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517–531. <http://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Llorens-Gumbau, S. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Revista Directivos Construcción*, 220, 48.
- Londoño, M. E. (2010). Diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial en muestras de Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela. In *Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana* (pp. 381–406). Medellín: Cincel.
- Lousinha, A., & Guarino, L. (2010). Adaptación hispana y validación de la escala de respuesta a la incertidumbre. *Pensamiento Psicológico*, 8(15), 89–100.
- Luthans, F., & Church, A. H. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. <http://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Martínez, M., Medin, C. del P., Rodríguez, J., Del Toro, E., & Ivanelysse, R. (2016). El liderazgo como promotor del Engagement en el trabajo. *Alternativas Cubanas En Psicología*, 4(10), 114–118.
- Martínez Lugo, M. (2016). La vinculación psicológica en el trabajo (engagement), el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional en un grupo de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 7–15.
- Mone, E., & London, M. (2009). *Employee engagement through effective performance management: a manager's guide*. Routledge.
- Orgaz Baz, B. (2008). Introducción a la metodología SEM: Concepto y propósitos fundamentales. In *Metodología en la investigación sobre discapacidad. Introducción al uso de las ecuaciones estructurales VI Simposio Científico SAID*, 20. Salamanca: Publicaciones del INICO. Retrieved from <http://www.usal.es/inico>
- Pedrero, E. (2003). Modelo de conservación de los recursos de Hobfoll y su potencial aplicación al tratamiento de drogodependencias. *Revista de Psicología.com*, 7(2).
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 68–89. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1097/AJP.0b013e3181bf8f3>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of*

- Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs BT - Organizational climate and culture. In *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). Retrieved from papers3://publication/uuid/99ABD2D7-72D7-48D1-A632-5C2C6F50D0C4
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <http://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Salanova, M. (2013). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961–965. <http://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>
- Salanova, M. (2009a). Modelos teóricos Salud Ocupacional. In *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 63–93). Síntesis.
- Salanova, M. (2009b). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18–23. <http://doi.org/10.1158/0008-5472.SABCS12-S5-3>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martinez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <http://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados. *Estudios Financieros*, 62(261), 109–138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <http://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “Burnout” al “Engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 16(2), 117–134. <http://doi.org/http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/152.pdf>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In *The individual in the changing working life* (p. 380).
- Schaufeli, W., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the Differences between Work Engagement and Workaholism. In *Research Companion to Working Time and Work Addiction* (pp. 193–217). <http://doi.org/10.4337/9781847202833.00018>
- Schvarstein, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Tolosa, O. (2016). *Engagement, resiliencia y clima laboral en una empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Tornimbeni, S., Pérez, E., & Olaz, F. (2008). *Introducción a la psicometría*. (Paidós, Ed.). Buenos Aires. Retrieved from <http://paidosdep.com.ar/html/indices/ind21085.pdf>
- Toro, F. (2008). Relación entre los Estilos de Influencia de los Jefes y el Clima Organizacional Estudio de un Caso. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(2), 133–145.
- Toro, F. (2009). Relación entre el Clima Organizacional y el indicador de Calidad de Vida de la Relación. In *Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana* (pp. 207–212). Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2010). Relación entre el Clima Organizacional y la Imagen Gerencial. In *Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana* (pp. 261–264). Medellín: Cincel.
- Toro, F., Londoño, M. E., Sanin, A., & Valencia, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 95–137.
- Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M. E., & Sanín, A. (2009). *Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional: Intervención Basada en Evidencias*. Medellín: Cincel.

- Velásquez, L. (2013). *Relación entre la claridad organizacional, como variable de las prácticas de gestión humana, y el clima organizacional*. Universidad EAFIT, Medellín.
- Villota, M., & Cabrera, C. (2015). Clima laboral y engagement: estudio de una organización de San Juan de Pasto. *Revista Unimar*, 33(1), 175–188.
- Warr, & Peter. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *The British Psychological Society*, 82(1), 183–200. <http://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A., & Demerouti, E. (2012). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(2), 40–52. <http://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Xu, J., & Cooper-Thomas, H. D. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399–416. <http://doi.org/10.1108/01437731111134661>