

Engagement laboral y sostenibilidad del talento humano

Fundamentos, entorno
organizacional, resultados
y futuro del trabajo

David Josué Ascanio Dueñas
José Andrés Bayona Soto
Genny Torcoroma Navarro Claro



Editorial



REDEM

RED EDUCATIVA MUNDIAL

David Josué Ascanio Dueñas
José Andrés Bayona Soto
Genny Torcoroma Navarro Claro

Engagement Laboral y Sostenibilidad del talento humano



Editorial REDEM: Red Educativa Mundial

Engagement laboral y sostenibilidad del talento humano

© David Josué Ascanio Dueñas, José Andrés Bayona Soto, Genny Torcoroma Navarro Claro y para esta edición la Red Educativa Mundial - REDEM.

Para la presente edición:

Editado por Grupo MDM Corp S.A.C.

Para su sello editorial REDEM: Red Educativa Mundial ©

Av. Costanera 2438 Torre "C" Oficina 203 San Miguel, Lima, Perú.

www.redem.org

Primera edición digital, octubre del 2026

ISBN: 978-612-99611-0-1

Depósito legal N° 2026-12801

Publicación E-book

Editado y distribuido por REDEM

Libro electrónico disponible en <https://editorial.redem.org>

Cita sugerida:

Ascanio Dueñas, D. J., Bayona Soto, J. A., & Navarro Claro, G. T. (2026). Engagement laboral y sostenibilidad del talento humano.

Todos los derechos reservados. Este libro no podrá ser reproducido por ningún medio, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito de su autor y del editor.

ÍNDICE

Prólogo.....	5
Presentación.....	8
Introducción.....	9
Capítulo 1. Fundamentos del engagement laboral.....	15
1.1. Evolución conceptual del engagement laboral.....	16
1.2. Análisis bibliométrico sobre engagement laboral y sostenibilidad del talento humano.....	20
Capítulo 2. Metodología.....	31
2.1. Enfoque metodológico general.....	32
2.2. Diseño de investigación.....	32
2.3. Contextos de estudio.....	33
2.4. Población y muestra.....	34
2.5. Variables y categorías de análisis.....	34
2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	35
2.7 Procedimiento de investigación.....	35
2.8 Análisis de la información.....	36
2.9 Consideraciones éticas.....	37
2.10 Alcances y limitaciones metodológicas.....	37
Capítulo 3. Resultados.....	38
3.1. Engagement y clima laboral.....	40
3.2. Engagement en empresas familiares.....	45
3.3. Engagement y employer branding.....	50
3.4. Engagement y desempeño laboral.....	55
3.5. Engagement como impulsor del desempeño organizacional.....	60
3.5.1. Análisis transversal de los resultados empíricos.....	60
3.6. Engagement y ventaja competitiva empresarial.....	67
3.7. Engagement y ética profesional.....	71
Capítulo 4. El futuro del engagement en las organizaciones.....	78
Capítulo 5. Modelo estratégico de engagement para la sostenibilidad del talento humano.....	84
Capítulo 6. Discusión.....	95
Capítulo 7. Conclusiones.....	101
Capítulo 8. Recomendaciones para organizaciones.....	102
Capítulo 9. Líneas futuras de investigación.....	103
Referencias.....	104
Anexos.....	109
Anexo A. Escala base de engagement laboral.....	110
Anexo B. Variables complementarias usadas en los estudios.....	111
Anexo C. Matriz de intervención gerencial.....	112

Índice de tablas

Tabla 1 Delimitación conceptual entre engagement laboral y conceptos relacionados.....	18
Tabla 2 Resumen de indicadores bibliométricos.....	21
Tabla 3 Artículos más citados del corpus bibliométrico sobre engagement laboral y sostenibilidad del talento humano.....	29
Tabla 4 Resultados descriptivos del estudio sobre engagement y clima laboral en una organización del sector gastronómico.....	45
Tabla 5 Correlaciones destacadas entre engagement y clima laboral.....	45
Tabla 6 Resultados del estudio en pequeñas empresas familiares.....	49
Tabla 7 Correlaciones relevantes en pequeñas empresas familiares.....	50
Tabla 8 Resultados descriptivos del estudio employer branding y engagement.....	54
Tabla 9 Correlaciones seleccionadas entre employer branding y engagement.....	54
Tabla 10 Resultados del estudio en pequeños supermercados.....	59
Tabla 11 Correlaciones destacadas en pequeños supermercados.....	59
Tabla 12 Comparación transversal de estudios empíricos.....	64
Tabla 13 Modelo integrador propuesto.....	64
Tabla 14 Resultados del estudio engagement y ética profesional en contadores públicos.....	76
Tabla 15 Correlaciones destacadas entre engagement y ética profesional.....	77
Tabla 16 Modelo estratégico de engagement sostenible.....	90

Índice de figuras

Figura 1 Producción científica anual sobre engagement laboral y sostenibilidad del talento humano en Scopus, 2005–2026.....	22
Figura 2 Distribución de documentos por tipo de publicación.....	23
Figura 3 Distribución de documentos por área temática.....	24
Figura 4 Distribución de documentos por país o territorio.....	25
Figura 5 Afiliaciones institucionales con mayor producción científica.....	26
Figura 6 Autores con mayor producción científica en el corpus bibliométrico.....	27
Figura 7 Co-ocurrencia de palabras clave.....	28
Figura 8 Modelo estratégico de engagement para la sostenibilidad del talento humano.....	92

Prólogo

Hablar de engagement laboral implica reconocer que las organizaciones no solo administran cargos, turnos, procesos, indicadores o estructuras formales. También gestionan experiencias humanas de sentido, energía, pertenencia, confianza y contribución. Cada trabajador establece una relación particular con su labor, sus compañeros, sus superiores y la organización a la que pertenece. Esa relación puede ser profunda, activa y significativa, o bien reducirse al cumplimiento mínimo de una función. En esa diferencia radica la importancia del engagement como categoría para comprender el vínculo contemporáneo entre la persona y el trabajo.

En escenarios empresariales marcados por la presión competitiva, la rotación del talento, la digitalización, la transformación de las formas de empleo y la búsqueda de una productividad sostenible, el engagement se convierte en una dimensión crítica para la gestión humana. No basta con tener trabajadores presentes, contratados o técnicamente capacitados. Las organizaciones requieren personas capaces de aportar energía, iniciativa, criterio, cooperación, responsabilidad y sentido de propósito. Sin embargo, estas respuestas no pueden exigirse de manera unilateral; deben construirse a partir de condiciones laborales coherentes, un liderazgo responsable, una comunicación clara, reconocimiento y oportunidades reales de desarrollo.

Esta obra propone una lectura aplicada del engagement laboral en diversos contextos organizacionales: restaurantes, supermercados, empresas familiares, empresas distribuidoras y el ejercicio profesional contable. Esta diversidad permite observar que el engagement no se manifiesta de una sola manera ni responde a una fórmula universal. En las organizaciones de servicio, se manifiesta en la atención al cliente, la cooperación y la capacidad de respuesta. En las empresas familiares, se relaciona con la pertenencia, la confianza y la continuidad. En empresas distribuidoras, dialoga con la marca empleadora y con la propuesta de valor para el empleado. En la profesión contable, se vincula con la ética, la competencia y la responsabilidad profesional.

El principal aporte del libro consiste en integrar fundamentos teóricos con resultados empíricos locales, de modo que el engagement deje de ser una noción abstracta y se convierta en una herramienta interpretativa para la gestión humana, la cultura organizacional y la sostenibilidad del desempeño. Esta integración resulta necesaria porque, muchas veces, los conceptos organizacionales se adoptan como modas discursivas, sin suficiente conexión con la realidad de las empresas, los trabajadores y los territorios. Frente a ello, la obra busca mostrar que el engagement puede estudiarse, medirse, interpretarse y gestionarse a partir de evidencias concretas.

El libro parte de autores fundamentales como Kahn, Schaufeli, Bakker, Demerouti y Saks, quienes han contribuido a explicar el engagement desde el significado psicológico del trabajo, las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, el modelo de demandas y recursos laborales, y la teoría del intercambio social. Sin embargo, la obra no se limita a reproducir estos enfoques. Su intención es desplazar la discusión

hacia problemas organizacionales concretos: clima laboral, desempeño individual, desempeño contextual, marca empleadora, ética profesional, ventaja competitiva y sostenibilidad del talento humano.

Esta combinación entre teoría y aplicación permite comprender el engagement como un fenómeno multicausal. No depende únicamente de la actitud individual del trabajador ni de su motivación personal. También está condicionado por los recursos laborales disponibles, el estilo de liderazgo, la claridad de los roles, el reconocimiento recibido, la coherencia institucional, la justicia organizacional, el ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento. Por ello, el engagement no puede imponerse mediante discursos motivacionales; debe construirse a partir de la experiencia cotidiana del trabajo.

Una de las ideas centrales que atraviesa esta obra es que el engagement debe gestionarse con responsabilidad ética. La energía, la dedicación y la absorción no pueden convertirse en excusas para intensificar el trabajo, ampliar la disponibilidad del trabajador o justificar la sobrecarga. El verdadero engagement no equivale a la autoexplotación. Por el contrario, requiere bienestar, límites saludables, reciprocidad y condiciones organizacionales que permitan sostener el desempeño sin sacrificar la dignidad, la salud ni la calidad de vida laboral.

Desde esta perspectiva, el libro invita a directivos, investigadores, docentes, estudiantes y profesionales de la gestión humana a considerar el engagement como una capacidad organizacional. Esto significa que no pertenece exclusivamente al trabajador ni a un área específica de la empresa. La alta dirección, los líderes inmediatos, las áreas de talento humano y los propios colaboradores participan en su construcción. Diagnosticarlo, fortalecerlo y evaluarlo exige una mirada sistémica, capaz de conectar la experiencia laboral con los resultados organizacionales.

La obra también tiene un valor territorial. Al abordar estudios desarrollados en contextos empresariales locales, se permite reconocer realidades que con frecuencia quedan fuera de los grandes debates sobre la gestión humana. Las pequeñas empresas, los negocios familiares, los supermercados, los restaurantes, las distribuidoras y los profesionales independientes también enfrentan desafíos en materia de compromiso, desempeño, ética y sostenibilidad del talento humano. Comprender estas realidades permite construir conocimiento situado y útil para la toma de decisiones.

En consecuencia, este libro no pretende presentar el engagement como una solución automática a todos los problemas organizacionales. Más bien, lo propone como una categoría analítica y estratégica para interpretar cómo las personas se vinculan con su trabajo y qué condiciones hacen posible una contribución más sostenible. Su lectura ofrece herramientas para pensar organizaciones más humanas, más coherentes y conscientes de que la competitividad no se sostiene únicamente con procesos, capital o tecnología, sino también con personas que encuentran razones legítimas para aportar.

El lector encontrará en las páginas siguientes una ruta que va desde los fundamentos conceptuales hasta la construcción de un modelo estratégico de engagement para la sostenibilidad del talento humano. Esta ruta permite comprender que medir el engagement es apenas el punto de partida. El verdadero desafío consiste en transformar los hallazgos en decisiones, políticas, prácticas e intervenciones que mejoren la experiencia laboral y fortalezcan el desempeño organizacional.

Así, este prólogo abre una obra orientada a pensar el trabajo desde una premisa esencial: las organizaciones sostenibles no son aquellas que simplemente exigen más compromiso, sino aquellas que crean condiciones para que el compromiso sea posible, legítimo y saludable. En esa tarea, el engagement laboral se convierte en una clave para articular el bienestar, el sentido, el desempeño, la ética y la ventaja competitiva.

Presentación

El propósito de este libro es ofrecer una síntesis académica, empírica y gerencial del engagement laboral como eje de la sostenibilidad del talento humano. La obra se estructura en nueve capítulos articulados de manera progresiva. El primero desarrolla los fundamentos conceptuales del engagement y presenta el análisis bibliométrico del campo; el segundo expone el enfoque metodológico que sustenta la integración de los estudios analizados; los capítulos tercero, cuarto y quinto examinan los resultados empíricos, las perspectivas futuras y la propuesta de un modelo estratégico de engagement; el sexto desarrolla la discusión transversal de los hallazgos; y los capítulos finales presentan las conclusiones, las recomendaciones para las organizaciones y las líneas futuras de investigación. Esta estructura permite vincular los fundamentos teóricos con la evidencia aplicada, las implicaciones gerenciales, la dimensión ética y los desafíos contemporáneos de la gestión del talento humano.

El texto se apoya en investigaciones aplicadas realizadas en Ocaña, Norte de Santander, con muestras de trabajadores de pequeñas organizaciones y de profesionales contables. Aunque los estudios presentan alcances, tamaños muestrales y sectores diferenciados, todos comparten una preocupación central: entender cómo el vigor, la dedicación y la absorción se relacionan con la calidad de la experiencia laboral y con los resultados organizacionales.

El lector encontrará capítulos teóricos y empíricos, tablas de resultados, un análisis transversal y un modelo estratégico final. Esta estructura busca servir tanto a estudiantes e investigadores como a directivos, responsables de talento humano, consultores y organizaciones interesadas en diseñar ambientes laborales más sostenibles.

Introducción

El contexto laboral del siglo XXI se encuentra atravesado por transformaciones profundas que han modificado la manera en que las personas se relacionan con las organizaciones, con sus tareas y con el sentido mismo de su actividad laboral. La digitalización de los procesos, la automatización progresiva, la expansión del trabajo híbrido, las nuevas formas de contratación, la presión por la productividad, la incertidumbre económica y la intensificación de las exigencias emocionales han configurado un escenario organizacional mucho más complejo que el observado en décadas anteriores. La transformación digital no solo introduce herramientas tecnológicas, sino que también modifica las estructuras, los procesos de comunicación, las capacidades organizacionales y las experiencias de los trabajadores ante el cambio (Chatzi, 2025; Tudose, 2025). En este contexto, las organizaciones no solo requieren trabajadores técnicamente competentes, sino también personas capaces de aportar energía, iniciativa, creatividad, responsabilidad y un compromiso sostenido con los objetivos institucionales.

Sin embargo, esta exigencia convive con una paradoja cada vez más visible. Muchas organizaciones demandan autonomía, innovación, adaptabilidad y sentido de pertenencia, pero continúan gestionando a las personas mediante esquemas tradicionales centrados en el control, la supervisión, la obediencia operativa y el cumplimiento formal de las funciones. Esta contradicción debilita la posibilidad de construir vínculos laborales sólidos, pues reduce al trabajador a un ejecutor de tareas y no lo reconoce como sujeto activo en la generación de valor. Las investigaciones contemporáneas sobre la gestión estratégica de recursos humanos señalan que la participación, el desarrollo, el reconocimiento y el apoyo organizacional resultan fundamentales para fortalecer el engagement y el desempeño laboral (Albrecht et al., 2015; Jimoh, 2025; Saks, 2022). En consecuencia, el desafío contemporáneo de la gestión humana no consiste únicamente en atraer y conservar talento, sino en crear condiciones organizacionales que permitan que ese talento se involucre de manera significativa, saludable y sostenible.

En este marco, el engagement laboral adquiere una importancia estratégica. El concepto no debe confundirse con la satisfacción laboral, la motivación pasajera, la lealtad institucional ni la permanencia en el cargo. Aunque estos fenómenos pueden relacionarse entre sí, el engagement posee una naturaleza conceptual propia. Schaufeli et al. (2002) lo definen como un estado psicológico positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, caracterizado por tres dimensiones fundamentales: vigor, dedicación y absorción. El vigor se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia mental durante el trabajo; la dedicación expresa el entusiasmo, el orgullo, la inspiración y el significado atribuido a la labor; y la absorción indica un estado de concentración profunda en el que la persona se involucra plenamente en la actividad que realiza. Estudios posteriores han reafirmado la relevancia del engagement como mecanismo explicativo de la relación entre las prácticas de gestión humana, el bienestar, el desempeño y la ventaja competitiva organizacional (Albrecht et al., 2015; Hendri, 2025; Stor, 2024).

Esta comprensión permite superar una visión reducida del desempeño humano. Una persona engaged no es simplemente alguien que cumple con sus funciones, permanece más tiempo en la organización o acepta sin cuestionamiento las demandas institucionales. Por el contrario, es alguien que encuentra

sentido en su rol, dispone de recursos personales y organizacionales para responder a las exigencias laborales, se siente psicológicamente vinculado a lo que hace y participa activamente en la construcción de resultados. La evidencia reciente muestra que el engagement puede actuar como un mecanismo mediante el cual los sistemas de trabajo de alto desempeño, las oportunidades de desarrollo y la percepción de empleabilidad interna generan resultados positivos para los trabajadores y las organizaciones (Xiong, 2025). Por ello, el engagement debe entenderse como una expresión compleja de la relación entre la persona, el trabajo y la organización.

Los antecedentes teóricos del engagement se encuentran en los aportes de Kahn (1990), quien planteó que las personas se involucran plenamente en sus roles laborales cuando experimentan tres condiciones psicológicas: significado, seguridad y disponibilidad. El significado se manifiesta cuando el trabajador percibe que su labor tiene valor y propósito; la seguridad psicológica se relaciona con la posibilidad de expresarse, participar y actuar sin temor a consecuencias negativas para su imagen, estatus o permanencia; y la disponibilidad se refiere a los recursos físicos, emocionales y cognitivos que la persona posee para desempeñar su trabajo. Desde esta perspectiva, el engagement no depende exclusivamente de la voluntad individual, sino también de condiciones organizacionales que facilitan o restringen la plena implicación de las personas en sus roles. En esta misma línea, los enfoques contemporáneos de gestión humana destacan que el cuidado, la reciprocidad y el apoyo ofrecido por la organización influyen en la disposición del trabajador a invertir energía cognitiva, emocional y conductual en su trabajo (Jimoh, 2025; Saks, 2022).

Posteriormente, el modelo de Demandas y Recursos Laborales, conocido como modelo JD-R, amplió la comprensión del engagement al explicar que todo contexto laboral puede analizarse en dos grandes categorías: las demandas y los recursos laborales. Las demandas laborales comprenden aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren esfuerzo sostenido y pueden generar costos para la persona, como la sobrecarga de trabajo, la presión por el tiempo, la ambigüedad del rol o las exigencias emocionales. Los recursos laborales, en cambio, son elementos que ayudan a alcanzar los objetivos del trabajo, reducen el impacto de las demandas y estimulan el aprendizaje, el crecimiento y la motivación, tales como la autonomía, el apoyo social, la retroalimentación, el liderazgo constructivo y las oportunidades de desarrollo (Demerouti et al., 2001). La revisión sistemática realizada por Hendri (2025) confirma que el desempeño sostenible de los trabajadores se asocia con factores como la gestión de recursos humanos, el liderazgo, la cultura organizacional, el aprendizaje, el engagement, la motivación, la resiliencia, la capacitación, el empoderamiento y las tecnologías digitales.

En esta línea, Bakker y Demerouti (2007) sostienen que el engagement se fortalece cuando los recursos laborales permiten afrontar las demandas del trabajo y favorecen procesos motivacionales positivos. Esta perspectiva resulta especialmente relevante para las organizaciones contemporáneas porque permite comprender que la crisis del compromiso organizacional no puede atribuirse únicamente a una supuesta falta de actitud, disciplina o motivación individuales. En muchos casos, el bajo engagement es consecuencia de diseños laborales deficientes, climas organizacionales deteriorados, liderazgos incoherentes, comunicación débil, ausencia de reconocimiento, inestabilidad contractual, sobrecarga de tareas, escasas oportunidades de aprendizaje o falta de coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales de gestión humana. Las investigaciones sobre prácticas de recursos humanos muestran que la evaluación del desempeño, la compensación, la selección y la formación pueden favorecer el

engagement cuando son percibidas como justas, pertinentes y orientadas al desarrollo de los trabajadores (Alrifae, 2025). Asimismo, el apoyo organizacional percibido puede mediar en la relación entre engagement, satisfacción y desempeño laboral (Jimoh, 2025). Por tanto, hablar de engagement exige desplazar la mirada del individuo aislado al sistema organizacional que produce, permite o bloquea la implicación laboral.

El engagement también representa una oportunidad para repensar la sostenibilidad del talento humano. En el ámbito organizacional, la sostenibilidad no puede limitarse a la permanencia de los trabajadores ni al cumplimiento de indicadores de rotación. Una organización puede retener a las personas y, al mismo tiempo, desgastar su energía, deteriorar su salud emocional o reducir su capacidad creativa (Navarro et al., 2021). Por ello, la sostenibilidad del talento humano implica generar condiciones que permitan a las personas contribuir al logro de los objetivos institucionales sin sacrificar su bienestar, dignidad, desarrollo profesional ni equilibrio personal. La gestión sostenible de recursos humanos se relaciona positivamente con el desempeño y puede producir sus efectos mediante el fortalecimiento del engagement, aunque su efectividad también depende del contexto cultural en el que se apliquen las prácticas organizacionales (Peretz, 2024). En este sentido, el engagement se relaciona con la calidad de vida laboral, la salud ocupacional, la cultura organizacional, el liderazgo, el aprendizaje y la creación de entornos de trabajo más humanos y productivos.

Diversas investigaciones han relacionado el engagement con resultados positivos tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Saks (2022) sostiene que el engagement se asocia con actitudes y comportamientos favorables, como un mayor compromiso organizacional, una mayor satisfacción laboral, una mayor intención de permanencia y conductas de ciudadanía organizacional. Asimismo, Bakker y Albrecht (2018) destacan que el engagement se ha consolidado como un campo central en la psicología organizacional positiva, debido a su capacidad para explicar cómo los recursos laborales y personales contribuyen al bienestar y al desempeño. Estudios más recientes respaldan estas relaciones al demostrar que el engagement y la satisfacción laboral pueden influir en el desempeño individual y, a través de los resultados de la gestión humana, en el desempeño de la empresa (Jimoh, 2025; Stor, 2024). De manera complementaria, los sistemas de trabajo de alto desempeño pueden fortalecer el engagement al desarrollar recursos psicológicos, capacidades y percepciones favorables respecto de las oportunidades internas para los trabajadores (Xiong, 2025). De esta manera, el engagement no solo interesa como variable psicológica, sino también como fenómeno estratégico para comprender la productividad, la innovación, la reputación organizacional y la competitividad.

Las prácticas de gestión humana constituyen, en este sentido, uno de los principales antecedentes organizacionales del engagement. La articulación entre selección, formación, evaluación, compensación, liderazgo y desarrollo profesional puede generar percepciones de apoyo, justicia y reciprocidad que incrementan la disposición de los trabajadores a involucrarse en sus funciones (Albrecht et al., 2015; Alrifae, 2025; Saks, 2022). No obstante, dichas prácticas no operan de forma automática ni universal. Su impacto depende de la interpretación que los empleados hacen, de la coherencia cultural de la organización y de la legitimidad emocional que alcanzan en cada contexto institucional. Por ello, una práctica técnicamente bien diseñada puede no generar engagement cuando es percibida como meramente instrumental, distante o incongruente con las necesidades reales de las personas.

No obstante, es necesario advertir que el engagement no debe utilizarse como justificación para intensificar el trabajo, ampliar las jornadas, normalizar la sobrecarga o trasladar toda la responsabilidad del rendimiento al trabajador. Una lectura crítica del concepto exige diferenciar entre el engagement saludable y la autoexplotación. El engagement requiere energía, significado y participación, pero también límites, recursos adecuados, reconocimiento y equilibrio. La transformación digital puede generar oportunidades de autonomía, aprendizaje e innovación, pero también puede incrementar el estrés, la presión de adaptación y la percepción de disponibilidad permanente cuando no existe una gestión organizacional responsable (Tudose, 2025). Cuando una organización promueve discursos de compromiso sin garantizar condiciones laborales justas, puede convertir el engagement en una retórica instrumental que oculta prácticas de desgaste. Por esta razón, el presente libro asume el engagement desde una perspectiva organizacional, ética y sostenible.

La obra que aquí se presenta aborda el engagement laboral como una capacidad organizacional y no como una simple característica individual. Esto significa que el interés no se limita a medir si los trabajadores se sienten motivados o satisfechos, sino a identificar qué condiciones permiten mantener el vigor, la dedicación y la absorción a lo largo del tiempo. Este planteamiento coincide con la perspectiva según la cual las prácticas de recursos humanos pueden configurarse como recursos organizacionales capaces de generar engagement y, posteriormente, resultados asociados al desempeño y a la ventaja competitiva (Albrecht et al., 2015). Desde esta mirada, el engagement se convierte en una categoría integradora para analizar el clima laboral, el desempeño individual y organizacional, la gestión del talento humano, la empresa familiar, la marca empleadora, la ética profesional y la ventaja competitiva. Cada uno de estos campos permite comprender una dimensión distinta del vínculo entre las personas y las organizaciones.

La obra se estructura en nueve capítulos articulados de manera progresiva, con el propósito de avanzar desde la comprensión conceptual del engagement laboral hasta su interpretación estratégica y aplicada en la gestión del talento humano. El primer capítulo desarrolla los fundamentos del engagement laboral, su evolución conceptual, sus diferencias frente a constructos relacionados y las principales perspectivas teóricas que sustentan su estudio. Asimismo, incorpora un análisis bibliométrico que permite reconocer la evolución de la producción científica y las tendencias contemporáneas asociadas al engagement laboral y a la sostenibilidad del talento humano.

El segundo capítulo presenta el enfoque metodológico que sustenta las investigaciones integradas en la obra, incluyendo los diseños de investigación, los contextos de estudio, las poblaciones y muestras, las variables analizadas, los instrumentos de recolección de información, los procedimientos de análisis y las consideraciones éticas y metodológicas. El tercer capítulo reúne los principales resultados empíricos y examina el engagement en relación con el clima laboral, las empresas familiares, el employer branding, el desempeño laboral, el desempeño organizacional, la ventaja competitiva y la ética profesional. En particular, la relación entre employer branding y engagement permite reconocer la importancia de que la experiencia ofrecida a los trabajadores sea coherente con la identidad, los valores y las promesas comunicadas por la organización (Agarwal et al., 2021; Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Asimismo, la evidencia disponible muestra que el engagement puede relacionarse con el desempeño individual y

organizacional y actuar como un mecanismo relevante en la articulación entre las prácticas de gestión humana y los resultados empresariales (Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024).

El cuarto capítulo aborda el futuro del engagement en las organizaciones frente a transformaciones como la digitalización, la inteligencia artificial, las nuevas formas de trabajo y los cambios en las expectativas de los trabajadores. La inteligencia artificial está modificando procesos de gestión humana como la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, la planeación de la fuerza laboral y la toma de decisiones, generando oportunidades relacionadas con la eficiencia, la personalización y el engagement, pero también desafíos vinculados con el sesgo algorítmico, la privacidad, la transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo de nuevas capacidades profesionales (Fadi, 2025; Hourani, 2025; Sposato, 2025; Subrahmanyam, 2025).

A partir de los fundamentos teóricos y de la evidencia empírica presentada, el quinto capítulo propone un modelo estratégico de engagement orientado a la sostenibilidad del talento humano, mediante el cual se articulan el diagnóstico, los recursos laborales, las estrategias de intervención, la evaluación de resultados, la gobernanza y la mejora continua. Este planteamiento permite trascender la medición aislada del engagement para avanzar hacia una comprensión orientada a la toma de decisiones y al diseño de condiciones organizacionales capaces de favorecer vínculos laborales sostenibles.

El sexto capítulo desarrolla la discusión transversal de los hallazgos, contrastando los resultados obtenidos con los principales referentes teóricos y con la literatura especializada. Esta integración permite interpretar el engagement no solo como una experiencia psicológica relacionada con el trabajo, sino también como un fenómeno conectado con las prácticas de gestión humana, el bienestar y los resultados organizacionales, reconociendo que su relación con el desempeño y la sostenibilidad depende de las características particulares de cada contexto (Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024).

El séptimo capítulo presenta las conclusiones generales de la obra; el octavo formula recomendaciones dirigidas a las organizaciones interesadas en fortalecer el engagement desde una perspectiva estratégica, ética y sostenible; y el noveno plantea líneas futuras de investigación orientadas a ampliar la evidencia disponible y profundizar en nuevos contextos, variables y diseños metodológicos. En este marco, la dimensión ética adquiere especial relevancia ante la incorporación de inteligencia artificial y analítica de datos en la gestión humana, debido a la necesidad de fortalecer principios de transparencia, equidad, explicabilidad, responsabilidad y protección de la dignidad de los trabajadores (Sposato, 2025).

Esta estructura permite integrar de manera coherente los fundamentos conceptuales, la evidencia empírica, la interpretación crítica y las implicaciones gerenciales del engagement laboral. De esta manera, el recorrido propuesto conduce al lector desde la comprensión del fenómeno hasta la formulación de alternativas para su diagnóstico, gestión y fortalecimiento, reconociendo que la sostenibilidad del talento humano requiere articular el bienestar, el sentido del trabajo, el desempeño, la ética y la capacidad de adaptación organizacional.

En conjunto, este libro propone comprender el engagement como un fenómeno multidimensional que articula la energía personal, el sentido del trabajo, las condiciones organizacionales y los resultados empresariales. Su valor radica en ofrecer una lectura que combina fundamentos teóricos, evidencia

empírica, análisis aplicado e implicaciones gerenciales. Las revisiones recientes muestran que el engagement se relaciona con múltiples factores organizacionales, entre ellos la gestión humana, el liderazgo, la cultura, el aprendizaje, la motivación, la resiliencia, las tecnologías digitales y el bienestar laboral (Hendri, 2025). La intención no es presentar el engagement como una fórmula universal ni como una solución automática a los problemas de gestión humana, sino como una categoría analítica útil para interpretar los desafíos actuales de las organizaciones y formular estrategias orientadas a la sostenibilidad del talento humano.

Así, el engagement laboral se configura como una respuesta crítica y propositiva ante la fragilidad de los vínculos laborales contemporáneos. En tiempos de incertidumbre, transformación tecnológica y presión competitiva, las organizaciones necesitan algo más que trabajadores presentes: requieren personas involucradas, reconocidas, escuchadas y conectadas con el sentido de su labor. Pero ese involucramiento no puede exigirse de manera unilateral; debe construirse mediante prácticas organizacionales coherentes, éticas y sostenibles. La evidencia disponible sugiere que el apoyo organizacional, las prácticas de gestión humana, las oportunidades de desarrollo, la cultura, el liderazgo y el diseño del trabajo constituyen condiciones decisivas para fortalecer el engagement y traducirlo en resultados sostenibles (Albrecht et al., 2015; Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Saks, 2022). Desde esta premisa se desarrolla la presente obra, cuyo propósito es aportar elementos conceptuales, metodológicos y estratégicos para comprender, evaluar y fortalecer el engagement en distintos contextos organizacionales.



Capítulo 1.

Fundamentos del engagement laboral



SIGNIFICADO



CONEXIÓN



DESEMPEÑO



BIENESTAR

Capítulo 1.

Fundamentos del engagement laboral

1.1. Evolución conceptual del engagement laboral

El estudio del engagement laboral surge como respuesta a la necesidad de comprender más a fondo la relación entre las personas y el trabajo. Durante buena parte del siglo XX, esta relación se explicó principalmente mediante categorías como la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso organizacional, el clima laboral y el desempeño. Aunque estos conceptos permitieron avanzar en la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones, resultaban insuficientes para explicar por qué algunos trabajadores no solo cumplen con sus funciones, sino que también se involucran de manera activa, enérgica, significativa y persistente en sus roles laborales (Hendri, 2025; Oleniuch, 2025; Stor, 2024).

En este sentido, el engagement laboral representa un giro conceptual importante, pues desplaza la atención de una visión centrada únicamente en el cumplimiento de tareas a una comprensión más integral de la experiencia subjetiva del trabajador. No se trata solamente de saber si una persona está satisfecha con su empleo o si desea permanecer en la organización, sino de comprender el grado en que invierte sus recursos físicos, cognitivos y emocionales en el desempeño de su rol. Esta perspectiva permitió reconocer que el trabajo no es solo una actividad instrumental orientada a la obtención de ingresos, sino también un espacio de identidad, sentido, participación, aprendizaje y realización personal (Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Xiong, 2025).

Uno de los antecedentes fundamentales del concepto se encuentra en los aportes de Kahn (1990), quien introdujo la noción de personal engagement para referirse al grado en que las personas expresan y emplean su yo físico, cognitivo y emocional durante el desempeño de sus roles laborales. Desde esta perspectiva, el engagement se manifiesta cuando el trabajador se involucra plenamente en lo que hace, movilizándolo energía, atención, pensamiento, emoción y presencia activa. Esta formulación fue relevante porque permitió comprender que una persona no solo ejecuta las funciones asignadas, sino que también decide cuánto de sí misma invierte en la actividad que realiza (Hendri, 2025; Jimoh, 2025).

Kahn (1990) sostuvo que el engagement depende de tres condiciones psicológicas: significado, seguridad y disponibilidad. El significado psicológico se manifiesta cuando el trabajador percibe que su labor tiene valor, utilidad o propósito; la seguridad psicológica se presenta cuando la persona siente que puede actuar, expresarse y participar sin temor a consecuencias negativas para su imagen, estatus o permanencia; y la disponibilidad psicológica se refiere a la posesión de recursos físicos, emocionales y cognitivos suficientes para involucrarse en el trabajo. Estas condiciones permiten comprender que el engagement no surge de manera espontánea ni depende exclusivamente de la voluntad individual, sino que está influido por el

contexto organizacional, las relaciones laborales y la manera en que se diseñan los roles de trabajo (Alrifae, 2025; Jimoh, 2025; Xiong, 2025).

Posteriormente, la evolución del concepto condujo a una definición ampliamente aceptada en la literatura especializada. Schaufeli et al. (2002) definieron el engagement como un estado mental positivo y satisfactorio en el ámbito laboral, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. El vigor se refiere a altos niveles de energía, resistencia mental y disposición a invertir esfuerzo en el trabajo, incluso en situaciones exigentes. La dedicación alude al entusiasmo, la inspiración, el orgullo, el sentido de reto y la importancia atribuida a la labor realizada. La absorción describe un estado de concentración intensa en el que la persona se encuentra profundamente inmersa en su actividad y tiene dificultad para desconectarse de ella (Hendri, 2025; Oleniuch, 2025).

Esta definición marcó un punto de consolidación conceptual, porque permitió diferenciar el engagement de otros fenómenos organizacionales cercanos. A diferencia de la satisfacción laboral, que suele reflejar una evaluación afectiva del trabajo y puede tener un carácter relativamente pasivo, el engagement implica una orientación activa hacia la tarea. Una persona satisfecha puede valorar positivamente su empleo, su salario o sus condiciones laborales, pero no necesariamente desplegar iniciativa, persistencia, creatividad ni identificación con los objetivos de la organización. En cambio, un trabajador con altos niveles de engagement tiende a movilizar sus recursos personales y laborales para responder con energía, participación, aprendizaje y orientación al logro (Jimoh, 2025; Stor, 2024; Xiong, 2025).

También es necesario diferenciar el engagement de la motivación. La motivación explica la dirección, intensidad y persistencia del esfuerzo, pero puede estar asociada a factores extrínsecos, como recompensas económicas, reconocimiento externo o el temor a sanciones. El engagement, aunque se relaciona con la motivación, es una experiencia más amplia, vinculada a la energía positiva, al sentido del trabajo y a la implicación profunda en el rol laboral. De igual forma, el engagement no equivale al compromiso organizacional. Mientras que el compromiso se refiere principalmente al vínculo psicológico con la organización, al deseo de permanecer en ella o a la identificación con sus metas, el engagement se centra en la relación activa de la persona con su trabajo y con el desempeño de su rol (Alrifae, 2025; Hendri, 2025; Peretz, 2024).

Aunque el engagement laboral se relaciona con diferentes actitudes y experiencias asociadas al trabajo, no debe confundirse con la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso organizacional ni el involucramiento laboral. Estos constructos comparten algunos antecedentes y pueden presentarse simultáneamente, pero se diferencian por su objeto de referencia, su naturaleza y la forma en que se manifiestan en la experiencia del trabajador. La siguiente tabla sintetiza sus principales diferencias y permite delimitar el sentido en que se emplean en esta obra (Jimoh, 2025; Oleniuch, 2025; Stor, 2024)..

Tabla 1

Delimitación conceptual entre el engagement laboral y conceptos relacionados.

Constructo	Foco principal	Naturaleza del constructo	Pregunta orientadora	Diferencia frente al engagement laboral
Engagement laboral	La relación activa, motivadora y significativa de las personas con su trabajo	Estado psicológico vinculado con el trabajo, expresado mediante vigor, dedicación y absorción	¿Con cuánta energía, entusiasmo, sentido y concentración se involucra el trabajador en sus actividades?	Integra simultáneamente energía, conexión emocional y concentración. No se limita a valorar positivamente el empleo ni a querer permanecer en la organización.
Satisfacción laboral	La valoración que la persona realiza de su empleo y de sus condiciones laborales.	Actitud evaluativa y emocional ante aspectos como el salario, el ambiente, el liderazgo, las funciones y las oportunidades.	¿Qué tan conforme o satisfecho está el trabajador con su empleo?	Una persona puede sentirse satisfecha con sus condiciones laborales sin desplegar altos niveles de energía, iniciativa, persistencia ni concentración.
Motivación laboral	Las razones y los procesos que orientan el esfuerzo hacia metas específicas.	Proceso que explica la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta del trabajador. Puede ser intrínseco o extrínseco.	¿Por qué decide actuar la persona y cuánto esfuerzo está dispuesta a invertir para alcanzar una meta?	La motivación puede depender de recompensas, necesidades, expectativas o sanciones. El Engagement representa una experiencia más amplia de energía, significado e inmersión en el trabajo.
Compromiso organizacional	El vínculo psicológico entre la persona y la organización.	Actitud relacionada con la identificación institucional, el sentido de pertenencia y la intención de permanencia.	¿Qué tan vinculada se siente la persona con la organización y cuánto desea permanecer en ella?	Su objeto principal es la organización. El engagement se centra en la relación de la persona con el trabajo y con el desempeño en su rol.
Involucramiento laboral	El grado en que el trabajo ocupa un lugar importante en la identidad y en la concepción de la persona.	Identificación psicológica con el trabajo y valoración de este como una dimensión central de la vida personal.	¿Qué tan importante es el trabajo para la identidad y la valoración personal del individuo?	La centralidad del trabajo no implica necesariamente vigor, entusiasmo o absorción. Una persona puede identificarse fuertemente. Con el trabajo y, al mismo tiempo, experimentar agotamiento o bajo engagement.

Nota. En la tabla, el involucramiento laboral corresponde al concepto de job involvement, entendido como la identificación psicológica con el trabajo. No debe confundirse con la dimensión de involucramiento utilizada posteriormente en el análisis

del clima organizacional, relacionada con la participación, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Como se observa, estos conceptos no son excluyentes y pueden relacionarse entre sí en la experiencia laboral. Un trabajador puede sentirse satisfecho con su empleo, estar motivado por determinadas recompensas, identificarse con la organización y considerar el trabajo como una parte importante de su vida. Sin embargo, estas condiciones no garantizan por sí solas la presencia de Engagement. Este se percibe cuando la persona dispone de energía para afrontar sus actividades, encuentra sentido y entusiasmo en lo que hace y logra involucrarse cognitivamente en el desarrollo de sus tareas. Por ello, en este libro el Engagement se analiza como un concepto diferenciado, aunque relacionado con otras actitudes y experiencias del comportamiento organizacional (Jimoh, 2025; Oleniuch, 2025; Stor, 2024).

Otro aporte fundamental para el desarrollo teórico del engagement proviene del modelo de Demandas y Recursos Laborales, conocido como modelo JD-R. Este modelo plantea que todo contexto laboral puede comprenderse a partir de dos grandes categorías: las demandas y los recursos laborales. Las demandas laborales son los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren esfuerzo sostenido y pueden generar desgaste cuando son excesivas. Entre ellas se encuentran la sobrecarga laboral, la presión por el tiempo, la ambigüedad del rol, los conflictos interpersonales y las exigencias emocionales. Los recursos laborales, por su parte, son aquellos aspectos que permiten alcanzar los objetivos del trabajo, reducen el impacto de las demandas y estimulan el desarrollo personal y profesional. Entre estos recursos destacan la autonomía, el apoyo social, la retroalimentación, el liderazgo positivo, la participación, el reconocimiento y las oportunidades de aprendizaje (Demerouti et al., 2001; Hendri, 2025; Xiong, 2025).

Desde el modelo JD-R, el engagement se explica como resultado de un proceso motivacional en el que los recursos laborales desempeñan un papel central. Bakker y Demerouti (2007) sostienen que los recursos laborales poseen un potencial motivador porque ayudan a los trabajadores a enfrentar las demandas del entorno, favorecen el logro de metas y estimulan el crecimiento personal. Por tanto, el engagement no depende únicamente de características individuales, como la personalidad, la actitud o la disposición interna, sino también de condiciones organizacionales susceptibles de ser diseñadas, gestionadas y fortalecidas. Esta idea es especialmente importante para la gestión humana, porque permite pasar de una visión individualizante del engagement a una mirada organizacional y estratégica (Alrifae, 2025; Hendri, 2025; Xiong, 2025).

En este mismo campo, Saks (2022) incorporó la teoría del intercambio social para explicar que los trabajadores tienden a mostrar niveles más altos de engagement cuando perciben apoyo organizacional, justicia, confianza y reconocimiento. Desde esta perspectiva, el engagement puede interpretarse como una respuesta relacional: cuando la organización ofrece condiciones favorables, un trato justo y recursos adecuados, los trabajadores responden con mayor implicación, esfuerzo y disposición a contribuir. Esta lectura resulta especialmente útil para analizar organizaciones pequeñas, empresas familiares o empresas de servicios, en las que las relaciones interpersonales, la cercanía con los directivos y la percepción de reciprocidad pueden fortalecer o debilitar rápidamente la experiencia laboral (Alrifae, 2025; Jimoh, 2025; Peretz, 2024).

Los antecedentes teóricos también permiten situar el engagement en el desarrollo de la psicología organizacional positiva. Esta corriente se ha interesado por estudiar no solo los factores de riesgo, el desgaste o la insatisfacción en el trabajo, sino también las condiciones que favorecen el bienestar, el desempeño saludable, la resiliencia, la realización y el florecimiento humano en contextos laborales. En este sentido, el engagement se ha consolidado como una categoría relevante para comprender cómo las organizaciones pueden promover experiencias laborales positivas sin desconocer las exigencias y tensiones propias del mundo del trabajo contemporáneo (Hendri, 2025; Oleniuch, 2025; Peretz, 2024).

No obstante, el desarrollo conceptual del engagement también exige una lectura crítica. En algunos contextos organizacionales, el término puede utilizarse de manera instrumental para exigir mayor productividad, disponibilidad permanente o identificación absoluta con los objetivos empresariales. Esta interpretación resulta problemática, porque confunde engagement con autoexplotación, intensificación del trabajo o ausencia de límites. El engagement saludable no implica trabajar más horas, aceptar una sobrecarga constante ni sacrificar el bienestar personal. Por el contrario, requiere condiciones laborales adecuadas, recursos suficientes, reconocimiento, equilibrio y sentido. Por ello, el engagement debe comprenderse desde una perspectiva ética y sostenible (Peretz, 2024; Tudose, 2025).

Las tendencias actuales de la investigación ubican el engagement en relación con temas como el bienestar organizacional, la sostenibilidad del talento humano, la salud ocupacional, el liderazgo positivo, la cultura organizacional, el trabajo híbrido, la transformación digital y la gestión estratégica de personas. Esta ampliación temática evidencia que el engagement ha dejado de ser un indicador aislado para convertirse en un puente conceptual entre la experiencia laboral, las condiciones organizacionales y los resultados estratégicos. Su estudio permite analizar cómo las personas se vinculan con el trabajo, cómo las organizaciones configuran entornos favorables para la participación y cómo dicha relación puede traducirse en desempeño, innovación, permanencia, reputación y ventaja competitiva (Chatzi, 2025; Hendri, 2025; Oleniuch, 2025; Peretz, 2024; Tudose, 2025).

En síntesis, los antecedentes y fundamentos teóricos del engagement laboral muestran una evolución desde las primeras aproximaciones centradas en la implicación personal en el rol, hasta modelos más amplios que integran recursos laborales, condiciones psicológicas, intercambio social, bienestar y sostenibilidad organizacional. Esta trayectoria permite afirmar que el engagement no debe entenderse como una moda gerencial ni como una simple variable motivacional, sino como un fenómeno complejo que articula energía, significado, contexto organizacional y resultados. Por ello, su análisis resulta pertinente para comprender los desafíos actuales de la gestión humana y proponer estrategias orientadas al fortalecimiento sostenible del talento humano (Hendri, 2025; Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024; Xiong, 2025).

1.2. Análisis bibliométrico sobre engagement laboral y sostenibilidad del talento humano

Con el propósito de fortalecer los antecedentes, se realizó una búsqueda bibliométrica en la base de datos Scopus mediante una ecuación orientada a recuperar literatura sobre *Work engagement*, *employee engagement*, sostenibilidad del talento humano, gestión de recursos humanos, desempeño laboral, clima

organizacional, employer branding, ética profesional y ventaja competitiva. La ecuación permitió delimitar el campo de estudio hacia investigaciones centradas en organizaciones, trabajadores, empresas y lugares de trabajo, excluyendo resultados relacionados con el engagement de consumidores, redes sociales, estudiantes o la participación digital no laboral.

La búsqueda recuperó un total de 989 documentos publicados entre 2005 y 2026. Este resultado evidencia que el engagement laboral, en relación con la gestión humana y la sostenibilidad organizacional, se ha consolidado como un campo de investigación en expansión. Aunque la producción científica fue baja durante los primeros años del periodo analizado, a partir de 2019 se observa un crecimiento sostenido, con un incremento notable en 2024 y un pico de producción en 2025. Este comportamiento sugiere que el tema ha adquirido mayor relevancia en el contexto posterior a la transformación digital, de la reconfiguración del trabajo, de la preocupación por el bienestar laboral y de la necesidad de fortalecer la sostenibilidad del talento humano.

Tabla 2

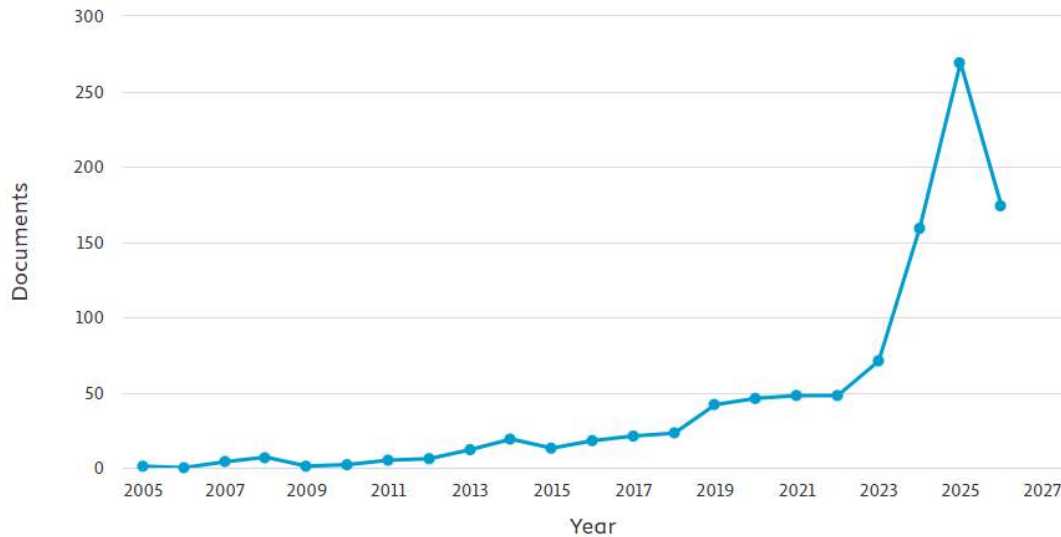
Resumen de indicadores bibliométricos

Indicador bibliométrico	Resultado principal
Base de datos	Scopus
Periodo recuperado	2005–2026
Total de documentos	989
Año de mayor producción	2025
Documentos en 2025	269
Documentos en 2026	174, producción parcial
Tipo documental predominante	Artículos científicos, 56,6%
Segunda categoría documental	Capítulos de libro, 18,0%
Área principal	Business, Management and Accounting, 28,8%
País con mayor producción	India
Temas dominantes	Employee engagement, HRM, work engagement, talent management, performance management

La distribución temporal muestra una evolución progresiva del campo. Entre 2005 y 2018, la producción anual se mantuvo en niveles moderados, sin superar los 25 documentos al año. A partir de 2019, se registra un salto importante: 42 documentos en 2019, seguidos de 46 en 2020, 48 en 2021, 48 en 2022 y 71 en 2023. El crecimiento se acelera en 2024, con 159 documentos, y alcanza su punto máximo en 2025, con 269 publicaciones. Para 2026 se identifican 174 documentos, cifra que debe interpretarse como una producción parcial del año. Esta tendencia confirma que el engagement laboral se ha convertido en una preocupación central en la investigación sobre la gestión humana, el desempeño organizacional y la sostenibilidad del trabajo.

Figura 1

Producción científica anual sobre engagement laboral y sostenibilidad del talento humano en Scopus, 2005–2026

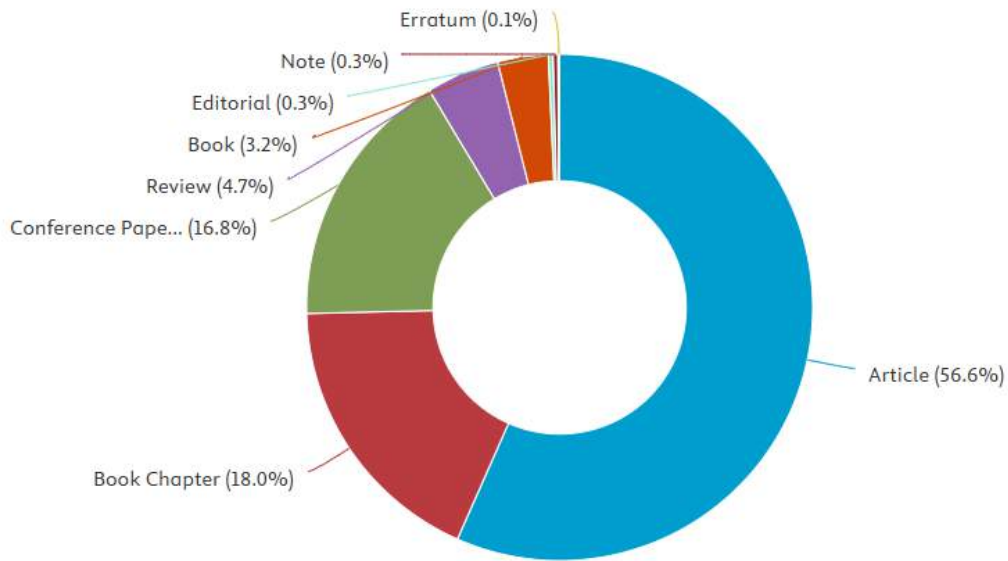


Nota. La figura muestra el crecimiento de la producción científica en torno al engagement laboral y a la sostenibilidad del talento humano. Se observa una tendencia ascendente desde 2019, con un incremento acelerado en 2024 y un pico de publicaciones en 2025. Los datos de 2026 deben interpretarse como una producción parcial del año. Fuente: elaboración propia a partir de Scopus.

En cuanto al tipo de documentos, predominan los artículos científicos, que representan el 56,6% del corpus. Les siguen los capítulos de libro, con 18,0%, y las ponencias de conferencia, con 16,8%. Las revisiones representan el 4,7%, mientras que los libros alcanzan el 3,2%. La presencia predominante de artículos indica que el tema está consolidado en los circuitos académicos formales y en revistas indexadas. Al mismo tiempo, la proporción de capítulos y conferencias muestra que el engagement laboral también se discute en espacios de actualización, de reflexión aplicada y de construcción conceptual emergente.

Figura 2

Distribución de documentos por tipo de publicación

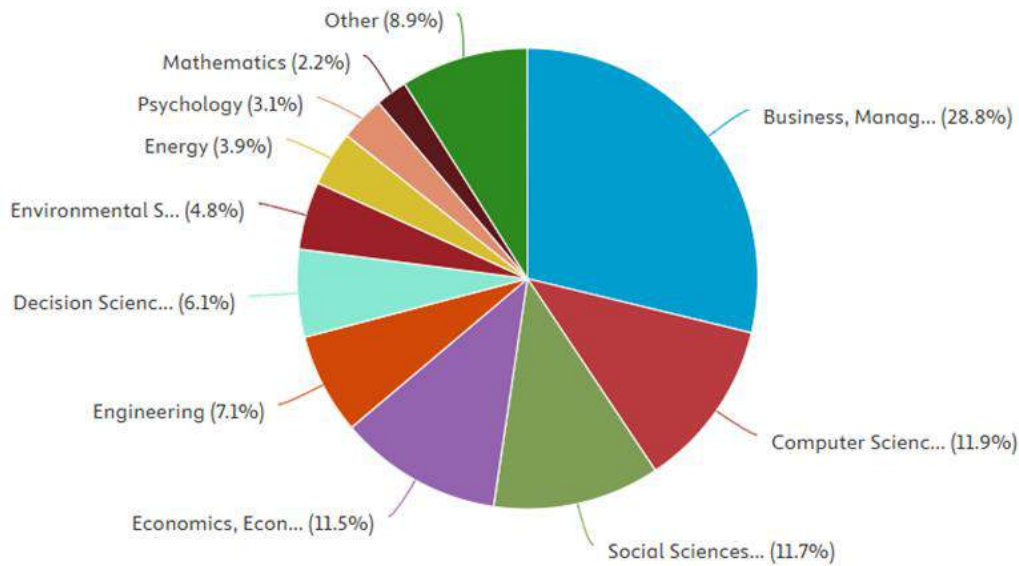


Nota. La figura muestra el predominio de artículos científicos, que representan el 56,6% del corpus, seguidos de capítulos de libro, ponencias, revisiones y libros. Esta composición indica que el engagement laboral se encuentra consolidado principalmente en revistas académicas, pero también se discute en espacios de reflexión aplicada y producción editorial. Fuente: elaboración propia a partir de Scopus

La distribución por áreas temáticas permite observar el carácter interdisciplinario del campo. El área de Business, Management and Accounting concentra la mayor proporción (28,8%), lo que confirma que el engagement se estudia principalmente desde la gestión empresarial, la administración y los recursos humanos. Sin embargo, también aparecen áreas como Computer Science, con 11,9%; Social Sciences, con 11,7%; Economics, Econometrics and Finance, con 11,5%; Engineering, con 7,1%; y Decision Sciences, con 6,1%. Esta diversidad evidencia que el engagement laboral ya no se limita a la psicología organizacional, sino que se relaciona con la transformación digital, la toma de decisiones, la productividad, la innovación, la sostenibilidad y la competitividad.

Figura 3

Distribución de documentos por área temática

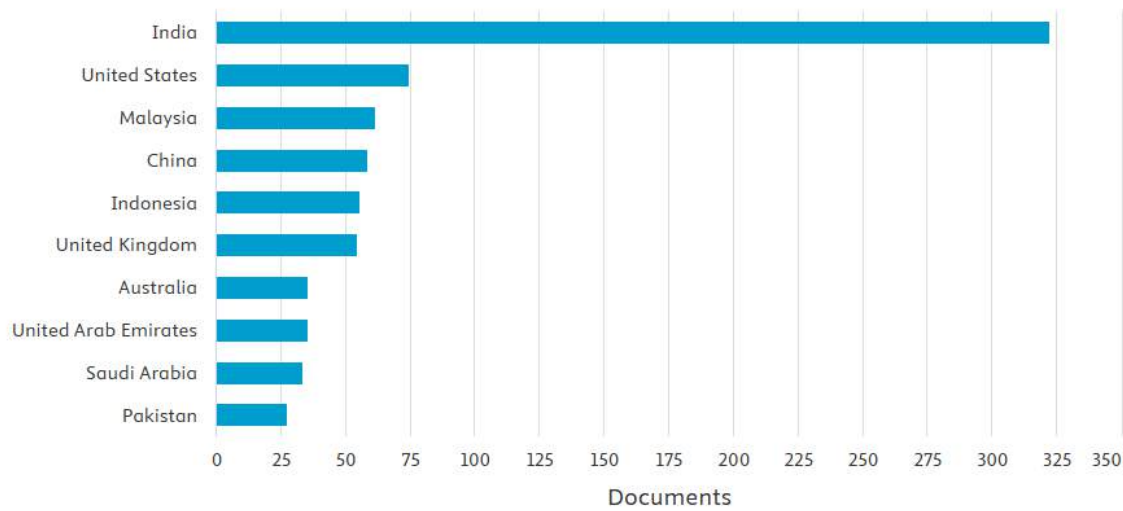


Nota. La figura muestra que el área con mayor participación es Business, Management and Accounting, seguida de Computer Science, Social Sciences, Economics, Engineering y Decision Sciences. Esta distribución confirma el carácter interdisciplinario del engagement laboral, al relacionarse con la administración, la tecnología, las ciencias sociales, la economía, la sostenibilidad y la toma de decisiones. Fuente: elaboración propia a partir de Scopus.

El análisis por países muestra un liderazgo destacado de la India, seguida por Estados Unidos, Malasia, China, Indonesia, Reino Unido, Australia, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Pakistán. La fuerte presencia de India puede asociarse con el crecimiento reciente de las investigaciones sobre recursos humanos, transformación digital, inteligencia artificial, gestión del talento y desempeño organizacional. Esta concentración geográfica también sugiere que el debate sobre el engagement y la sostenibilidad del talento humano es particularmente activo en economías emergentes y en contextos empresariales sometidos a una rápida transformación laboral.

Figura 4

Distribución de documentos por país o territorio

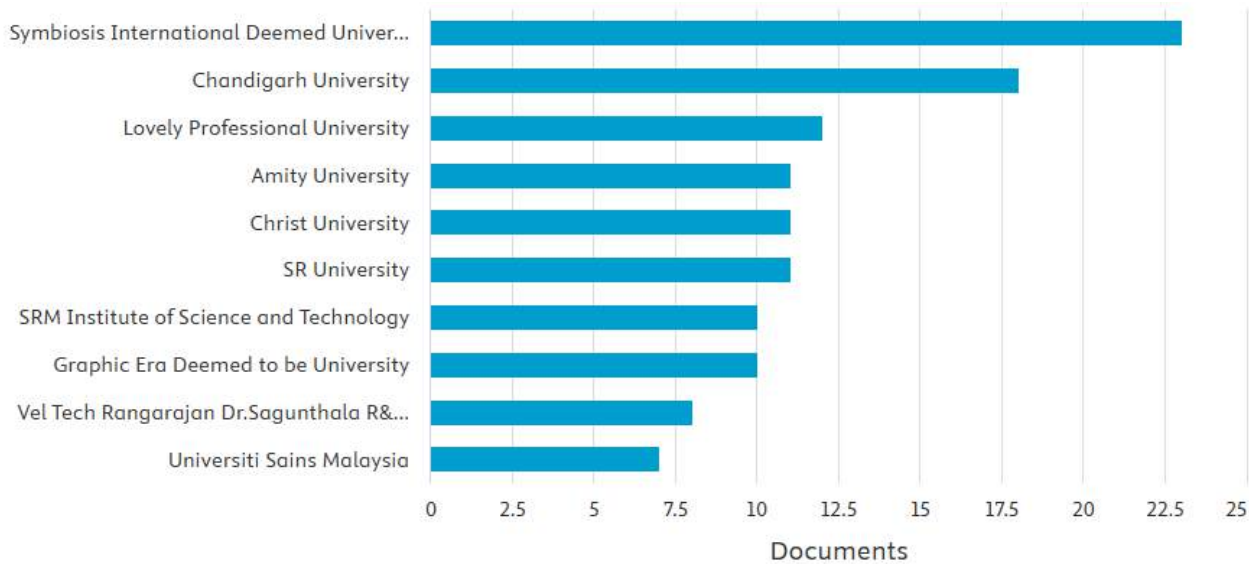


Nota. La figura evidencia el liderazgo de India en la producción científica del corpus, seguida de Estados Unidos, Malasia, China, Indonesia, Reino Unido, Australia, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Pakistán. Este resultado sugiere una fuerte presencia de economías emergentes en la investigación reciente sobre engagement, gestión humana y sostenibilidad del talento humano. Fuente: elaboración propia a partir de Scopus.

En relación con las afiliaciones institucionales, los gráficos muestran una participación destacada de instituciones como Symbiosis International Deemed University, Chandigarh University, Lovely Professional University, Amity University, Christ University, SR University y SRM Institute of Science and Technology. Esta distribución confirma la importancia de las universidades asiáticas, especialmente las indias, en la producción reciente del campo. La concentración institucional también permite inferir la existencia de comunidades académicas activas en torno a la gestión humana, el engagement, el talento y el desempeño.

Figura 5

Afiliaciones institucionales con mayor producción científica

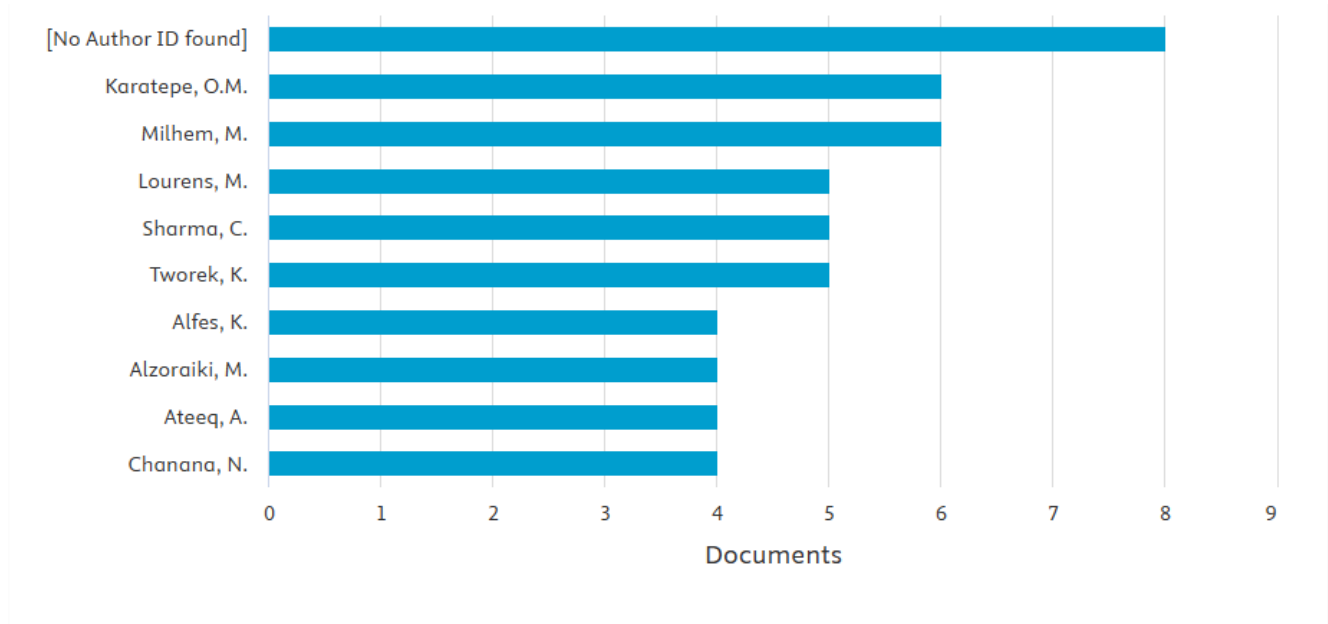


Nota. La figura evidencia la participación destacada de instituciones como Symbiosis International Deemed University, Chandigarh University, Lovely Professional University, Amity University, Christ University y SR University. La concentración institucional evidencia el papel relevante de universidades asiáticas, en especial las indias, en la producción reciente sobre engagement laboral y gestión del talento humano. Fuente: elaboración propia a partir de Scopus.

El análisis por autores muestra una producción distribuida, con algunos investigadores que presentan una mayor presencia en el corpus. Entre los autores más recurrentes se identifican Karatepe, Milhem, Lourens, Sharma, Tworek, Alfes, Alzoraiki, Ateeq y Chanana. Esta distribución indica que el campo no depende de un único grupo de autores, sino que está compuesto por varias líneas de investigación conectadas con recursos humanos, comportamiento organizacional, bienestar, liderazgo, desempeño y transformación del trabajo.

Figura 6

Autores con mayor producción científica en el corpus bibliométrico



Nota. La figura presenta a los autores con el mayor número de documentos asociados a la ecuación de búsqueda aplicada en Scopus. Se destacan autores como Karatepe, Milhem, Lourens, Sharma, Tworek, Alfes, Alzoraiki, Ateeq y Chanana, lo que evidencia una producción distribuida entre distintas líneas de investigación sobre engagement, gestión humana y desempeño. Fuente: elaboración propia a partir de Scopus.

Las revistas y fuentes con mayor presencia en el corpus incluyen *Sustainability*, *Lecture Notes in Networks and Systems*, *International Journal of Human Resource Management*, *International Journal of Organizational Analysis*, *Cogent Business and Management*, *Human Resource Management International Digest*, *Employee Relations*, *Human Systems Management*, *Journal of Organizational Effectiveness* y *Frontiers in Psychology*. Esta variedad de fuentes confirma que el engagement laboral se aborda en revistas de gestión humana, sostenibilidad, psicología organizacional, sistemas, administración y comportamiento organizacional.

En cuanto a los documentos más citados del corpus, destacan trabajos que relacionan el engagement con la gestión de recursos humanos, la ventaja competitiva y el desempeño. Entre ellos se encuentran el artículo de Albrecht et al. (2015), sobre engagement, prácticas de recursos humanos y ventaja competitiva; el trabajo de Alfes et al., (2013), sobre prácticas de recursos humanos percibidas, engagement y comportamiento del empleado; y el estudio de Gruman y Saks (2011), sobre gestión del desempeño y engagement. Estos documentos muestran que la literatura más influyente ha vinculado el engagement con los sistemas de gestión humana, las prácticas organizacionales y los resultados laborales.

De otra parte, el análisis de palabras clave evidencia la centralidad de términos como employee engagement, human resource management, work engagement, talent management, job satisfaction, performance management, employee performance, organizational performance, leadership, job performance, sustainable development, green human resource management, sustainability y employee retention. Esta estructura temática confirma la pertinencia del enfoque del libro, ya que los términos

desarrollado en este libro se alinea con las tendencias globales de la investigación (Alrifae, 2025; Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024; Xiong, 2025).

Finalmente, el análisis bibliométrico permite identificar una oportunidad de contribución académica. Aunque existe una producción creciente sobre engagement laboral, gestión humana y desempeño, todavía se requieren estudios aplicados en contextos locales, en pequeñas empresas, en organizaciones familiares, en empresas de servicios, en distribuidoras y en profesiones reguladas. En este sentido, el libro aporta evidencia situada desde Ocaña, Norte de Santander, y contribuye a ampliar la comprensión del engagement en organizaciones que suelen estar menos representadas en la literatura internacional (Oleniuch, 2025; Peretz, 2024; Hourani, 2025).

A continuación, se presenta la lista de las publicaciones más citadas sobre el engagement laboral y la sostenibilidad del talento humano.

Tabla 3

Artículos más citados del corpus bibliométrico sobre engagement laboral y sostenibilidad del talento humano

N.º	Título de la publicación	Autores	Revista	Año	Citaciones
1	The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model	Alfes, K.; Shantz, A. D.; Truss, C.; Soane, E. C.	International Journal of Human Resource Management	2013	565
2	Performance management and employee engagement	Gruman, J. A.; Saks, A. M.	Human Resource Management Review	2011	563
3	Effects of ‘green’ training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector	Pinzone, M.; Guerci, M.; Lettieri, E.; Huisingh, D.	Journal of Cleaner Production	2019	348
4	Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations	Hughes, J. C.; Rog, E.	International Journal of Contemporary Hospitality Management	2008	331
5	The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement	Alfes, K.; Truss, C.; Soane, E. C.; Rees, C.; Gatenby, M.	Human Resource Management	2013	316
6	Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values	Lu, Y.; Zhang, M. M.; Yang, M. M.; Wang, Y.	Human Resource Management	2023	310
7	Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China	Cooke, F. L.; Cooper, B.; Bartram, T.; Wang, J.; Mei, H.	International Journal of Human Resource Management	2019	301

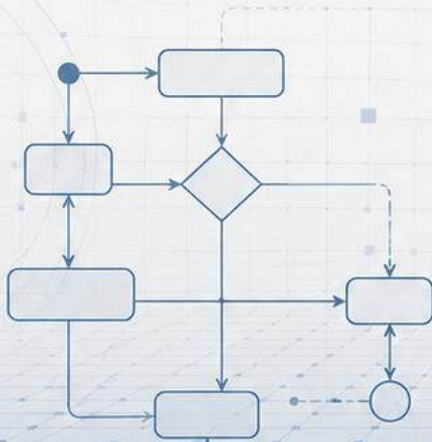
N.º	Título de la publicación	Autores	Revista	Año	Citaciones
8	The impact of big data analytics on firms' high value business performance	Popovič, A.; Hackney, R.; Tassabehji, R.; Castelli, M.	Information Systems Frontiers	2018	298
9	Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation	Haddock-Millar, J.; Sanyal, C.; Müller-Camen, M.	International Journal of Human Resource Management	2016	277
10	Caring human resources management and employee engagement	Saks, A. M.	Human Resource Management Review	2022	255

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura exportada de Scopus generada mediante la ecuación de búsqueda principal.



Capítulo 2.

Metodología



Capítulo 2. Metodología

2.1. Enfoque metodológico general

El presente libro se construye a partir de una integración analítica de investigaciones aplicadas sobre engagement laboral desarrolladas en distintos contextos organizacionales. Su propósito no consiste únicamente en describir resultados aislados, sino en articular un cuerpo de evidencia que permita comprender el engagement como un fenómeno organizacional vinculado al clima laboral, al desempeño, a la empresa familiar, al employer branding, a la ética profesional y a la sostenibilidad del talento humano (Hendri, 2025; Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024).

Desde esta perspectiva, la metodología adoptada responde a un enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional y analítico, apoyado en la revisión conceptual de la literatura especializada y en el análisis de información empírica proveniente de estudios organizacionales. El enfoque cuantitativo permite medir variables relacionadas con la experiencia laboral de los trabajadores, establecer tendencias, identificar asociaciones entre dimensiones y generar evidencia útil para la toma de decisiones en gestión humana. Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación cuantitativa se orienta a medir fenómenos mediante procedimientos sistemáticos, con el fin de contrastar patrones, relaciones y comportamientos observables. Este tipo de diseño ha sido ampliamente utilizado en investigaciones recientes sobre engagement, prácticas de gestión humana, apoyo organizacional y desempeño laboral (Alrifae, 2025; Jimoh, 2025; Peretz, 2024).

El carácter descriptivo de los estudios permite identificar el estado de las variables analizadas en cada contexto organizacional. En este caso, se describen los niveles de engagement y su relación con factores como el clima laboral, el desempeño, la ética profesional o la marca empleadora. A su vez, el alcance correlacional permite examinar cómo las variables se asocian entre sí, sin pretender establecer causalidad experimental. Este alcance resulta pertinente porque el engagement laboral es un fenómeno complejo, influido por condiciones individuales, relacionales y organizacionales (Hendri, 2025; Oleniuch, 2025; Xiong, 2025).

El libro también incorpora una lógica analítica-comparativa, en la medida en que los resultados de los distintos estudios se interpretan de manera transversal. Esto permite identificar coincidencias, diferencias y patrones entre organizaciones y grupos laborales. De esta manera, la metodología no se limita a presentar mediciones independientes, sino que busca construir una lectura integradora del engagement como capacidad organizacional (Peretz, 2024; Stor, 2024; Xiong, 2025).

2.2. Diseño de investigación

Los estudios que sirven de base a esta obra se desarrollan con un diseño no experimental y transversal. El diseño no experimental se caracteriza por no manipular deliberadamente las variables por el

investigador, sino por observarlas en su contexto natural. En este caso, el engagement, el clima laboral, el desempeño, la ética profesional y el employer branding se analizan tal como se manifiestan en las organizaciones y los grupos estudiados.

El diseño transversal implica que la información se recoge en un único momento. Esta decisión metodológica permite obtener una aproximación diagnóstica del estado de las variables durante el periodo de aplicación de los instrumentos. Aunque este tipo de diseño no permite observar cambios longitudinales, sí ofrece información relevante para comprender las condiciones actuales de los trabajadores y orientar estrategias de intervención organizacional.

La elección de un diseño no experimental y transversal resulta coherente con el propósito aplicado de los estudios. El interés principal es identificar percepciones, niveles de engagement, asociaciones entre variables y posibles implicaciones gerenciales. En este sentido, la metodología permite generar diagnósticos útiles para organizaciones que requieren fortalecer la sostenibilidad del talento humano, mejorar su clima laboral, elevar el desempeño y consolidar vínculos más positivos con sus trabajadores.

2.3. Contextos de estudio

La obra integra investigaciones aplicadas en diversos escenarios organizacionales. Estos contextos permiten analizar el engagement laboral desde una perspectiva amplia y situada. Entre los escenarios considerados se encuentran empresas de servicios, supermercados, empresas familiares, organizaciones interesadas en fortalecer su employer branding y profesionales del área contable.

El estudio sobre engagement y clima laboral permite examinar cómo las condiciones internas de la organización influyen en la energía, la dedicación y la absorción de los trabajadores. El clima laboral se entiende como el conjunto de percepciones compartidas sobre las prácticas, procedimientos, relaciones y condiciones del entorno de trabajo. Su relación con el engagement es relevante, pues un ambiente organizacional favorable puede estimular la participación, el bienestar y la disposición al logro.

Los estudios sobre engagement y desempeño laboral permiten analizar la relación entre la implicación del trabajador y sus resultados en el cargo. El desempeño no se reduce al cumplimiento de tareas, sino que incluye dimensiones como la productividad, la responsabilidad, la cooperación, la iniciativa y la contribución al logro de objetivos. En esta línea, la literatura ha señalado que el engagement puede asociarse con niveles más altos de desempeño, ya que los trabajadores engaged tienden a mostrar mayor energía, persistencia y orientación hacia la calidad de su trabajo (Bakker & Demerouti, 2007; Saks, 2022).

El análisis del engagement en empresas familiares incorpora una dimensión particular: la influencia de la cultura familiar, los vínculos afectivos, la confianza, la autoridad intergeneracional y la cercanía entre propietarios y trabajadores. Estas características pueden fortalecer el sentido de pertenencia, pero también generar tensiones cuando los roles familiares y empresariales no están claramente diferenciados.

El estudio sobre engagement y employer branding permite observar la relación entre la experiencia interna del trabajador y la imagen de la organización como empleadora. El employer branding se refiere a la

construcción de una propuesta de valor que hace atractiva a la organización para el talento actual y potencial. Desde esta perspectiva, una organización no solo debe proyectar una imagen externa favorable, sino también garantizar una experiencia laboral coherente con dicha promesa.

Finalmente, el análisis del engagement y de la ética profesional en contadores públicos permite vincular la implicación laboral con la responsabilidad, el juicio profesional y la conducta ética. Este contexto resulta especialmente importante porque ciertas profesiones requieren altos niveles de integridad, independencia, compromiso social y responsabilidad frente a terceros.

2.4. Población y muestra

La población de referencia de los estudios está conformada por trabajadores, colaboradores, directivos o profesionales vinculados a los contextos organizacionales analizados. Cada investigación define su población específica según el sector, el tipo de organización y el objetivo particular del estudio. Las muestras utilizadas cumplen con los criterios de accesibilidad, pertinencia y disponibilidad de los participantes, por lo que se consideran no probabilísticas. Este tipo de muestreo es frecuente en estudios aplicados de gestión humana y de comportamiento organizacional, especialmente cuando se trabaja con organizaciones concretas, grupos laborales específicos o poblaciones profesionales delimitadas.

El uso de muestras no probabilísticas no impide generar información valiosa para el diagnóstico organizacional. Sin embargo, exige interpretar los resultados con prudencia y evitar generalizaciones absolutas a poblaciones más amplias. En este sentido, los hallazgos deben comprenderse como evidencia situada, útil para interpretar tendencias, formular hipótesis de trabajo y orientar decisiones de mejora en los contextos estudiados.

2.5. Variables y categorías de análisis

La variable central del libro es el engagement laboral. Se entiende como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). Estas tres dimensiones permiten analizar la energía disponible para trabajar, el sentido atribuido a la labor y el nivel de concentración e inmersión en las actividades realizadas.

El vigor se relaciona con la energía, la resistencia mental, la disposición al esfuerzo y la capacidad de persistir ante las dificultades. La dedicación expresa entusiasmo, orgullo, inspiración, identificación con la tarea y percepción de significado. La absorción se refiere a la concentración profunda y al involucramiento intenso en el trabajo. Además del engagement, los estudios incorporan variables asociadas según el contexto de cada investigación. Entre ellas se encuentran el clima laboral, el desempeño laboral, el employer branding, la ética profesional y las características organizacionales propias de las empresas familiares. Estas variables permiten ampliar la comprensión del engagement y analizarlo no como un fenómeno aislado, sino como una dimensión conectada con la experiencia organizacional en su conjunto.

El clima laboral se analiza como una variable contextual que puede favorecer o limitar el engagement. El desempeño laboral se estudia como resultado asociado a la energía y dedicación del trabajador. El employer branding se entiende como una expresión de la propuesta de valor para el empleado y de la reputación de la organización como empleadora. La ética profesional se examina como una dimensión normativa y conductual que puede vincularse con el sentido de responsabilidad y compromiso en el ejercicio profesional.

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica principal de recolección de información utilizada en los estudios es la encuesta estructurada. Esta técnica permite obtener información estandarizada sobre las percepciones, actitudes y valoraciones de los participantes respecto de las variables estudiadas. La encuesta resulta apropiada para investigaciones cuantitativas porque facilita la medición de constructos organizacionales y permite comparar las respuestas de los participantes.

Los instrumentos se estructuran mediante escalas de tipo Likert, en las que los participantes expresan su grado de acuerdo o su frecuencia de acuerdo con un conjunto de afirmaciones. Este tipo de escala es ampliamente utilizado en estudios organizacionales porque permite medir percepciones de manera ordenada y cuantificable.

Para medir el engagement laboral, se toma como referencia la Utrecht Work Engagement Scale (UWES), propuesta por Schaufeli y colaboradores. Este instrumento evalúa las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, y ha sido ampliamente utilizado en investigaciones internacionales sobre engagement laboral. Su relevancia radica en que ofrece una estructura clara para medir el constructo y cuenta con antecedentes de fiabilidad y validez en diversos contextos laborales.

Además del engagement, los instrumentos incluyen ítems relacionados con las variables específicas de cada estudio. En el ámbito del clima laboral, se consideran aspectos como la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, las condiciones de trabajo y el sentido de pertenencia. Para el desempeño laboral se contemplan elementos como la productividad, la responsabilidad, el cumplimiento de funciones, la iniciativa y la cooperación. En el employer branding se analizan aspectos vinculados a la atracción, la retención, la propuesta de valor para el empleado y la imagen organizacional. En la ética profesional se consideran dimensiones asociadas a la responsabilidad, la integridad, el cumplimiento normativo y la conducta profesional.

2.7 Procedimiento de investigación

El procedimiento metodológico se desarrolla en varias fases. En primer lugar, se realiza una revisión conceptual del engagement laboral y de sus variables relacionadas. Esta revisión permite fundamentar teóricamente los estudios, delimitar los conceptos centrales y seleccionar los referentes más apropiados para la construcción o adaptación de los instrumentos.

En segundo lugar, se identifican los contextos organizacionales y poblaciones participantes. Esta fase implica reconocer las características de las organizaciones o grupos estudiados, delimitar la población objetivo y establecer los criterios de participación. La selección de los participantes se realiza de acuerdo con la disponibilidad de acceso, la pertinencia del contexto y la relación con los objetivos de cada investigación.

En tercer lugar, se aplican los instrumentos de recolección de información. La aplicación se realiza procurando la claridad en las instrucciones, la confidencialidad de las respuestas y la participación voluntaria. Estos criterios son fundamentales para obtener información confiable y reducir sesgos derivados del temor, de la presión institucional o de la deseabilidad social.

En cuarto lugar, se procesa la información recolectada mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales. La estadística descriptiva permite identificar frecuencias, porcentajes, promedios y tendencias generales. El análisis correlacional permite explorar las asociaciones entre el engagement y las demás variables consideradas. Dependiendo de la estructura de cada estudio, también pueden emplearse análisis comparativos o modelos explicativos básicos.

Finalmente, se interpretan los resultados a la luz de la literatura especializada. Esta fase es fundamental porque permite pasar de la descripción estadística a la comprensión organizacional. Los hallazgos se contrastan con los aportes teóricos de autores como Kahn, Schaufeli, Bakker, Demerouti y Saks, a fin de construir una lectura argumentada sobre el papel del engagement en la sostenibilidad del talento humano.

2.8 Análisis de la información

El análisis de la información combina procedimientos cuantitativos y la interpretación de los resultados. En primer lugar, se realiza una depuración de las bases de datos para verificar la consistencia, la integridad y la organización de las respuestas. Posteriormente, se calculan medidas descriptivas que permiten conocer el comportamiento general de las variables.

El análisis descriptivo permite identificar los niveles de engagement y de las variables asociadas. Estos resultados ofrecen una primera aproximación diagnóstica a la experiencia laboral de los participantes. Por ejemplo, niveles altos de vigor pueden indicar energía y disposición al esfuerzo, mientras que niveles bajos de dedicación pueden revelar problemas de sentido, de reconocimiento o de identificación con la tarea.

El análisis correlacional permite establecer la existencia de asociaciones entre variables. En este caso, resulta pertinente examinar si el engagement se relaciona con el clima laboral, el desempeño, el employer branding o la ética profesional. Aunque la correlación no implica causalidad, sí permite identificar vínculos relevantes que pueden orientar decisiones gerenciales y futuras investigaciones.

La interpretación de los resultados se realiza desde una perspectiva organizacional. Esto significa que los datos no se leen como simples puntuaciones individuales, sino como señales sobre las condiciones de trabajo, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional, las prácticas de gestión humana y la calidad de los vínculos laborales. En consecuencia, la información obtenida se utiliza para formular implicaciones prácticas y lineamientos de mejora.

2.9 Consideraciones éticas

Los estudios que sirven de base a esta obra se orientan por principios éticos fundamentales de la investigación social y organizacional. La participación de los encuestados debe ser voluntaria, informada y confidencial. Esto implica que las personas deben conocer el propósito general de la investigación, el uso académico de la información y la posibilidad de participar sin presiones ni consecuencias negativas.

La confidencialidad constituye un criterio esencial, especialmente al investigar las percepciones laborales en organizaciones concretas. Proteger la identidad de los participantes permite reducir el temor a represalias y favorece respuestas más honestas. Asimismo, los resultados deben presentarse de manera agregada, evitando la exposición individual de trabajadores o directivos. Otro principio relevante es el uso responsable de la información. Los datos recolectados deben emplearse con fines académicos, diagnósticos y de mejora organizacional, evitando interpretaciones punitivas o estigmatizantes. El engagement no debe utilizarse únicamente para atribuir al trabajador su nivel de implicación, sino para identificar condiciones organizacionales que pueden fortalecer o debilitar su experiencia laboral.

2.10 Alcances y limitaciones metodológicas

La metodología adoptada permite desarrollar una aproximación amplia y aplicada al engagement laboral en distintos contextos organizacionales. Su principal alcance consiste en integrar evidencia empírica y fundamentos teóricos para comprender el engagement como una dimensión estratégica de la gestión humana. Además, el uso de instrumentos estructurados facilita la medición de variables y la comparación entre estudios.

No obstante, también existen limitaciones. El diseño transversal impide analizar cambios a lo largo del tiempo, por lo que los resultados representan una fotografía del momento en que se aplicaron los instrumentos. Asimismo, el uso de muestras no probabilísticas limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a toda la población laboral. Otra limitación se relaciona con el carácter perceptual de los datos, pues las respuestas dependen de la valoración subjetiva de los participantes. A pesar de estas limitaciones, los estudios ofrecen información relevante para comprender el engagement desde una perspectiva situada. Los resultados permiten identificar tendencias, formular hipótesis, orientar intervenciones y proponer líneas futuras de investigación. En este sentido, la metodología utilizada es coherente con el propósito del libro: aportar una lectura conceptual, empírica y aplicada sobre el engagement laboral y su relación con la sostenibilidad del talento humano.



Capítulo 3.

Resultados



Capítulo 3. Resultados

.....

El presente capítulo expone los principales resultados de los estudios aplicados sobre el engagement laboral en los distintos contextos organizacionales analizados. Su propósito es presentar una lectura integrada de los hallazgos obtenidos, de modo que el engagement no se comprenda como una variable aislada, sino como un fenómeno relacionado con las condiciones del entorno laboral, las prácticas de gestión humana, el desempeño, la ética profesional, la cultura organizacional y la sostenibilidad del talento humano.

Los resultados se organizan en torno a los ejes temáticos que estructuran esta obra: engagement y clima laboral, engagement y desempeño laboral, engagement en empresas familiares, engagement y employer branding, y engagement y ética profesional. Cada uno de estos campos permite observar una dimensión específica del vínculo entre las personas y las organizaciones. En conjunto, los hallazgos ofrecen una aproximación empírica al modo en que los trabajadores perciben su energía, dedicación y absorción en el trabajo, así como las condiciones que pueden fortalecer o debilitar dichos componentes.

Desde la perspectiva teórica asumida en el libro, el engagement laboral se entiende como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). Por tanto, la interpretación de los resultados considera no solo los niveles de implicación laboral reportados por los participantes, sino también su relación con factores organizacionales que actúan como recursos o demandas en el entorno laboral. En esta línea, el modelo de Demandas y Recursos Laborales sostiene que los recursos organizacionales, como el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, pueden estimular procesos motivacionales positivos y favorecer el engagement (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

Los hallazgos también se interpretan desde una perspectiva relacional. El engagement no depende exclusivamente de la actitud individual del trabajador, sino también de la calidad de las condiciones organizacionales que permiten construir significado, seguridad psicológica y disponibilidad personal en el desempeño del rol laboral (Kahn, 1990). Por ello, los resultados aquí presentados permiten identificar cómo ciertos aspectos del clima laboral, el liderazgo, la comunicación, la percepción de justicia, la identidad organizacional y la coherencia ética pueden incidir en la forma en que los trabajadores se involucran en sus actividades (Alrifae, 2025; Hendri, 2025; Hourani, 2025; Xiong, 2025).

El capítulo busca, además, evitar una lectura meramente descriptiva de los datos. Más allá de presentar frecuencias, porcentajes o tendencias generales, el análisis se orienta a identificar patrones relevantes para la gestión organizacional. En este sentido, los resultados permiten comprender qué condiciones favorecen el engagement, qué factores pueden limitarlo y qué implicaciones se derivan para la toma de decisiones en materia de gestión humana. Esta lectura resulta fundamental, porque el engagement se ha asociado en la literatura con actitudes laborales favorables, mayor desempeño, intención de permanencia y conductas de ciudadanía organizacional (Saks, 2006).

De igual manera, los resultados se abordan desde una perspectiva crítica y sostenible. Un alto nivel de engagement no debe interpretarse como una disponibilidad ilimitada del trabajador ni como una justificación para intensificar las exigencias laborales. Por el contrario, los hallazgos deben servir para reconocer la necesidad de construir entornos de trabajo equilibrados, saludables y coherentes, en los que la energía, el compromiso y la dedicación puedan sostenerse sin comprometer el bienestar de las personas. Así, el engagement se analiza como una capacidad organizacional que requiere condiciones de apoyo, reconocimiento, participación y sentido.

En consecuencia, este capítulo constituye un puente entre el marco teórico y las implicaciones prácticas del libro. Los resultados permiten contrastar los fundamentos conceptuales con la realidad de los contextos estudiados y aportan evidencia para comprender el papel del engagement en la sostenibilidad del talento humano. A partir de esta lectura, se avanza hacia una interpretación aplicada que busca orientar las decisiones gerenciales, fortalecer la experiencia laboral y contribuir a la construcción de organizaciones más humanas, productivas y sostenibles.

3.1. Engagement y clima laboral

El clima laboral constituye una dimensión central para comprender la experiencia cotidiana de los trabajadores en la organización. Este concepto se refiere a la percepción compartida de los colaboradores sobre las prácticas, procesos, relaciones, estilos de liderazgo, normas, prioridades y condiciones que caracterizan el ambiente de trabajo. En este sentido, el clima laboral no se limita a una impresión individual o momentánea, sino que refleja la manera en que los trabajadores interpretan el funcionamiento real de la organización y las condiciones bajo las cuales desarrollan sus actividades. Por ello, puede influir en la motivación, la comunicación, la cooperación, el sentido de pertenencia y la disposición de las personas a involucrarse activamente en sus funciones (Alrifae, 2025; Hendri, 2025; Hourani, 2025; Jimoh, 2025).

Desde la perspectiva del engagement laboral, el clima organizacional adquiere especial relevancia porque configura el contexto inmediato en el que los trabajadores experimentan vigor, dedicación y absorción. Un clima laboral favorable puede actuar como un recurso organizacional que facilita la energía, el entusiasmo y la concentración en el trabajo, mientras que un clima laboral deteriorado puede convertirse en una demanda que produce desgaste, desinterés o desconexión emocional. De acuerdo con el modelo de Demandas y Recursos Laborales, los recursos presentes en el entorno de trabajo, tales como el apoyo social, la claridad de rol, la autonomía, la retroalimentación y el reconocimiento, favorecen procesos motivacionales positivos y fortalecen el engagement (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

En el estudio realizado en una organización del sector gastronómico de Ocaña, la relación entre el engagement laboral y el clima organizacional se analizó a partir de dimensiones como el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión. Estas dimensiones permiten observar cómo los trabajadores perciben su participación en la organización, la coherencia de las prácticas internas, la capacidad de respuesta ante los cambios y la claridad de los propósitos institucionales. El involucramiento se relaciona con el grado en que los colaboradores se sienten parte activa de la organización; la consistencia permite

valorar la existencia de acuerdos, normas y prácticas estables; la adaptabilidad refleja la capacidad organizacional para responder a las exigencias del entorno; y la misión expresa la claridad sobre la dirección estratégica y el sentido del trabajo colectivo (Chatzi, 2025; Peretz, 2024; Tudose, 2025; Xiong, 2025).

El análisis de estas dimensiones resulta pertinente porque el engagement no surge únicamente de la disposición personal del trabajador, sino también de las condiciones organizacionales que posibilitan su implicación. Kahn (1990) sostiene que las personas se involucran plenamente en sus roles cuando experimentan significado, seguridad psicológica y disponibilidad personal. En consecuencia, un clima laboral positivo puede favorecer estas condiciones al ofrecer un entorno en el que el trabajador comprende el valor de su labor, se siente reconocido, percibe confianza en sus relaciones laborales y dispone de recursos para desempeñar adecuadamente sus funciones.

En el caso de organizaciones de servicio, como los restaurantes, el clima laboral adquiere una importancia adicional, ya que la calidad de la experiencia interna puede reflejarse directamente en la atención al cliente, la coordinación del equipo, la rapidez de respuesta y la consistencia del servicio. Cuando los trabajadores perciben un ambiente de apoyo, comunicación clara y sentido compartido, es más probable que desplieguen conductas asociadas con la dedicación, la cooperación y la orientación al logro. Por el contrario, un clima marcado por tensiones, ambigüedad, baja participación o ausencia de reconocimiento puede afectar la energía disponible para el trabajo y debilitar el engagement (Gomes et al., 2025; Karim et al., 2025).

Por tanto, el estudio del engagement y del clima laboral en las empresas objeto de estudio ubicadas en la ciudad de Ocaña permite comprender cómo las condiciones internas de una organización inciden en la manera en que los trabajadores se vinculan con sus tareas y con los objetivos del negocio. Esta relación es especialmente valiosa para la gestión humana, porque muestra que fortalecer el engagement requiere intervenir también en el ambiente organizacional. No basta con esperar trabajadores motivados; es necesario construir condiciones de participación, coherencia, adaptación y propósito que permitan sostener el compromiso activo de las personas a lo largo del tiempo (Gathmyr et al., 2025; Qummar et al., 2025).

La muestra del estudio estuvo conformada por 122 trabajadores con datos válidos, pertenecientes a organizaciones del sector gastronómico ubicadas en Ocaña. La reserva de los nombres de las empresas responde a criterios de confidencialidad investigativa y protección de la información organizacional. Este contexto resulta relevante porque las organizaciones de servicios gastronómicos dependen de una alta coordinación operativa, de la atención permanente al cliente, del trabajo en equipo, del cumplimiento de plazos, de la comunicación directa entre áreas y de la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas. Por ello, analizar la relación entre el engagement laboral y el clima organizacional permite comprender cómo las percepciones internas de los trabajadores pueden incidir en su energía, entusiasmo, concentración y disposición para contribuir al desempeño colectivo.

Los resultados descriptivos muestran que los trabajadores presentan niveles favorables de engagement laboral, especialmente en las dimensiones de dedicación y vigor. La dedicación obtuvo el promedio más alto, con un valor de 4,78, lo que indica que los colaboradores perciben entusiasmo, sentido, orgullo e identificación con la labor que realizan. Este resultado sugiere que el trabajo posee un significado positivo para los participantes y que existe una disposición emocional favorable hacia las actividades desarrolladas. Desde la perspectiva de Schaufeli et al. (2002), la dedicación constituye una de las expresiones más claras del engagement, pues evidencia inspiración, implicación y una valoración positiva del rol laboral.

El vigor también presentó un promedio alto, de 4,58. Este resultado permite inferir que los trabajadores manifiestan energía, resiliencia y disposición para invertir esfuerzo en sus tareas. En una organización de servicios, esta dimensión resulta especialmente importante, debido a que las exigencias operativas suelen demandar rapidez, atención, movilidad, manejo de presión y capacidad para sostener el ritmo de trabajo durante la jornada. Un alto nivel de vigor puede interpretarse como una fortaleza organizacional, siempre que esté acompañado de condiciones laborales adecuadas que eviten la sobrecarga, el agotamiento o la intensificación excesiva del trabajo.

La absorción obtuvo un promedio de 3,98. Aunque este valor se sitúa en un nivel favorable, es inferior a las dimensiones de dedicación y de vigor. Este resultado puede indicar que los trabajadores se sienten motivados y con energía, pero no siempre logran mantener altos niveles de concentración profunda o inmersión plena en la actividad laboral. En organizaciones de servicio gastronómico, esta situación puede estar asociada a interrupciones frecuentes, presión en la atención al cliente, multiplicidad de tareas, cambios de turno, ruido operativo o demandas simultáneas. Por tanto, la absorción representa una oportunidad de mejora en la organización del trabajo, la claridad de funciones, la reducción de distracciones y la planificación de tareas.

En cuanto al clima organizacional, el involucramiento obtuvo el promedio más alto, con un valor de 4,07. Este resultado evidencia que los trabajadores perciben oportunidades de participación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y vinculación con las actividades de la organización. El involucramiento se convierte, por tanto, en una fortaleza del clima laboral, ya que refleja una relación activa entre los colaboradores y la dinámica cotidiana del negocio. Desde el modelo de Demandas y Recursos Laborales, este tipo de condiciones puede funcionar como un recurso organizacional que favorece la motivación y fortalece el engagement (Bakker & Demerouti, 2007).

Las dimensiones de adaptabilidad, misión y consistencia presentaron promedios más moderados. La adaptabilidad obtuvo un promedio de 3,74, lo que indica una capacidad de ajuste aceptable ante cambios, exigencias del entorno y necesidades operativas. No obstante, el resultado también sugiere que esta capacidad puede fortalecerse mediante procesos de comunicación interna, entrenamiento, mayor flexibilidad funcional y una mayor preparación del equipo para escenarios de alta demanda.

La misión registró un promedio de 3,73. Este dato muestra que los trabajadores reconocen parcialmente el propósito y la orientación de la organización, pero aún hay margen para fortalecer la claridad estratégica. En una organización de servicios, la misión no debe entenderse únicamente como una declaración formal, sino también como una guía práctica para orientar la atención al cliente, la calidad del servicio, la

coordinación interna y la toma de decisiones cotidianas. Cuando los trabajadores comprenden con claridad hacia dónde se dirige la organización y cuál es el sentido de su contribución, es más probable que experimenten mayor dedicación y alineación con los objetivos colectivos.

La consistencia obtuvo el promedio más bajo entre las dimensiones del clima organizacional, con un valor de 3,68. Este resultado señala una oportunidad de mejora en aspectos relacionados con las normas, los procedimientos, las instrucciones, la coordinación interna y la claridad de las responsabilidades. En el sector gastronómico, la consistencia es fundamental porque la experiencia del cliente depende de la articulación entre cocina, servicio, caja, administración, limpieza, tiempos de entrega y la resolución de los requerimientos. La falta de claridad operativa puede afectar no solo el clima laboral, sino también la eficiencia del servicio y la percepción externa de la calidad (Chatzi, 2025; Tudose, 2025).

Los resultados correlacionales refuerzan la importancia del involucramiento como una dimensión clave del clima organizacional. Se identificó una relación positiva muy fuerte entre vigor e involucramiento, con un coeficiente de correlación de $r = 0,915$. Este hallazgo sugiere que cuando los trabajadores perciben una mayor participación, un mayor trabajo en equipo y la posibilidad de aportar ideas, también reportan niveles más altos de energía laboral. En términos gerenciales, esto significa que la energía del equipo no depende únicamente de condiciones individuales, sino también de la manera en que la organización permite que las personas participen, se sientan escuchadas y se reconozcan como parte activa del funcionamiento diario (Thauvin, 2026; Xiong, 2025).

También se observó una fuerte relación positiva entre la dedicación y el involucramiento, con un coeficiente $r = 0,856$. Este resultado indica que el entusiasmo, el orgullo y el sentido atribuido al trabajo aumentan cuando los colaboradores perciben que tienen un lugar dentro de la organización y que su participación es valorada. De esta manera, el involucramiento no solo fortalece la energía laboral, sino también el significado que los trabajadores otorgan a sus funciones. Este hallazgo es coherente con Kahn (1990), quien plantea que el engagement se favorece cuando las personas experimentan significado psicológico y seguridad al expresarse en sus roles laborales, así como con estudios recientes que destacan el valor de la participación, la inclusión y la percepción de apoyo en la construcción del compromiso activo de los trabajadores (Jimoh, 2025; Thauvin, 2026).

La absorción también mostró una fuerte relación positiva con el involucramiento, con un coeficiente $r = 0,848$. Esto sugiere que la posibilidad de participar y sentirse parte del equipo puede favorecer la concentración y la inmersión en las tareas. Sin embargo, dado que la absorción obtuvo un promedio menor que vigor y dedicación, el resultado indica que existe una base positiva de involucramiento que podría aprovecharse para fortalecer el foco laboral mediante mejoras en organización del trabajo, distribución de funciones y reducción de interrupciones operativas.

Otra relación relevante fue la existente entre vigor y misión, con un coeficiente de correlación de $r = 0,807$. Este dato permite interpretar que la claridad de propósito se asocia con niveles más altos de energía laboral. Cuando los trabajadores comprenden la orientación de la organización y reconocen el sentido de sus actividades, pueden mostrar una mayor disposición a invertir esfuerzo y mantener su rendimiento.

En este sentido, la misión no debe quedarse en un plano declarativo, sino traducirse en mensajes claros, prioridades compartidas y criterios de actuación comprensibles para todo el equipo.

Asimismo, la relación entre dedicación y consistencia presentó un coeficiente de $r = 0,767$. Este resultado indica que la organización del trabajo, la existencia de normas claras y la coordinación interna pueden favorecer el entusiasmo y el sentido de pertenencia laboral. Aunque la consistencia fue la dimensión con el promedio más bajo, su relación con la dedicación demuestra que fortalecerla puede tener efectos positivos en el engagement. Por tanto, mejorar procedimientos, instrucciones y responsabilidades no solo constituye una acción operativa, sino también una estrategia de gestión humana.

En conjunto, los resultados evidencian que el engagement laboral no puede separarse del clima cotidiano de la organización. La energía, el entusiasmo y la concentración de los trabajadores se alimentan de interacciones concretas: comunicación clara, coordinación entre áreas, respeto, apoyo, participación, reconocimiento y claridad sobre lo que se espera del equipo. En este caso, el involucramiento se presenta como la principal fortaleza del clima laboral y la dimensión más estrechamente relacionada con el engagement. No obstante, los resultados también muestran que la consistencia y la misión requieren fortalecimiento para consolidar una experiencia laboral más ordenada, coherente y estratégicamente orientada.

Desde el punto de vista gerencial, los hallazgos permiten formular diversas implicaciones. En primer lugar, la organización debe conservar y potenciar las prácticas que favorecen el involucramiento, especialmente las relacionadas con la participación, el trabajo en equipo y la comunicación directa. En segundo lugar, se requiere fortalecer la consistencia operativa mediante protocolos claros, una distribución precisa de responsabilidades, la estandarización de procesos y la retroalimentación continua. En tercer lugar, es necesario comunicar con mayor claridad la misión y las prioridades estratégicas, de manera que cada trabajador comprenda cómo su labor contribuye a la experiencia del cliente y al logro de los objetivos organizacionales. Finalmente, se recomienda intervenir en la dimensión de absorción mediante acciones que mejoren la concentración, reduzcan las interrupciones innecesarias y permitan una mejor organización de las tareas durante la jornada laboral (Alrifae, 2025; Chatzi, 2025; Thauvin, 2026; Xiong, 2025).

Estos resultados permiten concluir que el engagement en las organizaciones de servicios no depende únicamente del entusiasmo individual de los trabajadores. Su sostenibilidad requiere un clima laboral que facilite la participación, la claridad, la coordinación y el sentido compartido. En consecuencia, fortalecer el engagement implica gestionar el clima organizacional como una condición estratégica para la calidad del servicio, el bienestar del equipo y la sostenibilidad del talento humano.

Tabla 4

Resultados descriptivos del estudio sobre engagement y clima laboral en una organización del sector gastronómico

Variable/dimensión	Promedio	Lectura
Vigor	4,58	Nivel alto de energía laboral, resiliencia y disposición al esfuerzo.
Dedicación	4,78	Nivel alto de entusiasmo, orgullo, sentido e identificación con el trabajo.
Absorción	3,98	Nivel favorable, con oportunidad de fortalecer la concentración y el enfoque laboral.
Involucramiento	4,07	Principal fortaleza del clima laboral; evidencia participación y sentido de pertenencia.
Consistencia	3,68	Área de mejora en normas, coordinación, instrucciones y claridad operativa.
Adaptabilidad	3,74	Capacidad moderada de adaptación a los cambios y exigencias del entorno.
Misión	3,73	Necesidad de fortalecer la claridad estratégica y el sentido compartido del propósito organizacional.

Tabla 5

Correlaciones destacadas entre engagement y clima laboral

Relación	Coefficiente r	Interpretación
Vigor Involucramiento	- 0,915	Relación positiva muy fuerte; la participación se asocia con mayor energía laboral.
Dedicación Involucramiento	- 0,856	Relación positiva fuerte: sentirse parte del equipo fortalece el entusiasmo y el sentido de pertenencia al trabajo.
Absorción Involucramiento	- 0,848	Relación positiva fuerte; la participación favorece la concentración y la inmersión en la tarea.
Vigor - Misión	0,807	La claridad de propósito se asocia con niveles más altos de energía laboral.
Dedicación - Consistencia	0,767	La organización del trabajo favorece el entusiasmo, la identificación y el sentido de pertenencia laboral.

3.2. Engagement en empresas familiares

Las empresas familiares constituyen una forma organizacional particular en la que se combinan vínculos económicos, afectivos, culturales y patrimoniales. A diferencia de otras organizaciones, en ellas la propiedad, la dirección, la historia familiar y las relaciones laborales suelen estar estrechamente vinculadas entre sí (Carsrud, 1994; Gersick et al., 1997). Esta condición puede convertirse en una fortaleza cuando favorece la confianza, el sentido de pertenencia, la lealtad, la cercanía con los trabajadores y la transmisión de valores compartidos (Sorenson, 1999). Sin embargo, también puede generar tensiones cuando no existen límites claros entre la familia y la empresa, cuando las decisiones se concentran en pocas personas o cuando los conflictos emocionales inciden en la dinámica laboral (Menkhoff & Kay, 2000; Morris et al., 1997).

Por esta razón, estudiar el engagement laboral en empresas familiares permite comprender cómo la cultura familiar puede operar como recurso o como demanda en el entorno laboral. Puede ser un recurso cuando ofrece apoyo, reconocimiento, estabilidad, comunicación cercana y sentido de identidad. Pero también puede convertirse en una demanda cuando produce ambigüedad de roles, informalidad en los

procedimientos, trato desigual, centralización de decisiones, baja profesionalización o dificultades para gestionar conflictos. Desde el modelo de Demandas y Recursos Laborales, el engagement se fortalece cuando los recursos laborales permiten afrontar las exigencias del trabajo y favorecen procesos motivacionales positivos (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

El estudio empírico sobre engagement y desempeño laboral en pequeñas empresas familiares se realizó con 50 empleados de cuatro empresas del sector comercial. Es importante aclarar que el tamaño de la muestra es reducido debido a las características del objeto de estudio. En el contexto analizado, las empresas familiares identificadas son pocas y, además, corresponden a unidades empresariales pequeñas, con estructuras reducidas y bajo número de trabajadores. Por tanto, la muestra no debe interpretarse como una debilidad aislada del diseño, sino como una condición coherente con la realidad organizacional de este tipo de empresas. Las pequeñas empresas familiares suelen operar con equipos limitados, una distribución flexible de funciones y una alta dependencia de la participación directa de propietarios, familiares y colaboradores cercanos (Hendri, 2025; Özsungur, 2026; Zahrani, 2026).

Esta precisión metodológica es relevante para evitar generalizaciones excesivas. Los resultados deben leerse como evidencia situada, útil para comprender las tendencias de las pequeñas empresas familiares del sector comercial, pero no como una representación estadística de todas las empresas familiares. No obstante, su valor radica en que permite aproximarse a organizaciones que, por su tamaño y naturaleza, suelen quedar poco representadas en los estudios sobre gestión humana, engagement y desempeño laboral. En este sentido, el estudio aporta una lectura aplicada sobre cómo se manifiesta el engagement en unidades productivas pequeñas, donde las relaciones laborales son cercanas y las dinámicas familiares pueden influir directamente en la experiencia laboral (Oleniuch, 2025; Peretz, 2024; Thauvin, 2026).

Para medir el engagement laboral se utilizó la Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), un instrumento que evalúa las dimensiones de vigor, dedicación y absorción propuestas por Schaufeli et al. (2002). Para la evaluación del desempeño laboral se empleó el Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), desarrollado por Koopmans et al. (2014), que permite analizar tres dimensiones: desempeño de tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes. El desempeño de tarea se refiere al cumplimiento de las funciones centrales del cargo; el desempeño contextual incluye comportamientos de apoyo, cooperación, iniciativa y contribución al ambiente organizacional; y las conductas contraproducentes corresponden a acciones que pueden afectar negativamente el trabajo, la convivencia o los resultados.

Los resultados descriptivos muestran promedios altos en las dimensiones de engagement. El vigor obtuvo un promedio de 5,28, lo que indica una alta percepción de energía, persistencia y disposición al esfuerzo por parte de los trabajadores. Este hallazgo resulta significativo en las pequeñas empresas familiares, ya que los colaboradores suelen asumir múltiples tareas, adaptarse a cambios operativos y responder a diversas necesidades del negocio. Un alto nivel de vigor sugiere que los trabajadores cuentan con energía laboral para desempeñar sus funciones, aunque también advierte la necesidad de evitar que dicha disposición se confunda con disponibilidad ilimitada o sobrecarga permanente.

La dedicación presentó un promedio de 5,22, lo que evidencia altos niveles de entusiasmo, orgullo, inspiración y sentido de responsabilidad frente al trabajo. Este resultado puede estar relacionado con la

cercanía propia de las empresas familiares, donde los trabajadores suelen percibir una relación más directa con los propietarios, un mayor conocimiento de la historia del negocio y una conexión más visible entre su esfuerzo y los resultados de la empresa. Desde la perspectiva de Kahn (1990), el engagement se fortalece cuando las personas encuentran significado psicológico en su rol laboral. En este caso, la alta dedicación sugiere que los colaboradores atribuyen valor a su trabajo y reconocen su contribución dentro de la organización (Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Xiong, 2025).

La absorción obtuvo un promedio de 4,74. Aunque es inferior a vigor y dedicación, sigue siendo un resultado favorable. Esto indica que los trabajadores logran involucrarse en sus actividades y mantener niveles elevados de concentración. Sin embargo, el menor promedio relativo de absorción puede asociarse con la naturaleza operativa de las pequeñas empresas, donde la simultaneidad de tareas, la atención a clientes, la resolución inmediata de problemas y la flexibilidad funcional pueden interrumpir la concentración profunda. Por ello, la absorción representa una dimensión que puede fortalecerse mediante una mayor organización de tareas, una mayor claridad en las prioridades y una definición más clara de responsabilidades (Hendri, 2025; Tudose, 2025).

El engagement total presentó un promedio de 5,08, lo que permite afirmar que, en términos generales, los trabajadores participantes manifiestan un alto nivel de implicación laboral. Este resultado es relevante porque muestra que, aun en empresas pequeñas, con estructuras menos formalizadas y recursos limitados, pueden existir condiciones favorables para la energía, el entusiasmo y la participación en el trabajo. Sin embargo, este hallazgo debe interpretarse con prudencia: un alto engagement no elimina la necesidad de profesionalizar la gestión, de clarificar las normas, de distribuir las funciones de manera equitativa y de garantizar condiciones laborales sostenibles (Hendri, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024).

En cuanto al desempeño laboral, el desempeño de tarea obtuvo un promedio de 3,46. Este resultado indica un cumplimiento adecuado de las funciones asignadas, lo cual sugiere que los trabajadores responden de manera aceptable a las responsabilidades centrales de su cargo. En empresas familiares pequeñas, este tipo de desempeño es fundamental porque los equipos reducidos requieren que cada trabajador cumpla con sus tareas de manera oportuna y eficiente. Una falla individual puede tener efectos visibles en la operación general del negocio (Jimoh, 2025; Stor, 2024; Xiong, 2025).

El desempeño contextual presentó un promedio de 3,35. Esta dimensión es particularmente importante en empresas familiares, porque hace referencia a conductas de cooperación, apoyo, iniciativa, adaptación y disposición para asumir responsabilidades adicionales. En organizaciones pequeñas, estas conductas pueden ser decisivas para la continuidad operativa, dado que los cargos suelen ser menos rígidos y las funciones pueden redistribuirse según las necesidades del momento. Por tanto, el desempeño contextual no debe considerarse un aspecto secundario, sino una condición clave para la flexibilidad y sostenibilidad de este tipo de empresas.

Las conductas contraproducentes obtuvieron un promedio bajo de 1,31. Este resultado es favorable, porque indica una baja presencia de comportamientos que puedan afectar negativamente el ambiente laboral, la cooperación o el cumplimiento de los objetivos. No obstante, el bajo nivel de conductas contraproducentes no debe llevar a ignorar la necesidad de mecanismos preventivos. En las empresas

familiares, los conflictos pueden escalar rápidamente cuando se entrelazan vínculos afectivos, decisiones empresariales y relaciones laborales. Por ello, es recomendable mantener canales de comunicación, normas claras y criterios de equidad para prevenir tensiones.

En el análisis correlacional, la relación más relevante se observó entre el engagement total y el desempeño contextual, con un coeficiente $r = 0,615$. Este resultado indica una asociación positiva moderada-alta entre el nivel global de engagement y los comportamientos de cooperación, iniciativa y apoyo dentro de la organización. En otras palabras, los trabajadores con mayores niveles de engagement tienden a mostrar una mayor disposición a contribuir más allá de las tareas mínimas del cargo. Este hallazgo es especialmente importante en las pequeñas empresas familiares, donde la sostenibilidad del negocio depende en gran medida de la colaboración flexible, la confianza y la capacidad de los equipos para responder a situaciones cambiantes.

La correlación entre dedicación y desempeño contextual fue la más alta, con un coeficiente $r = 0,665$. Este resultado sugiere que el orgullo, el entusiasmo, la inspiración y el sentido del trabajo se relacionan de manera significativa con comportamientos extrarrol. Cuando los trabajadores encuentran significado en lo que hacen, es más probable que colaboren con otros, propongan soluciones, asuman responsabilidades adicionales y contribuyan al clima laboral. Este hallazgo es coherente con la literatura sobre engagement, que señala que los trabajadores engaged tienden a mostrar actitudes y comportamientos favorables hacia la organización (Saks, 2006).

La relación entre vigor y desempeño contextual también fue positiva, con un coeficiente de $r = 0,530$. Esto indica que la energía laboral favorece la disposición colaborativa. En empresas pequeñas, contar con trabajadores enérgicos y persistentes puede marcar una diferencia importante, ya que muchas veces las jornadas requieren adaptabilidad, rapidez y capacidad para atender múltiples demandas. Sin embargo, este resultado también exige una lectura preventiva: la energía de los trabajadores debe gestionarse de forma sostenible, evitando que el alto vigor se traduzca en sobrecarga, desgaste o dependencia excesiva de unos pocos colaboradores (Hendri, 2025; Peretz, 2024; Tudose, 2025)..

Por su parte, la relación entre el engagement total y las conductas contraproducentes fue negativa y débil, con un coeficiente de $r = -0,242$. Este resultado sugiere que, a niveles más altos de engagement, las conductas contraproducentes tienden a disminuir ligeramente. Aunque la relación no es fuerte, su dirección es coherente con la expectativa teórica: los trabajadores más involucrados suelen mostrar menor disposición a comportamientos que afecten el trabajo o la convivencia. No obstante, la debilidad de la relación indica que la prevención de conductas contraproducentes no depende únicamente del engagement, sino también de factores como el liderazgo, la justicia organizacional, la claridad normativa, la comunicación y la gestión de conflictos.

En conjunto, los resultados muestran que las pequeñas empresas familiares estudiadas presentan niveles altos de engagement y un desempeño laboral favorable, especialmente en las conductas relacionadas con la cooperación y la iniciativa. La dedicación se presenta como una dimensión particularmente relevante por su relación con el desempeño contextual. Esto permite afirmar que el sentido del trabajo puede

convertirse en un motor de colaboración, especialmente en organizaciones en las que los equipos son pequeños y las responsabilidades se distribuyen de manera flexible (Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024).

No obstante, el estudio también invita a evitar una lectura idealizada de la empresa familiar. La cercanía afectiva, el sentido de pertenencia y la confianza pueden fortalecer el engagement, pero no sustituyen la necesidad de reglas claras, profesionalización, equidad, comunicación formal y mecanismos de gestión del conflicto. Una empresa familiar puede tener altos niveles de compromiso y, al mismo tiempo, enfrentar riesgos derivados de la informalidad, de la centralización de decisiones o de la falta de diferenciación entre los vínculos familiares y los laborales. Por ello, el engagement en este tipo de organizaciones debe gestionarse de manera consciente y estratégica (Hendri, 2025; Hourani, 2025; Peretz, 2024).

Desde el punto de vista gerencial, los hallazgos sugieren varias implicaciones. En primer lugar, las empresas familiares deben preservar los elementos culturales que fortalecen el sentido de pertenencia, como la cercanía, la confianza y el reconocimiento. En segundo lugar, deben avanzar en la profesionalización de sus prácticas internas mediante la definición clara de funciones, criterios de evaluación, protocolos de comunicación y normas de participación. En tercer lugar, deben promover espacios en los que los trabajadores puedan expresar sus ideas, resolver sus inquietudes y participar en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Finalmente, deben prevenir que el engagement se traduzca en sobrecarga o en disponibilidad permanente, especialmente en equipos pequeños, donde la flexibilidad puede convertirse en una exigencia constante (Alrifae, 2025; Thauvin, 2026; Tudose, 2025; Xiong, 2025).

Estos resultados permiten concluir que el engagement laboral en pequeñas empresas familiares constituye una fortaleza potencial para el desempeño contextual, la cooperación y la sostenibilidad del negocio. Sin embargo, su aprovechamiento requiere condiciones organizacionales claras, justas y profesionalizadas. La cultura familiar puede ser un recurso valioso, siempre que se acompañe de prácticas de gestión humana que protejan el bienestar de los trabajadores y fortalezcan la continuidad empresarial.

Tabla 6

Resultados del estudio en pequeñas empresas familiares

Dimensión	Promedio	Interpretación
Vigor	5,28	Alta energía, resiliencia y persistencia laboral.
Dedicación	5,22	Alto sentido, orgullo, entusiasmo e inspiración frente al trabajo.
Absorción	4,74	Inmersión favorable en el trabajo, con oportunidad de fortalecer la concentración operativa.
Engagement total	5,08	Nivel global alto de implicación laboral.
Desempeño de tarea	3,46	Cumplimiento adecuado de funciones centrales del cargo.
Desempeño contextual	3,35	Presencia favorable de comportamientos de apoyo, cooperación e iniciativa.
Conductas contraproducentes	1,31	Nivel bajo de comportamientos negativos; conviene mantener acciones preventivas.

Tabla 7*Correlaciones relevantes en pequeñas empresas familiares*

Relación	r	Lectura
Engagement total - Desempeño contextual	0,615	El engagement se asocia con cooperación, iniciativa y comportamientos extra-rol.
Dedicación - Desempeño contextual	0,665	El sentido del trabajo favorece conductas de apoyo e iniciativa.
Vigor - Desempeño contextual	0,530	La energía laboral apoya la disposición colaborativa.
Engagement total - Conductas contraproducentes	- 0,242	Relación negativa débil; a mayor engagement, tienden a disminuir ligeramente los comportamientos contraproducentes.

3.3. Engagement y employer branding

El employer branding se refiere a la construcción estratégica de una marca empleadora capaz de atraer, retener, desarrollar y comprometer al talento humano. Este concepto parte de la idea de que las organizaciones no solo compiten por clientes, mercados o posicionamiento comercial, sino también por personas con capacidades, expectativas y aspiraciones profesionales. En este sentido, la marca empleadora es la manera en que una empresa es percibida por sus trabajadores actuales y potenciales en relación con las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento, el ambiente de trabajo, la reputación organizacional y la coherencia entre lo que promete y lo que efectivamente ofrece (Walters, 2024; Xiong, 2025).

Ambler y Barrow (1996) definieron el employer branding como un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos asociados al empleo e identificados con la organización empleadora. Esta definición permitió comprender que la relación entre trabajador y empresa no se limita al salario ni al contrato formal, sino que también incluye elementos simbólicos, emocionales y experienciales. Posteriormente, Berthon et al. (2005) propusieron dimensiones del atractivo del empleador: valor económico, valor social, valor de desarrollo, valor de interés y valor de aplicación. Estas dimensiones permiten analizar qué tan atractiva resulta una organización para quienes trabajan en ella o desean vincularse a ella (Albrecht et al., 2015; Walters, 2024).

En el contexto de las empresas distribuidoras de Ocaña, el estudio sobre engagement y employer branding permitió observar cómo la propuesta de valor al empleado se relaciona con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción. Este tipo de organizaciones resulta relevante porque combina exigencias comerciales, logísticas, administrativas y de servicio, lo que demanda trabajadores con energía, capacidad de adaptación, orientación al cliente, cumplimiento de metas y disposición para responder a ritmos operativos variables. Por tanto, la marca empleadora no debe entenderse únicamente como una estrategia de comunicación externa, sino como una experiencia interna que puede fortalecer o debilitar el engagement laboral (Albrecht et al., 2015; Jimoh, 2025; Walters, 2024).

La muestra utilizada en el estudio se considera aceptable para una investigación aplicada de alcance descriptivo-correlacional en un contexto empresarial delimitado. En este tipo de estudios, especialmente cuando se trabaja con organizaciones específicas de un municipio o de un sector económico concreto, la representatividad no depende únicamente del tamaño muestral, sino también de la pertinencia de los participantes, de la coherencia con el objetivo de la investigación y de la posibilidad de obtener información válida sobre las variables analizadas. Al tratarse de empresas distribuidoras ubicadas en Ocaña, el tamaño de la muestra debe interpretarse en función de la disponibilidad real de trabajadores, del acceso organizacional y de la naturaleza contextual del estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

Esta precisión metodológica es importante porque las investigaciones en gestión humana, comportamiento organizacional y employer branding suelen enfrentar restricciones de acceso a las empresas, confidencialidad de la información y disponibilidad de los trabajadores para responder los instrumentos. Por ello, una muestra moderada puede resultar metodológicamente válida cuando permite recoger datos suficientes para describir tendencias, identificar relaciones entre variables y formular implicaciones gerenciales contextualizadas. En consecuencia, los resultados no pretenden generalizarse de manera absoluta a todas las empresas distribuidoras, sino aportar evidencia situada sobre la relación entre la marca empleadora y el engagement laboral en el contexto estudiado (Hernández y Mendoza, 2018; Peretz, 2024; Xiong, 2025).

Los resultados descriptivos muestran promedios favorables en las dimensiones de employer branding. La reputación externa obtuvo el promedio más alto, de 4,10. Este resultado sugiere que los trabajadores perciben una imagen positiva de las empresas de su entorno, lo que puede fortalecer el orgullo de pertenencia y la identificación con la organización. La reputación externa desempeña un papel importante porque conecta la experiencia interna del trabajador con la valoración social de la empresa. Cuando una organización es reconocida positivamente por clientes, proveedores o la comunidad, los colaboradores pueden experimentar un mayor sentido de pertenencia y legitimidad en su trabajo.

El valor económico presentó un promedio de 3,83, lo que indica una percepción favorable de aspectos como el salario, la estabilidad, los beneficios y las condiciones materiales del empleo. Aunque este resultado es positivo, también evidencia margen para fortalecer la percepción de equidad y de recompensa. En el employer branding, el valor económico no se reduce al pago recibido, sino que incluye la sensación de justicia ante el esfuerzo realizado, la estabilidad ofrecida y la claridad de los beneficios laborales. Una propuesta de valor que descuida esta dimensión para el empleado puede debilitar la confianza y limitar el entusiasmo de los trabajadores.

El valor de desarrollo obtuvo un promedio de 3,78. Este resultado indica que los trabajadores perciben oportunidades moderadas de aprendizaje, crecimiento y mejora profesional. En empresas distribuidoras, esta dimensión es especialmente importante porque el desarrollo de competencias puede incidir en la calidad del servicio, la eficiencia logística, la atención al cliente, la gestión comercial y la adaptación a cambios del mercado. Fortalecer el valor de desarrollo implica ofrecer capacitación, retroalimentación, rutas de crecimiento, reconocimiento de habilidades y posibilidades reales de asumir nuevas responsabilidades.

El valor social y el valor de interés obtuvieron promedios de 3,68. Estos resultados muestran una percepción favorable, aunque con oportunidades de mejora. El valor social se relaciona con el ambiente de trabajo, la cooperación, el compañerismo y la calidad de las relaciones interpersonales. Un promedio moderado indica que existen bases positivas de convivencia, pero también la necesidad de fortalecer la comunicación, la confianza y el trabajo en equipo. El valor de interés, por su parte, se refiere al atractivo de las tareas, al sentido del trabajo, a la innovación y a la motivación asociada a las actividades desarrolladas. En este caso, el resultado sugiere que las tareas son percibidas como funcionales, pero podrían enriquecerse con mayor autonomía, mayor participación y mayor claridad sobre su contribución a los objetivos organizacionales.

En cuanto al engagement laboral, los resultados evidencian valores positivos, aunque más moderados que los observados en otros contextos analizados en el libro. El vigor obtuvo un promedio de 3,71, lo que indica una energía laboral favorable, aunque susceptible de fortalecimiento. La dedicación presentó un promedio de 3,75, lo que refleja niveles positivos de entusiasmo, sentido de propósito y orgullo por el trabajo. La absorción registró un promedio de 3,66, lo cual evidencia una inmersión laboral moderada. Estos resultados permiten afirmar que existe engagement en las empresas estudiadas, pero no en niveles plenamente consolidados.

La comparación entre las dimensiones de employer branding y engagement permite identificar un hallazgo central: la marca empleadora parece estar mejor posicionada en su dimensión reputacional que en su capacidad de generar una experiencia laboral altamente involucrante. Es decir, los trabajadores reconocen una imagen externa favorable de las empresas, pero las dimensiones internas asociadas con el desarrollo, el interés, el ambiente social y las condiciones económicas aún pueden fortalecerse. Esta lectura es clave porque una estrategia de employer branding sostenible no puede basarse únicamente en la reputación externa; debe confirmarse en la experiencia cotidiana del trabajador (Alrifae, 2025; Jimoh, 2025; Peretz, 2024).

La matriz de correlación evidencia relaciones positivas entre las dimensiones de employer branding y de engagement. La dedicación se relaciona con el valor de interés, con un coeficiente de correlación de $r = 0,411$. Este resultado indica que cuando los trabajadores perciben tareas con sentido, dinamismo, utilidad o atractivo, tienden a experimentar un mayor entusiasmo y orgullo por su trabajo. En términos gerenciales, esto sugiere que enriquecer las tareas, explicar su propósito y vincularlas con las metas organizacionales puede fortalecer la dedicación (Hendri, 2025; Xiong, 2025).

La dedicación también se relaciona con el valor de desarrollo, con un coeficiente de correlación de $r = 0,408$. Este hallazgo permite afirmar que las oportunidades de crecimiento profesional contribuyen al entusiasmo y al sentido de pertenencia laboral. Cuando los trabajadores perciben que la organización les permite aprender, mejorar y proyectarse, es más probable que se involucren emocionalmente en su trabajo. En este sentido, el desarrollo no debe verse únicamente como capacitación ocasional, sino como una dimensión estratégica de la marca empleadora (Al-Ayed, 2025; Alrifae, 2025; Vidhya, 2025).

La relación entre el valor económico y la dedicación presentó un coeficiente de correlación de $r = 0,388$. Este resultado indica que las condiciones económicas y materiales del empleo contribuyen al orgullo y

significado que los trabajadores atribuyen a su labor. Aunque el engagement no depende exclusivamente del salario, las condiciones económicas constituyen una base importante de justicia, seguridad y reconocimiento. Una organización que espera trabajadores comprometidos debe ofrecer condiciones acordes con las exigencias del trabajo y con el valor que declara otorgar a su talento humano (Alrifae, 2025; Jimoh, 2025; Peretz, 2024).

También se identificó una relación positiva entre el valor de desarrollo y el vigor, con un coeficiente $r = 0,388$. Este resultado sugiere que el aprendizaje, la capacitación y las oportunidades de crecimiento pueden asociarse con niveles más altos de energía laboral. Cuando el trabajador percibe que su empleo le permite avanzar, adquirir competencias y proyectarse profesionalmente, puede mostrar una mayor disposición a invertir esfuerzo en sus actividades (Al-Ayed, 2025; Hendri, 2025; Xiong, 2025).

La reputación externa presentó una relación positiva moderada con la absorción, con un coeficiente $r = 0,288$. Aunque esta relación es más baja que las anteriores, resulta relevante porque indica que la imagen de la organización puede influir en la inmersión laboral, pero no es suficiente por sí sola para generar concentración profunda o implicación sostenida. Esto confirma que la reputación externa debe estar acompañada de condiciones internas coherentes. Una empresa puede ser reconocida en el mercado, pero si la experiencia laboral interna no ofrece desarrollo, reconocimiento y sentido, el engagement puede mantenerse en niveles solo moderados.

En conjunto, los resultados muestran que el employer branding se relaciona positivamente con el engagement laboral, especialmente a través de dimensiones como el valor de interés, el valor de desarrollo y el valor económico. La dedicación se presenta como la dimensión del engagement más sensible a la percepción de la marca empleadora. Esto significa que el entusiasmo, el orgullo y el sentido de propósito del trabajo se fortalecen cuando los trabajadores perciben que la organización ofrece tareas atractivas, oportunidades de crecimiento y condiciones laborales razonables.

Desde el punto de vista gerencial, los hallazgos sugieren que las empresas distribuidoras deben avanzar hacia una estrategia de employer branding más integral. No basta con proyectar una imagen externa favorable; es necesario construir una experiencia interna coherente con ella. Para ello, se recomienda fortalecer los planes de desarrollo, mejorar los mecanismos de reconocimiento, comunicar con claridad la propuesta de valor al empleado, promover ambientes colaborativos y revisar la coherencia entre las condiciones ofrecidas y las expectativas de los trabajadores.

Asimismo, la organización debe comprender que el employer branding opera como una promesa organizacional, mientras que el engagement refleja la experiencia subjetiva de dicha promesa. Si la promesa se comunica, pero no se cumple en la práctica, puede generar frustración, desconfianza y bajo compromiso. En cambio, cuando existe coherencia entre reputación, liderazgo, desarrollo, condiciones laborales y sentido del trabajo, la marca empleadora se convierte en un recurso organizacional capaz de fortalecer la energía, la dedicación y la absorción de los trabajadores.

Estos resultados permiten concluir que el employer branding no debe gestionarse como una estrategia aislada de mercadeo laboral, sino como una política interna de gestión humana. Su efectividad depende

de la capacidad de la organización para convertir su propuesta de valor en prácticas concretas de desarrollo, reconocimiento, equidad, comunicación y bienestar. En consecuencia, fortalecer la marca empleadora puede ser una vía estratégica para incrementar el engagement laboral y consolidar la sostenibilidad del talento humano en empresas distribuidoras.

Tabla 8

Resultados descriptivos del estudio employer branding y engagement

Dimensión	Promedio	Lectura
Valor económico	3,83	Percepción favorable del salario, la estabilidad, los beneficios y las condiciones materiales del empleo.
Valor de desarrollo	3,78	Oportunidades moderadas de aprendizaje, crecimiento y proyección profesional.
Valor social	3,68	Ambiente laboral y cooperación favorables, con espacio de mejora.
Valor de interés	3,68	Tareas con sentido y motivación moderada; requiere mayor enriquecimiento del trabajo.
Reputación externa	4,10	Fortaleza de imagen local, reconocimiento y orgullo de pertenencia.
Vigor	3,71	Energía laboral favorable, con posibilidad de fortalecimiento.
Dedicación	3,75	Entusiasmo, orgullo y significado favorables.
Absorción	3,66	Inmersión laboral moderada; requiere mejorar foco, autonomía y condiciones de concentración.

Tabla 9

Correlaciones seleccionadas entre employer branding y engagement

Relación	r	Interpretación
Valor de interés - Dedicación	0,411	El sentido y atractivo de las tareas se asocia con mayor entusiasmo laboral.
Valor de desarrollo - Dedicación	0,408	El crecimiento profesional fortalece la dedicación y el orgullo por el trabajo.
Valor económico - Dedicación	0,388	Las condiciones económicas contribuyen al significado y reconocimiento percibido.
Valor de desarrollo - Vigor	0,388	El aprendizaje y la proyección profesional se relacionan con mayor energía laboral.
Reputación externa - Absorción	0,288	La reputación incide de forma positiva, aunque moderada, en la inmersión laboral.

3.4. Engagement y desempeño laboral

El desempeño laboral puede entenderse como el conjunto de comportamientos, acciones y contribuciones mediante los cuales una persona contribuye al cumplimiento de los objetivos de una organización. No se limita únicamente a la ejecución técnica de las tareas asignadas, sino que incluye formas de participación más amplias, como la cooperación con los compañeros, la iniciativa, la resolución de problemas, la adaptación a los cambios, el cumplimiento de las normas y la prevención de comportamientos que puedan afectar el ambiente de trabajo. Desde esta perspectiva, el desempeño laboral constituye una expresión observable de cómo los trabajadores transforman sus capacidades, actitudes y niveles de implicación en resultados concretos para la organización.

Para analizar esta variable, el estudio tomó como referente el Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), un instrumento que permite diferenciar tres dimensiones del desempeño: desempeño de tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes (Koopmans et al., 2014). Esta distinción resulta fundamental porque permite reconocer que un trabajador no solo contribuye mediante la productividad técnica o el cumplimiento de funciones específicas, sino también mediante comportamientos que fortalecen el entorno organizacional. Así, una persona puede aportar valor cuando atiende adecuadamente a los clientes, organiza su puesto de trabajo, cumple instrucciones, coopera con sus compañeros, propone mejoras, respeta las normas y evita conductas que deterioren la convivencia laboral.

El desempeño de la tarea se refiere al cumplimiento de las actividades propias del cargo. En pequeños supermercados, esta dimensión puede manifestarse en acciones como surtir productos, atender a clientes, registrar ventas, mantener el orden, verificar inventarios, cumplir horarios, responder a instrucciones y ejecutar adecuadamente las labores asignadas. El desempeño contextual, por su parte, incluye comportamientos que no siempre figuran formalmente en la descripción del cargo, pero que favorecen el funcionamiento general de la organización. Entre ellos se encuentran apoyar a otros compañeros, asumir responsabilidades adicionales, mostrar iniciativa, colaborar en momentos de alta demanda y contribuir a un ambiente laboral positivo. Finalmente, las conductas contraproducentes se refieren a comportamientos que pueden afectar negativamente el trabajo, como quejas constantes, exageración de problemas, descuido de responsabilidades, conflictos innecesarios o comentarios negativos que deterioran el clima laboral (Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024).

En este contexto, el engagement laboral cobra relevancia porque permite explicar por qué algunos trabajadores no solo cumplen sus tareas, sino que también se involucran con energía, entusiasmo y concentración en el desempeño de sus funciones. De acuerdo con Schaufeli et al. (2002), el engagement se compone de vigor, dedicación y absorción. El vigor expresa energía, persistencia y disposición al esfuerzo; la dedicación se relaciona con entusiasmo, orgullo, inspiración y sentido del trabajo; y la absorción indica concentración e inmersión en la actividad laboral. Estas dimensiones permiten comprender cómo la experiencia subjetiva del trabajador puede asociarse con su comportamiento observable en la organización (Hendri, 2025; Jimoh, 2025; Xiong, 2025). El estudio se realizó en pequeños supermercados de Ocaña y contó con 151 respuestas válidas. Este tamaño de muestra resulta aceptable para un estudio aplicado, descriptivo y correlacional, dado que permite analizar tendencias empíricas,

establecer asociaciones entre variables y ofrecer una interpretación más sólida de la relación entre engagement y desempeño laboral en este tipo de organizaciones. Al tratarse de pequeños supermercados, la información recolectada permite aproximarse a una realidad organizacional caracterizada por estructuras operativas reducidas, alta interacción con los clientes, equipos de trabajo flexibles y responsabilidades distribuidas entre pocos cargos.

Esta aclaración metodológica es relevante porque, en estudios organizacionales aplicados, la pertinencia de la muestra no depende únicamente del número absoluto de participantes, sino también de su relación con el contexto investigado, de la disponibilidad real de trabajadores y de la coherencia con los objetivos del estudio. En este caso, las 151 respuestas válidas ofrecen una base suficiente para describir el comportamiento de las dimensiones de engagement laboral y desempeño, así como para interpretar correlaciones relevantes entre vigor, dedicación, absorción, desempeño de tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes.

Los resultados descriptivos muestran niveles elevados de engagement laboral. La dedicación obtuvo el promedio más alto: 5,20. Este resultado indica que los trabajadores perciben un alto sentido de significado en su labor, muestran entusiasmo y sienten orgullo por lo que realizan. En pequeños supermercados, esta dimensión resulta especialmente importante, porque la actividad cotidiana exige interacción directa con clientes, cumplimiento de rutinas operativas y disposición para responder a necesidades inmediatas. Cuando los trabajadores encuentran sentido en su labor, es más probable que mantengan una actitud favorable hacia el servicio y contribuyan positivamente a la dinámica del establecimiento.

El vigor presentó un promedio de 5,10, lo que evidencia una alta energía laboral, persistencia y disposición al esfuerzo. Este hallazgo es relevante porque las labores en pequeños supermercados suelen exigir actividad física, atención continua, rapidez en la respuesta, manejo de inventarios, organización del espacio y resolución de imprevistos. Un alto nivel de vigor puede convertirse en una fortaleza operativa, ya que permite sostener el ritmo de trabajo y responder con mayor disposición a las demandas del entorno. Sin embargo, desde una mirada sostenible, este resultado también debe llevar a las organizaciones a cuidar las cargas laborales, los horarios y los descansos, para evitar que la energía de los trabajadores se convierta en sobreexigencia.

La absorción obtuvo un promedio de 4,86, lo que indica un clima laboral favorable. Esta dimensión refleja la capacidad de los trabajadores para concentrarse e involucrarse en sus actividades. En pequeños supermercados, la absorción puede verse afectada por interrupciones frecuentes, la atención simultánea a clientes, cambios de tarea, solicitudes de compañeros y la presión por mantener la operación en marcha. A pesar de ello, el promedio obtenido indica que los trabajadores mantienen un nivel favorable de inmersión en sus labores, lo que puede favorecer la calidad del servicio y la continuidad de los procesos operativos.

En relación con el desempeño laboral, la tarea obtuvo un promedio de 3,50. Este resultado indica un cumplimiento adecuado de las actividades centrales del cargo. En términos prácticos, significa que los trabajadores desempeñan adecuadamente las funciones asignadas y contribuyen al funcionamiento básico del supermercado. En organizaciones pequeñas, esta dimensión tiene un peso significativo, porque la

operación depende de que cada persona cumpla oportunamente sus responsabilidades. La ausencia, la baja productividad o el incumplimiento de un solo trabajador pueden afectar de manera visible el servicio, la organización interna y la experiencia del cliente.

El desempeño contextual presentó un promedio de 3,37, lo que evidencia comportamientos favorables de cooperación, iniciativa y apoyo. Esta dimensión es especialmente relevante en pequeños supermercados, porque las funciones suelen ser flexibles y los trabajadores pueden requerir apoyo mutuo para responder a momentos de alta demanda. En este tipo de organizaciones, colaborar con un compañero, asumir una tarea adicional, atender una situación inesperada o mantener una actitud positiva ante el cliente puede marcar una diferencia importante en la percepción del servicio. Por tanto, el desempeño contextual constituye una dimensión clave para la sostenibilidad operativa del negocio.

Las conductas contraproducentes obtuvieron un promedio bajo de 1,39. Este resultado es favorable, porque indica una baja presencia relativa de comportamientos negativos que puedan afectar el trabajo, la convivencia o el ambiente laboral. No obstante, este hallazgo no debe interpretarse como la ausencia total de riesgos. En organizaciones pequeñas, los conflictos, los comentarios negativos o las actitudes de desinterés pueden tener efectos rápidos en el clima laboral debido a la cercanía entre los trabajadores y a la dependencia mutua en la operación. Por ello, aunque las conductas contraproducentes son bajas, conviene mantener acciones preventivas en torno a la comunicación, el liderazgo, la resolución de conflictos y la claridad normativa.

Las correlaciones muestran asociaciones positivas entre las dimensiones de engagement y el desempeño contextual. La relación más alta se observó entre el vigor y el desempeño contextual, con un coeficiente $r = 0,685$. Este resultado indica que la energía laboral se asocia de manera significativa con conductas de apoyo, iniciativa y colaboración. En pequeños supermercados, este hallazgo tiene una implicación práctica directa: los trabajadores con mayores niveles de energía no solo cumplen sus tareas, sino que también tienden a ayudar a otros, responder mejor a las demandas del servicio y contribuir al funcionamiento general del equipo.

La relación entre dedicación y desempeño contextual también fue positiva, con un coeficiente de $r = 0,600$. Este resultado sugiere que el sentido del trabajo, el orgullo y el entusiasmo se relacionan con la cooperación cotidiana. Cuando los trabajadores perciben que su labor tiene valor y se sienten identificados con lo que hacen, es más probable que asuman comportamientos que van más allá de la tarea mínima. Esta relación es coherente con la teoría del engagement, en la medida en que la dedicación fortalece la disposición emocional para contribuir al entorno laboral y participar activamente en los objetivos de la organización.

También se observó una relación positiva entre el vigor y el desempeño de la tarea, con un coeficiente $r = 0,446$. Este hallazgo indica que la energía laboral se relaciona con la productividad técnica y con el cumplimiento de las actividades propias del cargo. Aunque la relación es moderada, su dirección indica que los trabajadores con mayor vigor tienden a desempeñarse mejor en sus responsabilidades centrales. En supermercados pequeños, donde las tareas operativas son constantes y visibles, esta asociación resulta

especialmente relevante para la calidad del servicio, la organización del punto de venta y la eficiencia diaria (Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024; Xiong, 2025).

Por otra parte, las conductas contraproducentes presentaron correlaciones negativas con las dimensiones de engagement. La relación con vigor fue de $r = -0,213$; con dedicación, de $r = -0,261$; y con absorción, de $r = -0,102$. Aunque se trata de relaciones débiles, la dirección del efecto es coherente con lo esperado: niveles más altos de engagement tienden a ir acompañados de una menor presencia de comportamientos negativos. Esto significa que los trabajadores más enérgicos, dedicados y concentrados pueden mostrar una menor tendencia a quejarse, a exagerar problemas, a generar conversaciones negativas o a afectar el ambiente laboral.

No obstante, la debilidad de estas correlaciones indica que las conductas contraproducentes no dependen exclusivamente del engagement. También pueden verse influidas por factores como el liderazgo, la justicia organizacional, la distribución de cargas, el trato recibido, la claridad de las normas, los conflictos interpersonales o las condiciones laborales. Por ello, reducir los comportamientos negativos requiere no solo promover el engagement, sino también fortalecer la gestión del clima laboral, la comunicación interna y las prácticas de supervisión.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que el engagement laboral se relaciona principalmente con el desempeño contextual en los pequeños supermercados analizados. Esto significa que la energía, el sentido del trabajo y la concentración no solo impactan el cumplimiento de las tareas, sino también la forma en que los trabajadores colaboran, apoya a sus compañeros, se adaptan a las necesidades del negocio y contribuyen al ambiente de trabajo. Esta relación es especialmente importante en organizaciones pequeñas, donde la calidad del servicio depende de conductas visibles y cotidianas.

Desde el punto de vista gerencial, estos hallazgos tienen varias implicaciones. En primer lugar, los pequeños supermercados deben reconocer que el engagement no es únicamente un estado psicológico individual, sino también un recurso operativo que puede incidir en la atención al cliente, la cooperación interna y la eficiencia del servicio. En segundo lugar, se recomienda fortalecer prácticas que mantengan la energía laboral, como la distribución equilibrada de tareas, el reconocimiento, las pausas adecuadas, la comunicación clara y el apoyo del liderazgo. En tercer lugar, es necesario reforzar el sentido de pertenencia al trabajo, mostrando a los colaboradores cómo sus actividades contribuyen a la satisfacción del cliente, a la sostenibilidad del negocio y a la reputación del establecimiento.

Asimismo, los resultados sugieren que la gerencia debe valorar explícitamente el desempeño contextual. En pequeños supermercados, muchas contribuciones importantes no siempre figuran en los manuales de funciones, pero sostienen la operación diaria. Ayudar a un compañero, resolver una inquietud del cliente, reorganizar un espacio, anticiparse a una necesidad o mantener una actitud colaborativa son comportamientos que fortalecen la experiencia del servicio. Por ello, la gestión del desempeño debe reconocer tanto el cumplimiento técnico como las conductas de cooperación e iniciativa.

Finalmente, el estudio evidencia que la relación entre engagement y desempeño cobra especial relevancia práctica en los pequeños supermercados. La experiencia del cliente depende de acciones visibles: atención

amable, organización, puntualidad, disposición para resolver problemas, rapidez en el servicio, coordinación del equipo y cuidado del ambiente de compra. En este sentido, el engagement se convierte en un recurso operativo y estratégico. No solo expresa bienestar o motivación, sino que puede traducirse en comportamientos concretos que fortalecen la productividad, la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio.

Tabla 10

Resultados del estudio en pequeños supermercados

Dimensión	Promedio	Interpretación
Vigor	5,10	Alta energía laboral, persistencia y disposición al esfuerzo.
Dedicación	5,20	Alto significado, entusiasmo y orgullo frente al trabajo.
Absorción	4,86	Foco laboral favorable e inmersión adecuada en las tareas.
Desempeño de tarea	3,50	Cumplimiento adecuado de actividades centrales del cargo.
Desempeño contextual	3,37	Cooperación, iniciativa y apoyo favorables dentro del equipo.
Conductas contraproducentes	1,39	Baja presencia relativa de comportamientos negativos; conviene mantener las acciones preventivas.

Tabla 11

Correlaciones destacadas en pequeños supermercados

Relación	r	Lectura
Vigor - Desempeño contextual	0,685	La energía laboral se asocia con conductas de apoyo, iniciativa y colaboración.
Dedicación - Desempeño contextual	0,600	El sentido del trabajo favorece la cooperación cotidiana.
Vigor - Desempeño de tarea	0,446	La energía y la productividad técnica se relacionan positivamente.
Dedicación - Conductas contraproducentes	- 0,261	La dedicación reduce levemente la presencia de comportamientos negativos.

3.5. Engagement como impulsor del desempeño organizacional

El engagement laboral constituye un factor estratégico para comprender la manera en que las capacidades, actitudes y experiencias de los trabajadores se transforman en resultados organizacionales. Su relevancia no radica únicamente en el bienestar subjetivo o en la disposición favorable hacia el trabajo, sino en su capacidad para movilizar conductas que fortalecen el cumplimiento de las tareas, la cooperación, la innovación, la calidad del servicio, la adaptación al cambio y la creación de valor. Desde esta perspectiva, el desempeño organizacional no depende exclusivamente de estructuras, tecnologías o procedimientos, sino también del nivel de energía, dedicación y concentración con que las personas participan en los procesos institucionales. Por ello, este apartado analiza el engagement como un impulsor del desempeño, integrando los hallazgos empíricos obtenidos en diferentes contextos y examinando los mecanismos mediante los cuales la implicación laboral puede traducirse en productividad, eficiencia, comportamiento contextual y sostenibilidad organizacional (Hendri, 2025; Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Stor, 2024; Xiong, 2025).

3.5.1. Análisis transversal de los resultados empíricos

Al comparar los estudios desarrollados en distintos contextos organizacionales, se identifica un patrón transversal relevante: el engagement laboral se relaciona con resultados organizacionales cuando se manifiesta en conductas visibles en el trabajo cotidiano. Esta afirmación es importante porque permite superar una comprensión abstracta del engagement como un simple estado psicológico o una disposición interna del trabajador. En los estudios analizados, el engagement adquiere sentido práctico cuando se traduce en energía, cooperación, iniciativa, concentración, responsabilidad, conducta ética, disposición al servicio y participación en los objetivos organizacionales (Al-Ayed, 2025; Alrifae, 2025; Fadi, 2025).

Desde esta perspectiva, las tres dimensiones del engagement cumplen funciones diferenciadas. El vigor aporta energía para sostener el esfuerzo, enfrentar exigencias laborales y responder a ritmos de trabajo intensos. La dedicación aporta sentido, orgullo, entusiasmo e identificación con la labor realizada. La absorción contribuye a la concentración, a la continuidad de la tarea y a la inmersión en las actividades laborales. No obstante, al observar los resultados de manera transversal, la dedicación aparece como una de las dimensiones con mayor capacidad explicativa, especialmente cuando el trabajo ofrece propósito, reconocimiento, aprendizaje y la posibilidad de contribuir (Kaseke, 2025; Thauvin, 2026; Xiong, 2025).

Este hallazgo es significativo porque la dedicación no se limita al entusiasmo superficial. Su presencia indica que el trabajador reconoce valor en lo que hace, se siente vinculado a su rol y siente orgullo por su contribución. Por ello, cuando la dedicación es alta, tienden a fortalecerse los comportamientos asociados al desempeño contextual, la cooperación, la iniciativa y la disposición para aportar más allá de la tarea mínima. En este sentido, el engagement no solo mejora la experiencia subjetiva del trabajador, sino que también puede convertirse en un recurso organizacional para fortalecer la calidad de las relaciones, del servicio, de la productividad y de la sostenibilidad del talento humano (Adekomaya, 2026; Peretz, 2024; Özsungur, 2026).

Los resultados en pequeñas empresas familiares y pequeños supermercados coinciden en mostrar que el desempeño contextual parece ser más sensible al engagement que el desempeño de tarea. Esta diferencia es fundamental. El desempeño de tarea suele depender de procedimientos definidos, capacidades técnicas, instrucciones, supervisión y cumplimiento de responsabilidades específicas. En cambio, el desempeño contextual depende en mayor medida de conductas voluntarias, cooperación, iniciativa, apoyo entre compañeros, flexibilidad y disposición para contribuir al ambiente de trabajo. Por ello, resulta comprensible que las dimensiones del engagement, especialmente el vigor y la dedicación, se asocien con mayor fuerza a comportamientos contextuales (Jimoh, 2025; Peretz, 2024; Xiong, 2025).

En las pequeñas empresas familiares, el engagement total se relacionó de manera significativa con el desempeño contextual. Este resultado sugiere que los trabajadores con mayor energía, sentido y concentración tienden a mostrar una mayor disposición para colaborar, asumir responsabilidades adicionales y contribuir al funcionamiento general de la empresa. Este hallazgo es especialmente importante en las empresas familiares, ya que sus equipos suelen ser pequeños y las funciones pueden redistribuirse con flexibilidad. En este tipo de organizaciones, el desempeño contextual puede ser decisivo para sostener la operación diaria, atender contingencias y preservar la continuidad del negocio (Adiguzel, 2026; Kaseke, 2025; Thauvin, 2026).

En los pequeños supermercados, con una muestra ampliada de 151 respuestas válidas, los resultados también indican que el vigor y la dedicación se asocian con el desempeño contextual. Esto indica que la energía laboral y el sentido del trabajo son relevantes para la cooperación cotidiana, la atención al cliente, la organización del punto de venta y la resolución de problemas operativos. En este contexto, el engagement adquiere una dimensión claramente práctica: no se limita a una percepción positiva del trabajo, sino que se manifiesta en comportamientos visibles para clientes, compañeros y directivos (Alrifae, 2025; Jimoh, 2025; Stor, 2024).

En la organización del sector gastronómico ubicada en Ocaña, cuya identidad se reserva por confidencialidad, el vínculo más fuerte aparece entre engagement e involucramiento del clima laboral. Este resultado indica que la participación, la posibilidad de proponer ideas, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo se relacionan estrechamente con la energía, la dedicación y la absorción de los trabajadores. El hallazgo permite afirmar que el clima laboral no actúa únicamente como una condición ambiental, sino también como un recurso organizacional que puede fortalecer el engagement al promover la participación, la comunicación, la coordinación y la claridad operativa (Hourani, 2025; Thauvin, 2026; Tudose, 2025).

En las empresas distribuidoras, el employer branding se relaciona positivamente con las dimensiones de engagement, especialmente con la dedicación. Este resultado evidencia que la marca empleadora no debe comprenderse únicamente como una estrategia de comunicación externa o reputación corporativa. La marca empleadora se confirma internamente cuando los trabajadores perciben oportunidades de desarrollo, condiciones económicas razonables, tareas con sentido, un ambiente social favorable y coherencia entre lo que la organización promete y lo que realmente ofrece. En consecuencia, el employer branding funciona como una promesa organizacional, mientras que el engagement expresa la experiencia subjetiva de dicha promesa (Al-Ayed, 2025; Lakshmi, 2025; Xiong, 2025).

En el caso de los contadores públicos, la dedicación se asocia con principios como la objetividad y la competencia profesional. Este resultado amplía la comprensión del engagement, porque muestra que su impacto no se limita al desempeño operativo o comercial, sino que también puede vincularse con dimensiones éticas del ejercicio profesional. Cuando un trabajador experimenta sentido, orgullo y compromiso con su labor, puede estar mejor posicionado para actuar con responsabilidad, juicio profesional y orientación hacia la calidad. Sin embargo, esta relación no debe interpretarse como automática, pues la conducta ética también depende de la formación, la cultura profesional, las normas, la independencia, la presión del entorno y los mecanismos de control (Hourani, 2025; Sposato, 2025; Subrahmanyam, 2025).

El análisis transversal permite proponer que el engagement actúa como una variable puente entre las condiciones organizacionales y los comportamientos deseables. Por un lado, las condiciones organizacionales incluyen el clima laboral, los recursos laborales, el liderazgo, el reconocimiento, la marca empleadora, la claridad de los roles, la justicia, la cultura ética y las oportunidades de desarrollo. Por otro lado, los comportamientos deseables se manifiestan en el desempeño contextual, la cooperación, la iniciativa, la energía laboral, la conducta profesional, la retención, la recomendación y la calidad del servicio. Entre ambos niveles, el engagement actúa como un mecanismo psicológico y organizacional que traduce las condiciones del entorno en formas concretas de participación laboral (Al-Ayed, 2025; Chatzi, 2025; Peretz, 2024).

A partir de los estudios analizados, se identifican tres factores explicativos principales. Primero, la claridad del propósito fortalece la dedicación. Cuando los trabajadores comprenden el sentido de su labor y reconocen la importancia de su contribución, tienden a experimentar mayor entusiasmo, orgullo e identificación con ella. Esta claridad puede provenir de una misión bien comunicada, de objetivos comprensibles, de un liderazgo cercano o de retroalimentación sobre el impacto de las tareas realizadas (Kaseke, 2025; Thauvin, 2026; Xiong, 2025).

Segundo, los recursos laborales y sociales fortalecen el vigor. El apoyo de compañeros y superiores, la autonomía, la retroalimentación, la capacitación, el reconocimiento y la disponibilidad de herramientas adecuadas permiten a los trabajadores enfrentar mejor las demandas laborales. En ausencia de estos recursos, la energía puede deteriorarse y convertirse en agotamiento. Por ello, el vigor no debe interpretarse como una característica individual permanente, sino como una dimensión que también depende de las condiciones de trabajo.

Tercero, la coherencia organizacional facilita la absorción al reducir la ambigüedad, la dispersión y las interrupciones innecesarias. La absorción requiere concentración, claridad en las tareas, coordinación y condiciones que permitan mantener el foco. Cuando existen instrucciones contradictorias, roles difusos, un exceso de interrupciones o prioridades cambiantes, la inmersión en el trabajo se debilita. Por esta razón, la absorción se fortalece no solo con motivación personal, sino también con la organización del trabajo, la consistencia operativa y un liderazgo claro.

Cuando estos tres elementos convergen —propósito, recursos y coherencia—, el engagement puede transformarse en desempeño sostenible. Esta expresión es clave. El objetivo no es obtener más esfuerzo

de los trabajadores a cualquier costo, sino crear condiciones para que la energía, la dedicación y la concentración se mantengan a lo largo del tiempo sin afectar el bienestar, la salud ni la dignidad laboral. El engagement sostenible implica un equilibrio entre exigencia y apoyo, entre productividad y bienestar, entre compromiso y límites saludables.

No obstante, los resultados también invitan a evitar una lectura simplista. El engagement no debe entenderse como la única causa del desempeño. Si bien se relaciona con comportamientos favorables, también intervienen otras variables, como las competencias técnicas, el liderazgo, la tecnología, la remuneración, la estabilidad laboral, la cultura organizacional, las condiciones de salud, el diseño del trabajo, la carga laboral, la justicia organizacional y el contexto económico. Por tanto, una organización no puede esperar altos niveles de desempeño únicamente mediante discursos de motivación o compromiso. Debe actuar sobre las condiciones estructurales que permiten que el engagement emerja y se sostenga.

En consecuencia, el modelo integrador propuesto en este libro considera el engagement como una variable mediadora o articuladora, no como una explicación total. Esto significa que las condiciones organizacionales influyen en el engagement y, a través de este, pueden favorecer resultados laborales positivos. Sin embargo, el engagement no reemplaza la gestión formal del talento humano, la planeación estratégica, la claridad operativa ni la profesionalización de los procesos. Más bien, las conecta y les da expresión en la experiencia concreta del trabajador.

Desde una perspectiva gerencial, los hallazgos permiten afirmar que las organizaciones deben gestionar el engagement mediante acciones integrales. En primer lugar, deben fortalecer los recursos laborales que alimentan el vigor: apoyo, autonomía, reconocimiento, condiciones adecuadas y retroalimentación. En segundo lugar, deben promover la dedicación mediante el propósito, el aprendizaje, la participación y el sentido de contribución. En tercer lugar, deben favorecer la absorción mediante claridad de roles, coordinación, reducción de ambigüedad y organización del trabajo. Finalmente, deben consolidar una cultura ética y coherente que permita que el engagement no se convierta en una autoexigencia desmedida, sino en una forma saludable de vinculación laboral.

El análisis transversal de los estudios permite concluir que el engagement laboral tiene mayor valor cuando se comprende como una capacidad organizacional. No pertenece únicamente al trabajador ni depende solo de su actitud personal. Se construye a partir de la relación entre la persona, el trabajo y la organización. Por ello, fortalecer el engagement implica diseñar mejores condiciones laborales, construir climas de confianza, comunicar propósitos claros, reconocer el esfuerzo, ofrecer oportunidades de desarrollo y garantizar la coherencia entre el discurso institucional y la práctica cotidiana.

Tabla 12

Comparación transversal de estudios empíricos

Contexto	Muestra válida	Hallazgo central	Implicación
Organización del sector gastronómico en Ocaña	122	El engagement se asocia fuertemente con el involucramiento del clima laboral.	Fortalecer participación, comunicación, trabajo en equipo y claridad operativa.
Pequeñas empresas familiares	50	El engagement total se relaciona con el desempeño contextual.	Profesionalizar la gestión sin perder sentido de pertenencia, cercanía y confianza.
Empresas distribuidoras	70 aprox.	El employer branding se asocia positivamente con el vigor, la dedicación y la absorción.	Alinear la propuesta de valor interna con la reputación externa y la experiencia real del trabajador.
Pequeños supermercados	151	Vigor y dedicación se asocian con el desempeño contextual.	Gestionar energía, cooperación, servicio al cliente y reconocimiento del desempeño extrarrol.
Contadores públicos	112	La dedicación se relaciona con principios como la objetividad y la competencia profesional.	Vincular el bienestar laboral, el sentido del trabajo y la cultura ética profesional.

Tabla 13

Modelo integrador propuesto

Entrada organizacional	Mecanismo de engagement	Resultado esperado
Recursos laborales: apoyo, autonomía, retroalimentación y reconocimiento.	Vigor	Mayor energía, persistencia y disposición al esfuerzo.
Propósito, reconocimiento, aprendizaje y participación.	Dedicación	Mayor orgullo, iniciativa, cooperación y sentido de contribución.
Claridad de roles, foco, coordinación y consistencia operativa.	Absorción	Mejor concentración, continuidad de la tarea y calidad de la ejecución.
Ética, justicia, coherencia institucional y liderazgo confiable.	Confianza psicológica	Mejor conducta profesional, menor cinismo y mayor responsabilidad.
Marca empleadora interna coherente con la experiencia laboral.	Identificación	Mayor atracción, retención, recomendación y compromiso con la organización.

3.5.2. El Engagement y las contribuciones que exceden la tarea

Uno de los patrones más relevantes de los estudios realizados en pequeñas empresas familiares y pequeños supermercados es la relación entre el engagement y el desempeño contextual. Este hallazgo permite comprender que la contribución de un trabajador no se limita al cumplimiento técnico de las actividades propias de su cargo. Las organizaciones también dependen de comportamientos que sostienen el entorno social y operativo del trabajo, como cooperar con los compañeros, compartir información, tomar la iniciativa, ofrecer apoyo en momentos de alta demanda, anticiparse a los problemas y participar en la búsqueda de soluciones (Jimoh, 2025; Stor, 2024; Xiong, 2025).

La distinción entre el desempeño de tarea y el desempeño contextual resulta fundamental para interpretar este patrón. El desempeño de tarea comprende las actividades centrales y formalmente reconocidas del cargo: atender clientes, registrar ventas, organizar productos, controlar inventarios, elaborar documentos o cumplir procedimientos. Su realización depende de factores como el conocimiento técnico, la capacitación, la experiencia, los recursos disponibles, la claridad de las instrucciones, la supervisión y el diseño de los procesos. En consecuencia, una persona puede cumplir adecuadamente sus funciones porque conoce el procedimiento, cuenta con las competencias necesarias o se encuentra sometida a controles definidos, incluso cuando su nivel de engagement no sea especialmente alto (Alrifae, 2025; Hendri, 2025).

El desempeño contextual, en cambio, comprende comportamientos que favorecen el ambiente psicológico, social y organizacional en el que se ejecutan las tareas. Aunque estas conductas pueden ser esperadas y valoradas por la organización, no siempre están descritas con precisión en los manuales de funciones ni pueden exigirse mediante un procedimiento. Ayudar a un compañero que enfrenta una dificultad, proponer una mejora, asumir temporalmente una responsabilidad, mantener una disposición colaborativa o contribuir a resolver una situación imprevista implica un mayor margen de iniciativa personal. Por esta razón, el desempeño contextual puede reflejar de manera más visible la energía, el sentido y la disposición para contribuir, asociados al engagement (Peretz, 2024; Thauvin, 2026; Xiong, 2025).

Los resultados obtenidos en las pequeñas empresas familiares respaldan esta interpretación. En este contexto, el engagement total mostró una relación positiva con el desempeño contextual, con un coeficiente $r = 0,615$. La relación más alta se observó entre la dedicación y el desempeño contextual, con $r = 0,665$, mientras que el vigor también mostró una asociación positiva, con $r = 0,530$. Estos resultados sugieren que los trabajadores que encuentran mayor sentido, orgullo y entusiasmo en su labor también tienden a mostrar una mayor disposición a cooperar, a apoyar a otros, a asumir iniciativas y a contribuir más allá del cumplimiento mínimo de sus responsabilidades (Kaseke, 2025; Jimoh, 2025; Stor, 2024).

Esta relación cobra especial importancia en las pequeñas empresas familiares. En ellas, los equipos suelen estar conformados por pocas personas, las funciones presentan mayor flexibilidad y las situaciones operativas requieren respuestas inmediatas. La ausencia o dificultad de un integrante puede afectar rápidamente la atención al cliente, la continuidad del servicio o el cumplimiento de las actividades. Por ello, la disposición a colaborar y a asumir responsabilidades complementarias puede convertirse en una condición decisiva para el funcionamiento cotidiano. La cercanía, la confianza y el sentido de pertenencia pueden favorecer estas contribuciones, siempre que se acompañen de reglas claras, un trato equitativo y una distribución responsable de las cargas (Adiguzel, 2026; Peretz, 2024; Thauvin, 2026).

Un patrón similar se identificó en los pequeños supermercados. La relación entre vigor y desempeño contextual alcanzó un coeficiente de $r = 0,685$, mientras que la dedicación se relacionó con esta dimensión en $r = 0,600$. En contraste, la asociación entre vigor y desempeño de tarea fue positiva, pero de menor magnitud, con $r = 0,446$. Sin establecer relaciones causales, esta diferencia permite considerar que la energía y el sentido del trabajo se expresan con especial claridad en comportamientos de cooperación,

iniciativa y apoyo, mientras que el cumplimiento técnico también está condicionado por procedimientos, conocimientos, instrucciones y recursos operativos.

En un pequeño supermercado, las contribuciones contextuales pueden observarse cuando un trabajador apoya temporalmente en otra función, orienta a un compañero, responde a una necesidad imprevista del cliente, reorganiza un espacio para facilitar el servicio o interviene para solucionar un problema antes de que afecte la operación. Estas acciones no sustituyen las responsabilidades propias del cargo, pero fortalecen la coordinación del equipo y la capacidad de respuesta del establecimiento. Dado que la experiencia del cliente depende de interacciones inmediatas y visibles, el desempeño contextual puede repercutir en la percepción del servicio, la confianza y la continuidad de la relación comercial.

La relación entre engagement y desempeño contextual puede comprenderse a partir de las funciones diferenciadas de vigor y dedicación. El vigor proporciona energía, persistencia y disponibilidad para responder a demandas adicionales o situaciones imprevistas. La dedicación aporta sentido, entusiasmo y una sensación de contribución, lo que puede favorecer una participación que no se limita a “cumplir con lo asignado”. Cuando una persona reconoce el valor de su trabajo y siente que su aporte es importante, puede estar más dispuesta a colaborar, compartir conocimientos y participar en la solución de dificultades colectivas.

Esto no significa que el desempeño contextual sea completamente espontáneo ni que dependa únicamente de la actitud individual. La cooperación y la iniciativa también requieren condiciones organizacionales que las hagan posibles: confianza, seguridad psicológica, liderazgo accesible, comunicación clara, reconocimiento y percepción de justicia. En ambientes marcados por el temor, el trato desigual, la sobrecarga o la ausencia de reconocimiento, los trabajadores pueden limitarse razonablemente a cumplir estrictamente las funciones asignadas. Por tanto, las contribuciones que exceden la tarea deben interpretarse como el resultado de una relación entre la disposición personal y el contexto organizacional.

Tampoco debe confundirse el desempeño contextual con la disponibilidad ilimitada ni con la obligación de asumir de manera permanente funciones ajenas al cargo. Cooperar con el equipo, aportar ideas o responder ante una situación imprevista no justifica la sobrecarga, la insuficiencia de personal o la informalidad constante en la distribución de responsabilidades. Cuando las organizaciones convierten las conductas extrarrol en exigencias habituales e irreconocidas, pueden transformar una expresión positiva del engagement en una fuente de desgaste. El desempeño contextual sostenible requiere voluntariedad razonable, reciprocidad, reconocimiento y límites claros (Peretz, 2024; Tudose, 2025; Viterouli et al., 2025).

Desde una perspectiva gerencial, estos hallazgos indican que la evaluación del desempeño en pequeñas organizaciones no debería centrarse exclusivamente en indicadores técnicos ni en el cumplimiento individual de tareas. También conviene reconocer comportamientos que sostienen el trabajo colectivo, como la cooperación, la iniciativa, la disposición a compartir conocimientos, la prevención de problemas y la contribución a un ambiente respetuoso. Este reconocimiento no tiene por qué ser siempre

económico, pero debe ser visible, equitativo y coherente con la cultura que la organización pretende fortalecer (Alrifae, 2025; Kaseke, 2025; Thauvin, 2026).

En conjunto, los resultados sugieren que uno de los principales aportes del engagement en pequeñas organizaciones consiste en movilizar contribuciones que difícilmente pueden lograrse mediante instrucciones detalladas. La energía, el sentido y la identificación con la labor encuentran una expresión organizacional concreta cuando los trabajadores no solo realizan su tarea, sino que también contribuyen a crear las condiciones para que otros puedan desempeñarse adecuadamente. De esta manera, el desempeño contextual representa un punto de encuentro entre la experiencia subjetiva del engagement y la capacidad colectiva de la organización para responder, aprender y sostener su funcionamiento (Adekomaya, 2026; Hendri, 2025; Xiong, 2025).

3.6. Engagement y ventaja competitiva empresarial

La ventaja competitiva empresarial no proviene únicamente de activos físicos, tecnología, infraestructura, capital financiero ni capacidad productiva. Aunque estos elementos son importantes para el funcionamiento de una organización, no siempre garantizan una diferenciación sostenible, especialmente cuando pueden ser adquiridos, copiados o sustituidos por los competidores. En mercados cada vez más dinámicos, la verdadera capacidad de diferenciación suele residir en recursos intangibles, difíciles de imitar y profundamente vinculados a la cultura, el conocimiento, la experiencia, las relaciones y las prácticas internas de la organización.

Desde la teoría de recursos y capacidades, una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenida cuando posee recursos valiosos, raros, imperfectamente imitables y aprovechables en el ámbito organizacional (Barney, 1991). Esta perspectiva permite comprender que el capital humano no debe entenderse únicamente como fuerza laboral disponible, sino también como una fuente estratégica de valor. El conocimiento acumulado, la experiencia operativa, la capacidad de aprendizaje, la cooperación, la confianza, el sentido de pertenencia y la disposición para contribuir constituyen recursos que pueden diferenciar a una organización frente a sus competidores.

En este marco, el engagement laboral puede interpretarse como un recurso intangible de alto valor estratégico. Su importancia radica en que activa comportamientos que no siempre pueden comprarse, imponerse o regularse mediante manuales de funciones. Una organización puede establecer procedimientos, horarios, indicadores y metas, pero no puede obligar de manera auténtica a un trabajador a mostrar iniciativa, entusiasmo, servicio genuino, cooperación espontánea, creatividad, cuidado por el cliente o disposición voluntaria para resolver problemas. Estas conductas emergen cuando existen condiciones laborales, relacionales y simbólicas que permiten a las personas involucrarse de manera significativa en su trabajo.

El engagement se expresa a través de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). Desde una perspectiva estratégica, cada una de estas dimensiones puede contribuir a la ventaja competitiva. El vigor favorece la energía, la persistencia y la capacidad para responder a exigencias

laborales. La dedicación fortalece el sentido, el orgullo, el entusiasmo y la identificación con la labor. La absorción contribuye a la concentración, a la calidad de la ejecución y a la continuidad de las tareas. Cuando estas dimensiones se integran en la experiencia laboral, el trabajador no solo cumple funciones, sino que también participa activamente en la generación de valor para la organización.

Esta relación resulta especialmente relevante en pequeñas y medianas empresas, donde la diferenciación suele construirse en la interacción cotidiana con clientes, proveedores, compañeros y directivos. En este tipo de organizaciones, la calidad del servicio, la rapidez de respuesta, la confianza, la cooperación interna y la capacidad de resolver problemas pueden ser más importantes que la sofisticación tecnológica o la escala productiva. Por ello, el engagement se convierte en un recurso estratégico cuando contribuye a mejorar comportamientos visibles que inciden directamente en la percepción del cliente y en la continuidad del negocio (Bano et al., 2024; Banu et al., 2025; Choo, 2016).

En las pequeñas empresas familiares, el engagement puede reforzar la continuidad, la identidad organizacional y el sentido de pertenencia. Estas empresas suelen depender de relaciones cercanas, de la confianza interpersonal y del compromiso con la historia del negocio. Cuando los trabajadores experimentan altos niveles de dedicación y vigor, pueden fortalecer comportamientos de cooperación, iniciativa y apoyo, esenciales para organizaciones con equipos reducidos y funciones flexibles. Sin embargo, esta ventaja solo se sostiene si la cultura familiar se acompaña de reglas claras, de profesionalización y de criterios de equidad (Barua et al., 2025; Nahar et al., 2026).

En pequeños supermercados y en organizaciones del sector gastronómico, el engagement puede convertirse en una ventaja operativa directamente observable. La atención al cliente, la disposición para colaborar, la organización del espacio, la puntualidad, la respuesta ante situaciones imprevistas y la calidad del servicio dependen en gran medida del comportamiento cotidiano de los trabajadores. En estos contextos, un colaborador engaged puede marcar diferencias visibles en la experiencia del cliente, no porque simplemente trabaje más, sino porque lo hace con mayor energía, sentido y disposición para aportar (Bano & Khatun, 2025; Choo, 2016).

En empresas distribuidoras, el engagement se relaciona con la reputación interna y externa de la organización como empleadora. Una marca empleadora fuerte no se construye únicamente con comunicación, publicidad o posicionamiento externo; se confirma en la experiencia real del trabajador. Si los colaboradores perciben oportunidades de desarrollo, condiciones laborales razonables, reconocimiento, liderazgo confiable y coherencia entre lo prometido y lo vivido, es más probable que experimenten dedicación y sentido de pertenencia. De esta manera, el engagement puede contribuir a la atracción, la retención y la recomendación del talento humano (Bangura et al., 2025; Nahar et al., 2026).

En el caso de la profesión contable, el engagement puede vincularse con la calidad ética del juicio profesional. La dedicación, entendida como sentido, orgullo y responsabilidad en el trabajo, puede fortalecer la disposición del profesional para actuar con objetividad y competencia. No obstante, esta relación requiere prudencia interpretativa. El engagement por sí solo no garantiza una conducta ética; esta también depende de la formación profesional, la independencia, las normas, la cultura institucional, los controles y la presión del entorno. Sin embargo, un profesional que encuentra sentido en su trabajo y se reconoce responsable frente a terceros puede estar en mejores condiciones para mantener prácticas profesionales cuidadosas y confiables (Madanchian, 2025; Sposato, 2025).

Desde una perspectiva de recursos y capacidades, el engagement tiene valor estratégico porque puede contribuir a resultados organizacionales que fortalecen la competitividad. Entre ellos se encuentran mayor desempeño contextual, mejor servicio al cliente, cooperación interna, menor presencia de conductas contraproducentes, mayor intención de permanencia, reputación positiva como empleador y mayor capacidad de adaptación. Estos resultados no siempre se reflejan de inmediato en los estados financieros, pero pueden incidir en la productividad, la fidelización de clientes, la estabilidad del equipo y la calidad de los procesos internos (Adekomaya, 2026; Bano et al., 2024; Kaseke, 2025).

No obstante, la ventaja competitiva basada en el engagement exige coherencia organizacional. Una empresa no puede solicitar compromiso, energía o sentido de pertenencia si ofrece condiciones marcadas por la ambigüedad, el maltrato, la falta de reconocimiento, la ausencia de desarrollo, decisiones injustas o una sobrecarga constante. El engagement se deteriora cuando existe una profunda brecha entre el discurso institucional y la experiencia real del trabajador. Por ello, las organizaciones deben comprender que el engagement no se decreta; se construye mediante prácticas de gestión humana consistentes (Bangura et al., 2025; Nahar et al., 2026).

Esta coherencia implica reconocer que el engagement saludable no debe confundirse con la autoexplotación. Una organización competitiva no es aquella que logra que sus trabajadores estén disponibles permanentemente o acepten cargas excesivas bajo el discurso del compromiso. Por el contrario, una organización competitiva y sostenible es aquella que diseña condiciones para que las personas aporten valor sin deteriorar su bienestar, su salud ni su dignidad laboral. En este sentido, el engagement debe gestionarse desde una perspectiva ética, equilibrada y sostenible (Dorenbosch, 2014; Madanchian, 2025).

La gestión estratégica del engagement implica convertirlo en un sistema organizacional. Esto implica realizar diagnósticos periódicos, medir sus dimensiones, identificar factores asociados, formar líderes responsables, revisar las cargas laborales, fortalecer la comunicación interna, reconocer las contribuciones, ofrecer oportunidades de aprendizaje y evaluar los efectos en el desempeño, el clima, la permanencia y la calidad del servicio. El engagement no debe quedar reducido a una encuesta anual ni a un discurso motivacional, sino integrarse en las decisiones cotidianas de gestión humana y dirección empresarial (Adekomaya, 2026; Bano & Khatun, 2025; Nahar et al., 2026).

El liderazgo desempeña un papel central en esta gestión. Los líderes influyen directamente en la percepción de apoyo, justicia, reconocimiento, autonomía y sentido del trabajo. Un liderazgo cercano, coherente y responsable puede fortalecer el vigor, la dedicación y la absorción de los trabajadores. Por el contrario, un liderazgo autoritario, ambiguo o indiferente puede deteriorar rápidamente el engagement, incluso cuando existan otros recursos organizacionales favorables. Por ello, la ventaja competitiva basada en las personas requiere líderes capaces de construir confianza y orientar el esfuerzo colectivo (Al-Hinai, 2026; Kaseke, 2025; Nagpal et al., 2026).

La comunicación interna también constituye un elemento estratégico. Para que el engagement contribuya a la competitividad, los trabajadores deben comprender los objetivos de la organización, las prioridades del negocio, el valor de su rol y los criterios con los que se evalúa su desempeño. La falta de comunicación genera ambigüedad, rumores, desconfianza y dispersión. En cambio, una comunicación clara y participativa fortalece la dedicación al permitir que las personas conecten sus tareas cotidianas con un propósito organizacional más amplio (Al-Hinai, 2026; Nahar et al., 2026).

El reconocimiento es otro factor decisivo. Las personas tienden a involucrarse con mayor fuerza cuando perciben que su esfuerzo es visible, valorado y debidamente recompensado. El reconocimiento no siempre debe ser económico; también puede expresarse mediante retroalimentación positiva, oportunidades de desarrollo, participación en la toma de decisiones, confianza, estabilidad, promoción interna o la valoración pública del trabajo bien realizado. Cuando el reconocimiento es inexistente o se percibe como injusto, el engagement puede disminuir y transformarse en desinterés o cinismo organizacional (Al-Hinai, 2026; Bano & Khatun, 2025).

La formación y el aprendizaje organizacional también fortalecen el engagement como fuente de ventaja competitiva. Los trabajadores que perciben oportunidades de desarrollo pueden experimentar mayor vigor y dedicación, porque sienten que su trabajo no solo les exige, sino que también les permite crecer. Desde la teoría de recursos y capacidades, el aprendizaje acumulado y la transferencia de conocimiento interno son fuentes relevantes de diferenciación. Por tanto, invertir en el desarrollo del talento humano no debe verse como un gasto, sino como una decisión estratégica para fortalecer capacidades difíciles de imitar (Adekomaya, 2026; Al-Hinai, 2026; Barua et al., 2025).

En términos prácticos, el engagement puede convertirse en una ventaja competitiva cuando se articula con la propuesta de valor para el empleado. Esta propuesta debe responder a preguntas fundamentales: ¿por qué una persona debería trabajar en esta organización?, ¿qué condiciones recibe a cambio de su esfuerzo?, ¿qué oportunidades de crecimiento encuentra?, ¿cómo se reconoce su contribución?, ¿qué sentido tiene su trabajo?, ¿qué tan coherente es la organización entre lo que promete y lo que practica? Las respuestas a estas preguntas determinan en gran medida la capacidad de la empresa para atraer, comprometer y retener talento (Bangura et al., 2025; Nahar et al., 2026).

La competitividad se fortalece cuando el talento humano encuentra condiciones para aportar y permanecer. Aportar significa desplegar capacidades, energía, conocimiento, iniciativa y cooperación. Permanecer significa reconocer en la organización un espacio razonable de desarrollo, estabilidad, justicia y sentido. Cuando ambas dimensiones se integran, el engagement deja de ser un resultado individual y se convierte en un activo estratégico. La empresa no solo cuenta con trabajadores presentes, sino también con personas dispuestas a contribuir de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales (Adekomaya, 2026; Bano et al., 2024; Kaseke, 2025).

En síntesis, el engagement laboral puede constituirse en una fuente de ventaja competitiva empresarial cuando se gestiona como recurso intangible, como capacidad organizacional y como experiencia laboral sostenible. Su valor no reside únicamente en elevar los indicadores de motivación, sino también en activar comportamientos difíciles de imitar: cooperación, iniciativa, aprendizaje, servicio genuino, responsabilidad, concentración y sentido de pertenencia. Sin embargo, esta ventaja solo puede sostenerse si la organización crea condiciones coherentes, éticas y saludables para el talento humano (Adekomaya, 2026; Bano & Khatun, 2025; Dorenbosch, 2014).

Por tanto, el reto gerencial consiste en pasar de una visión instrumental del engagement a una visión estratégica. No se trata de exigir más compromiso a los trabajadores, sino de crear las condiciones para que el compromiso sea posible, legítimo y sostenible. Las organizaciones que logren este equilibrio estarán en mejores condiciones para diferenciarse, adaptarse y generar valor en entornos competitivos cada vez más complejos (Al-Hinai, 2026; Kaseke, 2025; Madanchian, 2025).

3.7. Engagement y ética profesional

La ética profesional constituye una dimensión crítica del desempeño laboral, especialmente en aquellas profesiones en las que la confianza pública depende de la calidad del juicio técnico, de la responsabilidad frente a terceros y de la integridad en la toma de decisiones. En este sentido, la ética no puede entenderse únicamente como el cumplimiento formal de normas, códigos o procedimientos, sino como una práctica cotidiana que orienta la manera en que el profesional interpreta situaciones, evalúa riesgos, administra la información, resiste presiones y actúa en función del interés público (Memon et al., 2020; Sposato, 2025).

En el campo de la contaduría pública, esta dimensión adquiere especial relevancia porque el trabajo del contador incide en la transparencia de la información financiera, la toma de decisiones empresariales, el cumplimiento tributario, la confianza de los inversionistas, la gestión de recursos y la rendición de cuentas ante distintos grupos de interés. Por ello, la conducta profesional del contador no solo tiene efectos individuales u organizacionales, sino también sociales e institucionales. Una actuación contable deficiente, sesgada o poco ética puede afectar la credibilidad de las organizaciones, deteriorar la confianza pública y acarrear consecuencias económicas, legales y reputacionales (Madanchian et al., 2025; Sposato, 2025).

Los principios fundamentales de la ética profesional en contaduría pública incluyen integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional. Estos principios orientan la actuación responsable del contador y establecen criterios básicos para preservar la calidad del juicio profesional. La integridad implica actuar con honestidad y rectitud; la objetividad exige

evitar sesgos, conflictos de interés o influencias indebidas; la competencia y diligencia profesional demandan actualización, cuidado técnico y calidad en el desempeño; la confidencialidad obliga a proteger la información obtenida en el ejercicio profesional; y el comportamiento profesional exige cumplir normas, evitar conductas que desacrediten la profesión y actuar de manera responsable frente al entorno (International Ethics Standards Board for Accountants [IESBA], 2024).

Desde esta perspectiva, resulta pertinente analizar la relación entre el engagement laboral y la ética profesional. El engagement, entendido como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción, puede incidir en la manera en que los profesionales se vinculan con sus responsabilidades, interpretan el sentido de su labor y mantienen comportamientos orientados a la calidad (Schaufeli et al., 2002). No obstante, esta relación debe interpretarse con cautela. El engagement no reemplaza la formación ética, los códigos profesionales, la supervisión, la independencia ni los mecanismos institucionales de control. Sin embargo, puede contribuir a crear condiciones subjetivas favorables para una actuación profesional más cuidadosa, rigurosa y responsable (Alfes et al., 2013; Mansour, 2020).

El estudio realizado con contadores públicos de Ocaña analizó la relación entre el engagement laboral y el cumplimiento de principios éticos. La muestra válida estuvo conformada por 112 profesionales, lo cual ofrece una base empírica pertinente para observar tendencias y asociaciones en un grupo profesional específico. Este tamaño muestral resulta adecuado para un estudio aplicado de alcance descriptivo-correlacional, especialmente porque se trabaja con una población profesional delimitada territorialmente y con criterios de participación asociados al ejercicio de la contaduría pública.

Los resultados descriptivos indican niveles moderados de compromiso laboral. El vigor obtuvo un promedio de 3,49, la dedicación alcanzó un promedio de 3,58 y la absorción registró un promedio de 3,51. Estos valores indican que los profesionales participantes presentan una implicación laboral favorable, aunque no plenamente alta. En términos interpretativos, los contadores muestran energía, sentido profesional y concentración en su trabajo, pero también hay oportunidades para fortalecer las condiciones que sostienen su involucramiento. Este resultado puede estar relacionado con las exigencias propias del ejercicio contable, entre ellas la presión por cumplir plazos, la carga normativa, la actualización permanente, la responsabilidad frente a terceros, las demandas de los clientes y la exposición a dilemas éticos (Dorenbosch, 2014; Mansour, 2020).

La dimensión de dedicación obtuvo el promedio más alto entre los indicadores de engagement, con un valor de 3,58. Esto sugiere que los contadores perciben cierto orgullo e importancia en su labor profesional. La dedicación resulta especialmente relevante en este campo, porque el ejercicio contable requiere compromiso con la calidad de la información, responsabilidad frente al interés público y disposición para actuar con criterio técnico. Cuando el profesional encuentra sentido en su trabajo, es más probable que reconozca la importancia de su rol y asuma su práctica como algo más que una obligación operativa (Alfes et al., 2013; Juyumaya, 2022).

El vigor, con un promedio de 3,49, refleja un nivel moderado de energía profesional. Este resultado debe analizarse con atención, debido a que el trabajo contable puede estar sometido a ciclos de alta exigencia,

especialmente en periodos de cierre, presentación de informes, declaraciones tributarias, auditorías o requerimientos institucionales. Un vigor moderado puede indicar que los profesionales cuentan con energía suficiente para desempeñar sus funciones, pero también puede revelar un riesgo de desgaste si no existen condiciones adecuadas de apoyo, de organización del trabajo y de equilibrio entre las demandas y los recursos (Dorenbosch, 2014; Memon et al., 2020).

La absorción obtuvo un promedio de 3,51, lo que indica un nivel moderado de concentración e inmersión en las actividades laborales. En contaduría pública, la absorción es una dimensión importante porque el trabajo exige precisión, atención al detalle, análisis normativo y cuidado en el manejo de la información. Sin embargo, la concentración puede verse afectada por interrupciones, la multitarea, la presión de los clientes, los cambios normativos y la sobrecarga de responsabilidades. Por ello, fortalecer la absorción implica mejorar las condiciones que permiten trabajar con foco, claridad y una disponibilidad cognitiva suficiente (Dorenbosch, 2014; Juyumaya, 2022).

En cuanto a los principios éticos, la confidencialidad obtuvo el promedio más alto, con un valor de 4,24. Este resultado evidencia una sólida fortaleza ética en la población estudiada. La alta valoración de la confidencialidad sugiere que los contadores reconocen la importancia de proteger la información de sus clientes, empleadores o usuarios de sus servicios. Este principio parece estar fuertemente internalizado como parte de la identidad profesional contable, posiblemente porque la reserva de la información constituye una exigencia normativa, técnica y reputacional ampliamente reconocida en la profesión (IESBA, 2024).

El comportamiento profesional obtuvo un promedio de 3,99, lo que indica una percepción favorable del cumplimiento de las normas, de la actuación responsable y del cuidado de la imagen de la profesión. Este resultado sugiere que los participantes reconocen la importancia de mantener una conducta acorde con las exigencias del ejercicio profesional. En la práctica contable, el comportamiento profesional implica no solo evitar acciones indebidas, sino también actuar con prudencia, respeto, responsabilidad y observancia de los marcos legales y técnicos aplicables (IESBA, 2024; Sposato, 2025).

La integridad alcanzó un promedio de 3,83, lo que refleja una percepción favorable, aunque con margen de mejora. La integridad es uno de los principios más relevantes en la contaduría pública, pues se relaciona con la honestidad, la rectitud y la transparencia. Un promedio favorable indica que los profesionales reconocen la importancia de actuar correctamente; sin embargo, el hecho de que no sea la dimensión más alta muestra que todavía pueden existir tensiones asociadas a presiones externas, intereses de los clientes, exigencias empresariales o contextos en los que la actuación ética puede verse desafiada (IESBA, 2024; Madanchian et al., 2025).

La competencia y diligencia profesional obtuvieron un promedio de 3,55. Este resultado evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de actualización, la formación continua y las condiciones que permitan mantener la calidad técnica del trabajo. En una profesión altamente regulada y expuesta a cambios normativos, la competencia no puede entenderse como un atributo adquirido de manera definitiva. Requiere aprendizaje permanente, revisión de estándares, actualización tributaria, uso

adecuado de herramientas tecnológicas y capacidad para interpretar la información de manera rigurosa (IESBA, 2024; Mansour, 2020).

La objetividad presentó un promedio de 3,51 y se ubicó como una dimensión sensible a posibles presiones externas. Este resultado es particularmente relevante porque la objetividad implica mantener un juicio imparcial y evitar que intereses personales, económicos, familiares, laborales o comerciales afecten la actuación profesional. En contextos en los que los contadores pueden depender de clientes, de empleadores o de relaciones de confianza, la objetividad puede verse sometida a tensiones. Por ello, fortalecer este principio exige no solo compromiso individual, sino también condiciones institucionales que protejan la independencia del juicio profesional (IESBA, 2024; Sposato, 2025).

Las correlaciones obtenidas permiten profundizar en la relación entre el engagement y la ética profesional. La relación más alta se observó entre la dedicación y la competencia profesional, con un coeficiente de correlación de $r = 0,695$. Este resultado indica que el sentido profesional se asocia de manera significativa con la actualización, la diligencia y la calidad del trabajo. En otras palabras, los contadores que experimentan mayor orgullo, entusiasmo y sentido de propósito en su labor tienden a valorar con mayor fuerza la necesidad de actuar con competencia y cuidado técnico. Este hallazgo es coherente con la idea de que la dedicación puede fortalecer la disposición a aprender, a mejorar y a ejercer la profesión con responsabilidad (Juyumaya, 2022; Mansour, 2020).

La dedicación también se relacionó con la objetividad, con un coeficiente $r = 0,629$. Este resultado sugiere que el entusiasmo profesional y el sentido atribuido al trabajo pueden favorecer un juicio más imparcial. Cuando el contador reconoce la importancia de su labor y se identifica con los valores de la profesión, puede estar mejor preparado para resistir presiones que comprometan su objetividad. No obstante, esta relación debe interpretarse como una asociación, no como causalidad. La objetividad también depende de independencia profesional, reglas claras, cultura ética y mecanismos de protección frente a conflictos de interés (IESBA, 2024; Madanchian et al., 2025).

La relación entre dedicación e integridad presentó un coeficiente de correlación de $r = 0,552$. Este hallazgo permite afirmar que el orgullo por el trabajo se relaciona con una actuación honesta y responsable. La dedicación puede fortalecer la identidad profesional y, con ello, la disposición a actuar conforme a principios éticos. En el ejercicio contable, esta relación es especialmente importante porque la integridad no se limita a evitar faltas graves; también implica mantener la coherencia entre el criterio técnico, la responsabilidad social y la conducta cotidiana (Alfes et al., 2013; IESBA, 2024).

También se observó una relación positiva entre vigor e integridad, con un coeficiente de correlación de $r = 0,434$. Este resultado indica que la energía profesional puede apoyar decisiones éticas sostenidas. La integridad no solo requiere convicción moral, sino también disponibilidad emocional y cognitiva para sostener decisiones correctas bajo presión. Un profesional agotado, sobrecargado o sin apoyo puede tener menor capacidad para enfrentar dilemas complejos, revisar la información con cuidado o resistir

demandas indebidas. Por ello, fortalecer el vigor puede contribuir indirectamente a una práctica profesional más responsable (Dorenbosch, 2014; Memon et al., 2020).

La relación entre la confidencialidad y el engagement fue débil. Este resultado puede interpretarse como una señal de que la confidencialidad opera más como una norma profesional internalizada que como un resultado directo del estado psicológico de engagement. En otras palabras, los contadores pueden mantener la reserva de la información no necesariamente porque se sientan más comprometidos, sino porque reconocen la confidencialidad como un deber básico, institucionalizado y normativamente exigido en la profesión. Esta lectura permite diferenciar entre principios éticos que funcionan como obligaciones altamente interiorizadas y aquellos que pueden requerir mayor energía, sentido profesional o resistencia frente a presiones (IESBA, 2024).

En cambio, principios como la competencia, la objetividad y la integridad parecen estar más relacionados con la dedicación. Esto puede explicarse porque dichos principios exigen juicio profesional activo, actualización permanente, reflexión crítica y capacidad para enfrentar situaciones ambiguas. La competencia requiere estudiar y mantenerse al día; la objetividad exige resistir sesgos e influencias indebidas; y la integridad implica actuar con honestidad incluso cuando existen presiones para hacer lo contrario. Por tanto, estos principios pueden verse favorecidos cuando el profesional encuentra sentido en su trabajo y se reconoce comprometido con la calidad de su actuación (Juyumaya, 2022; Mansour, 2020).

Las implicaciones de estos resultados son relevantes para la gestión del talento humano, la formación profesional y el fortalecimiento de la cultura ética. En primer lugar, fortalecer el engagement de los profesionales contables no consiste únicamente en mejorar su bienestar laboral, sino también en crear condiciones que favorezcan la conducta ética. Una persona con mayor dedicación puede estar más dispuesta a actualizarse, a actuar con rigor y a sostener criterios profesionales. Sin embargo, esto solo será posible si el entorno laboral ofrece recursos suficientes, plazos razonables, apoyo técnico, reconocimiento y condiciones que protejan la independencia del juicio profesional (Alfes et al., 2013; Mansour, 2020).

En segundo lugar, los resultados advierten que la sobrecarga, la presión por resultados, la precariedad laboral, la inestabilidad, la falta de apoyo y la ambigüedad de los roles pueden afectar la disponibilidad cognitiva y emocional necesaria para tomar decisiones responsables. Desde el modelo de Demandas y Recursos Laborales, las exigencias excesivas pueden generar desgaste, mientras que los recursos laborales favorecen procesos motivacionales positivos y el engagement (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). En profesiones como la contaduría, esta relación tiene consecuencias éticas, porque el agotamiento y la presión pueden debilitar la calidad del juicio profesional (Dorenbosch, 2014).

En tercer lugar, las organizaciones que emplean contadores o contratan servicios contables deben comprender que la ética profesional no depende únicamente del individuo. También depende de las condiciones en que se ejerce la profesión. Solicitar actuaciones éticas mientras se imponen plazos irrazonables, se presiona por resultados convenientes o se toleran conflictos de interés constituye una

contradicción organizacional. La ética requiere cultura, liderazgo, procesos claros y condiciones que permitan actuar correctamente (Madanchian et al., 2025; Sposato, 2025).

En cuarto lugar, los programas de formación y actualización profesional deberían integrar el engagement como una dimensión complementaria de la ética profesional. No basta con enseñar normas o principios de manera abstracta; es necesario promover el sentido profesional, la identidad, la responsabilidad social, el pensamiento crítico y la conciencia sobre las condiciones laborales que pueden afectar el juicio ético. Desde esta perspectiva, el engagement puede ser un componente de la formación integral del contador público, siempre que se aborde con una mirada crítica y no instrumental (Juyumaya, 2022; Mansour, 2020).

Desde el punto de vista gerencial, los hallazgos sugieren diversas acciones. Es necesario promover condiciones de trabajo que fortalezcan la dedicación profesional mediante el reconocimiento, el desarrollo, la participación y la claridad sobre el impacto social de la labor contable. También se requiere fortalecer el vigor mediante cargas razonables, apoyo técnico, herramientas adecuadas y prevención del agotamiento. De igual forma, se debe favorecer la absorción mediante entornos que permitan la concentración, la reducción de interrupciones y la claridad en las responsabilidades (Alfes et al., 2013; Dorenbosch, 2014; Mansour, 2020).

Finalmente, el estudio permite concluir que el engagement y la ética profesional mantienen una relación significativa, especialmente a través de la dedicación. El sentido, el orgullo y la identificación con el trabajo contable se asocian con principios que exigen juicio, calidad técnica y responsabilidad. Sin embargo, esta relación no debe interpretarse como automática ni como suficiente. La conducta ética requiere compromiso, pero también normas, formación, independencia, supervisión, una cultura organizacional y condiciones laborales dignas. En consecuencia, fortalecer la ética profesional implica gestionar simultáneamente el compromiso subjetivo del profesional y las condiciones estructurales en las que ejerce su labor (IESBA, 2024; Juyumaya, 2022; Madanchian et al., 2025).

Tabla 14

Resultados del estudio engagement y ética profesional en contadores públicos

Dimensión	Promedio	Lectura
Vigor	3,49	Nivel moderado de energía profesional, con oportunidad de fortalecer condiciones de apoyo y prevención del desgaste.
Dedicación	3,58	Nivel moderado de sentido, orgullo e identificación profesional.
Absorción	3,51	Nivel moderado de concentración laboral y foco en las actividades profesionales.
Integridad	3,83	Percepción favorable de honestidad, rectitud y actuación responsable.
Objetividad	3,51	Área sensible frente a presiones externas, conflictos de interés o sesgos profesionales.
Competencia y diligencia	3,55	Necesidad de fortalecer actualización, aprendizaje continuo y condiciones de calidad técnica.
Confidencialidad	4,24	Principal fortaleza ética; evidencia alta valoración de la reserva profesional.

Comportamiento profesional	3,99	Nivel favorable de cumplimiento normativo y conducta acorde con la profesión.
-----------------------------------	------	---

Tabla 15

Correlaciones destacadas entre engagement y ética profesional

Relación	r	Interpretación
Dedicación - Competencia	0,695	El sentido profesional se asocia con actualización, diligencia y calidad técnica.
Dedicación - Objetividad	0,629	El entusiasmo profesional puede fortalecer el juicio imparcial y la resistencia a presiones.
Dedicación - Integridad	0,552	El orgullo por el trabajo se relaciona con una actuación honesta y responsable.
Vigor - Integridad	0,434	La energía profesional puede apoyar decisiones éticas sostenidas.
Confidencialidad - Comportamiento profesional	0,426	Existe relación positiva entre reserva profesional y conducta normativa.



Capítulo 4.

El futuro del engagement en las organizaciones



Capítulo 4. El futuro del engagement en las organizaciones

El futuro del engagement laboral estará atravesado por transformaciones profundas en la manera en que las personas trabajan, aprenden, se comunican y construyen sentido en las organizaciones. La transformación digital, la inteligencia artificial, el trabajo híbrido, la automatización de procesos, las nuevas expectativas generacionales y la redefinición de la relación entre la vida personal y la laboral están modificando las condiciones en las que los trabajadores se vinculan a sus roles. Estas transformaciones no disminuyen la importancia del engagement; por el contrario, la hacen más crítica, porque las organizaciones necesitarán personas capaces de actuar con autonomía, aprender de manera continua, colaborar en entornos cambiantes y sostener vínculos de confianza en escenarios laborales cada vez más flexibles e inciertos (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002).

En este nuevo contexto, el engagement no podrá entenderse únicamente como entusiasmo individual o compromiso emocional con la organización. Será necesario comprenderlo como una capacidad organizacional para construir condiciones de trabajo significativas, saludables y sostenibles. Desde la perspectiva clásica de Kahn (1990), las personas se involucran plenamente en sus roles cuando perciben significado, seguridad psicológica y disponibilidad personal. Estas condiciones serán aún más relevantes en el futuro del trabajo, debido a que la incertidumbre tecnológica, la flexibilidad laboral y la fragmentación de los espacios de interacción pueden afectar la forma en que los trabajadores construyen sentido y pertenencia (Kahn, 1990).

La digitalización es uno de los factores más influyentes en el futuro del engagement. Las tecnologías digitales pueden facilitar procesos, reducir tareas repetitivas, mejorar la toma de decisiones, ampliar el acceso a la información y favorecer nuevas formas de coordinación. Sin embargo, también pueden producir efectos negativos cuando se utilizan para intensificar el trabajo, monitorear en exceso a los trabajadores, aumentar la presión por disponibilidad permanente o sustituir la confianza por el control algorítmico. Desde el modelo de Demandas y Recursos Laborales, las tecnologías pueden funcionar como recursos laborales cuando facilitan el cumplimiento de objetivos, reducen cargas innecesarias y promueven el aprendizaje; pero también pueden convertirse en demandas cuando incrementan la presión, la sobrecarga y la complejidad del trabajo (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

Por ello, la pregunta central no será si las organizaciones deben adoptar tecnología, sino cómo la adoptan, con qué propósito y bajo qué criterios de cuidado humano. El engagement sostenible requiere que la tecnología amplíe las capacidades humanas y no que convierta a las personas en extensiones de sistemas de control. La incorporación tecnológica debe orientarse a fortalecer la autonomía, la colaboración, la información disponible y la calidad de las decisiones, sin deteriorar la confianza, la salud mental ni la dignidad laboral (Bakker & Demerouti, 2007; Kahn, 1990).

La inteligencia artificial profundiza en este debate. Su incorporación en las organizaciones puede transformar la manera en que se toman decisiones, se distribuyen tareas, se evalúa el desempeño, se atiende a los clientes y se gestionan los procesos internos. Si se implementa de manera responsable, puede liberar tiempo, mejorar el análisis, apoyar la creatividad y reducir las actividades rutinarias. No obstante, si se introduce sin criterios éticos, puede generar incertidumbre, temor a la sustitución, pérdida de autonomía, desconfianza y sensación de deshumanización del trabajo. En este escenario, el engagement dependerá cada vez más de la capacidad de las organizaciones para explicar los cambios tecnológicos, formar a los trabajadores, proteger su dignidad y garantizar que la innovación no se traduzca en precarización, vigilancia excesiva o debilitamiento de los vínculos laborales (Bakker & Demerouti, 2007; Kahn, 1990).

El trabajo híbrido también redefine las condiciones del engagement. La posibilidad de combinar la presencialidad y el trabajo remoto puede favorecer la autonomía, la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y la laboral. Sin embargo, también plantea retos importantes en materia de pertenencia, comunicación, coordinación, cultura organizacional y límites saludables. La dedicación puede debilitarse cuando los trabajadores no perciben un propósito compartido o se sienten desconectados del proyecto colectivo; el vigor puede agotarse si las fronteras entre trabajo y vida se diluyen; y la absorción puede verse afectada por interrupciones digitales, reuniones excesivas, la multitarea y la dificultad para mantener una concentración profunda (Schaufeli et al., 2002).

Gestionar el engagement en entornos híbridos exigirá un liderazgo más deliberado. Ya no bastará con supervisar la presencia física ni controlar horarios visibles. Será necesario construir confianza, definir objetivos claros, comunicar prioridades, evaluar por resultados, cuidar la carga laboral y promover espacios de encuentro significativo. El liderazgo híbrido deberá equilibrar autonomía y acompañamiento, flexibilidad y coordinación, distancia y pertenencia, ya que el engagement se fortalece cuando los trabajadores cuentan con recursos laborales suficientes para responder a las demandas del entorno (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

La comunicación interna será una condición decisiva para el futuro del engagement. En entornos digitales e híbridos, la falta de comunicación puede generar ambigüedad, aislamiento, rumores y pérdida de sentido. Por el contrario, una comunicación clara, oportuna y bidireccional puede fortalecer la confianza, la dedicación y la identificación con la organización. Comunicar no será únicamente transmitir información; será construir un significado compartido, condición que Kahn (1990) considera esencial para que las personas se involucren plenamente en sus roles laborales.

Las nuevas generaciones también están modificando la conversación sobre el engagement. Para muchos trabajadores jóvenes, no basta con contar con estabilidad económica ni con pertenecer a una empresa reconocida. Cada vez adquieren mayor importancia el aprendizaje, la flexibilidad, la diversidad, la salud mental, la coherencia ética, el desarrollo profesional y el propósito. Esto implica que el contrato psicológico entre trabajador y organización se vuelve más complejo y que la permanencia dependerá de la calidad integral de la experiencia laboral, no solo de incentivos económicos (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005).

En este contexto, el employer branding y el engagement estarán cada vez más conectados. La marca empleadora no podrá sostenerse únicamente mediante mensajes atractivos en redes sociales, campañas de reclutamiento o discursos institucionales sobre bienestar. Ambler y Barrow (1996) plantearon que la marca empleadora integra beneficios funcionales, económicos y psicológicos asociados con el empleo. Posteriormente, Berthon et al. (2005) ampliaron esta mirada al proponer dimensiones como valor económico, social, de desarrollo, de interés y de aplicación, las cuales deben demostrarse en experiencias laborales verificables (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005).

El futuro del engagement también estará vinculado con la salud mental y la sostenibilidad del talento humano. Las organizaciones deberán reconocer que la energía laboral no es infinita y que el entusiasmo no puede sostenerse en contextos de sobrecarga permanente. El vigor requiere descanso, recursos, apoyo y condiciones de trabajo razonables; la dedicación requiere sentido, reconocimiento y propósito; y la absorción requiere foco, claridad y reducción de interrupciones innecesarias. Desde el modelo JD-R, el engagement se fortalece cuando los recursos laborales permiten afrontar las demandas del trabajo y estimulan procesos motivacionales positivos (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002).

La seguridad psicológica será otro elemento central. Los trabajadores necesitan sentirse en condiciones de expresar ideas, reconocer errores, formular preguntas y participar sin temor a humillación, represalias o descalificación. En entornos de cambio acelerado, la innovación y el aprendizaje dependen de la posibilidad de conversar abiertamente sobre problemas, riesgos y oportunidades. Una organización que castiga el error o silencia la crítica puede generar cumplimiento formal, pero difícilmente construirá engagement profundo, porque el compromiso auténtico requiere confianza, sentido y disponibilidad personal (Kahn, 1990).

El aprendizaje continuo será igualmente decisivo. La transformación tecnológica y los cambios del mercado exigirán actualización permanente de competencias. Sin embargo, el aprendizaje no debe ser impuesto como una carga individual más, sino gestionado como un recurso organizacional. Las empresas deberán ofrecer formación pertinente, tiempo para aprender, acompañamiento y oportunidades reales de aplicar nuevas capacidades. Cuando el aprendizaje se conecta con crecimiento profesional y sentido del trabajo, puede fortalecer la dedicación y el vigor; cuando se impone sin apoyo, puede convertirse en una demanda adicional (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

Otro desafío será evitar que el engagement se use como una retórica de intensificación laboral. En algunos discursos gerenciales, el trabajador engaged aparece como aquel que siempre está disponible, acepta más responsabilidades, responde fuera de horario y mantiene entusiasmo incluso en condiciones adversas. Esta interpretación es problemática porque transforma el engagement en una forma de presión emocional. El verdadero engagement no equivale a autoexplotación; implica energía, compromiso y concentración, pero también recursos, reciprocidad, reconocimiento, equilibrio y condiciones justas (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002).

Por ello, el futuro del engagement debe orientarse hacia organizaciones humanamente sostenibles. Una organización sostenible no es aquella que logra extraer el máximo esfuerzo de sus trabajadores durante el mayor tiempo posible, sino aquella que crea condiciones para que las personas puedan aportar valor sin

deteriorar su salud, su dignidad ni su vida personal. Esta visión exige superar la idea de que el compromiso depende únicamente de la actitud individual, pues el engagement se construye en sistemas de trabajo, estilos de liderazgo, culturas organizacionales y prácticas de gestión humana (Bakker & Demerouti, 2007; Kahn, 1990).

El reto central será evitar dos extremos. El primero consiste en convertir el engagement en una consigna motivacional vacía, reducida a frases inspiradoras, campañas internas o mediciones sin intervención real. El segundo consiste en utilizar el engagement para exigir disponibilidad ilimitada, justificar la sobrecarga o desplazar a la carga la responsabilidad exclusiva del desempeño. Ambos extremos debilitan el valor del concepto, porque el engagement solo será útil para las organizaciones del futuro si se gestiona como una relación ética y estratégica entre personas, trabajo y organización (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

En términos prácticos, las organizaciones deberán avanzar hacia modelos de gestión del engagement basados en evidencia. Esto implica medir periódicamente el vigor, la dedicación y la absorción; analizar los recursos y las demandas del trabajo; identificar brechas entre el discurso y la experiencia; evaluar los estilos de liderazgo; revisar las cargas laborales; fortalecer la comunicación; y conectar los resultados con decisiones concretas. La medición sin acción puede generar desconfianza, por lo que cada diagnóstico de engagement debe traducirse en planes de mejora, seguimiento y retroalimentación (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002).

También será necesario personalizar las estrategias de engagement. No todos los trabajadores se involucran por las mismas razones ni enfrentan las mismas demandas. Algunos valoran más el aprendizaje; otros, la estabilidad; otros, la flexibilidad; otros, el reconocimiento; otros, la autonomía. Una gestión moderna del engagement deberá reconocer las diferencias generacionales, ocupacionales, personales y contextuales, sin perder los criterios de equidad. El reto no será ofrecer lo mismo a todos, sino construir condiciones justas y significativas para diversos grupos de trabajadores (Bakker & Demerouti, 2007; Berthon et al., 2005).

El futuro del engagement también demandará una relación más estrecha entre la gestión humana y la estrategia organizacional. No puede tratarse como un asunto aislado del área de talento humano. Debe conectarse con la productividad, la innovación, la calidad del servicio, la reputación, la ética, la sostenibilidad y la ventaja competitiva. Esta lectura es coherente con la teoría de recursos y capacidades, según la cual los recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y aprovechables en el ámbito organizacional pueden generar una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991).

En síntesis, el engagement del futuro será más digital, más flexible, más ético y más exigente en cuanto a coherencia. Las organizaciones tendrán que demostrar que pueden combinar tecnología con humanidad, productividad con bienestar, autonomía con acompañamiento y propósito con condiciones laborales reales. La competitividad dependerá cada vez más de la capacidad para construir entornos en los que las personas quieran, puedan y sepan aportar (Barney, 1991; Bakker & Demerouti, 2007).

El futuro del engagement no consistirá en pedir más compromiso, sino en crear mejores razones y condiciones para que el compromiso se dé. En un mundo laboral atravesado por la inteligencia artificial,

la transformación digital, los cambios generacionales y nuevas formas de trabajo, las organizaciones que comprendan esta premisa estarán mejor preparadas para atraer talento, sostener el desempeño, preservar la confianza y construir vínculos laborales duraderos. El engagement será, por tanto, una de las claves para pensar organizaciones más humanas, adaptativas y sostenibles (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).



Capítulo 5.

Modelo estratégico de engagement para la sostenibilidad del talento humano



Capítulo 5. Modelo estratégico de engagement para la sostenibilidad del talento humano

.....

A partir de los hallazgos integrados en los estudios empíricos presentados en esta obra, se propone un modelo estratégico de engagement orientado a la sostenibilidad del talento humano. El modelo parte de una idea central: el engagement no debe comprenderse como una actitud individual aislada ni como una respuesta emocional espontánea del trabajador, sino como una capacidad organizacional que se construye en la relación entre las personas, el diseño del trabajo, los recursos laborales, la cultura organizacional y las prácticas de gestión humana. Esta comprensión se articula con la perspectiva de Kahn (1990), quien plantea que el involucramiento pleno en el rol laboral depende de condiciones psicológicas de significado, seguridad y disponibilidad personal.

El modelo también se fundamenta en la definición de engagement laboral como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Estas tres dimensiones permiten comprender la energía disponible para trabajar, el sentido atribuido a la labor y la concentración profunda en las tareas. Por tanto, gestionar el engagement implica actuar de manera diferenciada en cada dimensión, reconociendo que el vigor no se fortalece con las mismas estrategias que la dedicación, ni la absorción depende de los mismos factores que el sentido del trabajo (Schaufeli et al., 2002).

Desde el modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), el engagement se fortalece cuando los recursos laborales permiten enfrentar las demandas del trabajo, reducen el desgaste y activan procesos motivacionales positivos. En este sentido, el modelo estratégico propuesto no se limita a medir los niveles de engagement, sino que busca identificar las condiciones organizacionales que lo explican, tales como liderazgo, autonomía, reconocimiento, retroalimentación, apoyo social, oportunidades de desarrollo, claridad de roles y equilibrio en las cargas laborales (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

La sostenibilidad del talento humano constituye el propósito superior del modelo. Esta sostenibilidad no se reduce a retener a los trabajadores ni a disminuir la rotación, sino que implica crear condiciones para que las personas aporten valor sin deteriorar su bienestar, su salud, su dignidad ni su vida personal. En consecuencia, el engagement sostenible exige un equilibrio entre exigencias y recursos, entre productividad y bienestar, entre compromiso y límites saludables. Esta lectura evita convertir el engagement en una retórica de disponibilidad ilimitada o autoexplotación laboral (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002).

El modelo se basa en cinco premisas estratégicas. La primera sostiene que el engagement se construye en la relación entre la persona y el entorno laboral. Esto significa que no puede atribuirse exclusivamente a rasgos personales, a la motivación individual o a la actitud del trabajador. Si bien las características personales influyen, el engagement se fortalece o deteriora según las condiciones organizacionales que permiten al trabajador encontrar significado, seguridad psicológica y disponibilidad para desempeñar su rol (Kahn, 1990).

La segunda premisa establece que el vigor, la dedicación y la absorción deben gestionarse de manera diferenciada. El vigor exige revisar la energía, la recuperación, las cargas, las pausas, el apoyo y los recursos disponibles. La dedicación requiere intervención, propósito, reconocimiento, aprendizaje, liderazgo e identificación con el trabajo. La absorción demanda claridad en las prioridades, reducción de las interrupciones, un diseño adecuado de las tareas y de las condiciones para la concentración. Esta diferenciación es coherente con la estructura tridimensional del engagement propuesta por Schaufeli et al. (2002).

La tercera premisa plantea que el clima laboral, la cultura organizacional, la marca empleadora y la ética profesional son condiciones habilitantes para el engagement. Los resultados del libro evidencian que el engagement se relaciona con el involucramiento en el clima laboral, el desempeño contextual, el employer branding y los principios éticos en el ejercicio profesional. Por tanto, el modelo asume que el engagement no puede gestionarse de forma aislada, sino en relación con las prácticas, símbolos, normas y experiencias que configuran la vida organizacional (Ambler & Barrow, 1996; Saks, 2006).

La cuarta premisa indica que el desempeño sostenible requiere bienestar, límites y reciprocidad. Una organización no puede esperar altos niveles de energía, dedicación y concentración si, al mismo tiempo, genera sobrecarga, ambigüedad, injusticia o ausencia de reconocimiento. Desde esta perspectiva, el engagement no debe usarse para exigir más esfuerzo sin mejorar las condiciones de trabajo; debe entenderse como el resultado de una relación recíproca entre los aportes del trabajador y los recursos ofrecidos por la organización (Bakker & Demerouti, 2007; Saks, 2006).

La quinta premisa sostiene que la medición debe conducir a intervención. Medir el engagement sin actuar sobre los hallazgos puede generar desconfianza, cansancio organizacional y percepción de incoherencia. Por ello, el modelo propone que todo diagnóstico de vigor, dedicación y absorción debe traducirse en decisiones, responsables, recursos, cronogramas e indicadores de seguimiento. Esta lógica convierte la medición en un instrumento de aprendizaje organizacional y no en un simple requisito administrativo (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2007).

El modelo se organiza en cuatro niveles articulados: diagnóstico, diseño de recursos laborales, activación del engagement y evaluación de resultados. Estos niveles funcionan tanto como una secuencia estratégica como un ciclo de mejora continua. La organización diagnóstica, interpreta, interviene, evalúa y ajusta sus prácticas. De este modo, el engagement deja de ser un resultado puntual de una encuesta y se convierte en un sistema permanente de gestión del talento humano (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

El primer nivel es el diagnóstico. Su propósito es identificar el estado actual de vigor, dedicación y absorción, así como los factores organizacionales asociados. Este diagnóstico puede realizarse mediante la Utrecht Work Engagement Scale (UWES), entrevistas, grupos focales, análisis del clima laboral, revisión de cargas de trabajo y valoración de riesgos psicosociales. El objetivo no es únicamente obtener promedios, sino también identificar brechas, grupos críticos, correlaciones relevantes y condiciones laborales que expliquen los resultados (Schaufeli et al., 2002).

En este nivel, el diagnóstico debe evitar una lectura individualizante. Si un grupo presenta un bajo vigor, no debe concluirse automáticamente que sus trabajadores carecen de actitud o motivación. Puede haber sobrecarga, falta de recursos, liderazgo deficiente o falta de recuperación. Si la dedicación es baja, puede haber pérdida de sentido, escaso reconocimiento o falta de oportunidades de crecimiento. Si la absorción es débil, pueden presentarse interrupciones, ambigüedad de roles o dispersión de prioridades (Kahn, 1990; Bakker & Demerouti, 2007).

El segundo nivel corresponde al diseño de recursos laborales. Una vez identificadas las brechas, la organización debe actuar sobre las condiciones que las explican. Este nivel incluye la revisión de cargas, liderazgo, autonomía, comunicación, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, claridad de roles, coordinación interna y herramientas disponibles para realizar el trabajo. Desde el modelo JD-R, estos recursos tienen un potencial motivacional porque permiten alcanzar objetivos, enfrentar demandas y promover el aprendizaje (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

El diseño de recursos laborales exige priorización estratégica. No todas las organizaciones necesitan intervenir en los mismos factores ni todos los equipos presentan las mismas necesidades. Algunas áreas requieren mayor claridad operativa; otras necesitan reconocimiento; otras demandan la redistribución de cargas; otras requieren formación o un liderazgo más cercano. Por tanto, el modelo propone que los recursos se diseñen a partir de evidencia diagnóstica y no únicamente desde intuiciones gerenciales (Bakker & Demerouti, 2007).

El tercer nivel es la activación del engagement. En esta etapa, los recursos diseñados se convierten en acciones concretas para fortalecer la energía, el sentido y el foco. La activación puede incluir programas de bienestar, rediseño de tareas, formación de líderes, espacios de participación, retroalimentación, planes de aprendizaje, reconocimiento, comunicación del propósito organizacional y acciones para mejorar la concentración en el trabajo. Esta etapa conecta la gestión humana con la experiencia cotidiana del trabajador (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

La activación del vigor requiere revisar las condiciones que sustentan la energía laboral. Esto implica analizar cargas de trabajo, ritmos, pausas, disponibilidad de herramientas, apoyo del equipo, recuperación física y emocional, y equilibrio entre demandas y recursos. Un trabajador con alto vigor no es aquel que soporta indefinidamente la presión, sino aquel que dispone de energía suficiente porque la organización gestiona de manera responsable sus condiciones de trabajo (Bakker & Demerouti, 2007).

La activación de la dedicación requiere fortalecer el sentido del trabajo. Para ello, la organización debe comunicar con claridad el propósito, reconocer los aportes, generar oportunidades de aprendizaje, promover un liderazgo inspirador y mostrar cómo las tareas individuales contribuyen a resultados colectivos. La dedicación se fortalece cuando el trabajador percibe que su labor tiene valor, que su esfuerzo es reconocido y que existe coherencia entre el discurso organizacional y la práctica cotidiana (Kahn, 1990; Saks, 2006).

La activación de la absorción exige mejorar las condiciones de foco y concentración. Esto implica clarificar prioridades, reducir interrupciones innecesarias, organizar flujos de trabajo, evitar instrucciones

contradictorias, diseñar tareas con sentido y ofrecer condiciones que permitan a las personas completar actividades sin distracciones permanentes. La absorción no depende solo de la motivación individual; también depende del diseño del trabajo y de la consistencia operativa (Schaufeli et al., 2002; Demerouti et al., 2001).

El cuarto nivel corresponde a la evaluación de resultados. En esta fase se analiza qué cambia al intervenir en el engagement. La evaluación debe cruzar los resultados de vigor, dedicación y absorción con indicadores como el desempeño de tarea, el desempeño contextual, el clima laboral, la retención, la rotación, la ética profesional, la reputación empleadora, la satisfacción del cliente y la productividad. De este modo, el engagement se convierte en una variable estratégica vinculada a los resultados organizacionales (Saks, 2006; Barney, 1991).

La evaluación también debe distinguir entre resultados inmediatos, intermedios y estratégicos. Los resultados inmediatos pueden manifestarse como mejoras en las dimensiones de la UWES. Los resultados intermedios pueden observarse en el clima, la cooperación, la participación y la reducción de conductas contraproducentes. Los resultados estratégicos pueden reflejarse en la retención, la reputación empleadora, la calidad del servicio, la sostenibilidad del desempeño y la ventaja competitiva. Esta lectura permite vincular la gestión humana con la estrategia empresarial (Barney, 1991; Ambler & Barrow, 1996).

El modelo permite elaborar planes de acción para cada una de las dimensiones. Si el problema principal es el bajo vigor, la intervención debe revisar las cargas laborales, las pausas, la recuperación, el apoyo social, las herramientas, la claridad de las demandas y la distribución del esfuerzo. También debe analizar si la organización está exigiendo energía sin ofrecer recursos suficientes. Este tipo de intervención responde directamente a la lógica del modelo JD-R, según la cual el equilibrio entre demandas y recursos es clave para mantener el engagement (Bakker & Demerouti, 2007).

Si el problema es la baja dedicación, la intervención debe orientarse al propósito, al reconocimiento, al liderazgo, al aprendizaje y a las oportunidades de crecimiento. También debe revisarse si los trabajadores comprenden la importancia de su labor y perciben coherencia entre lo que la organización declara y lo que realmente practica. La dedicación se debilita cuando el trabajo pierde significado, cuando el esfuerzo no es reconocido o cuando la organización transmite mensajes contradictorios (Kahn, 1990; Saks, 2006).

Si el problema es la baja absorción, la organización debe revisar las prioridades, las interrupciones, la multitarea, la claridad de los roles, el diseño de tareas y la coordinación entre áreas. La absorción requiere condiciones de concentración, por lo que no puede fortalecerse en ambientes de ambigüedad permanente, ruido operativo, instrucciones cambiantes o exceso de demandas simultáneas. En este caso, la intervención no solo es psicológica, sino también operativa y organizacional (Schaufeli et al., 2002; Demerouti et al., 2001).

El modelo también diferencia responsabilidades. La alta dirección define la coherencia estratégica, asigna recursos, establece prioridades y envía señales claras sobre el valor real del talento humano. Si la alta dirección habla de compromiso, pero decide de manera injusta, restringe recursos o tolera sobrecargas,

el engagement se debilita. Por tanto, el primer nivel de responsabilidad radica en la coherencia entre el discurso estratégico y las decisiones organizacionales (Barney, 1991; Kahn, 1990).

Los líderes inmediatos desempeñan un papel decisivo al traducir el propósito organizacional en prácticas cotidianas. Son quienes comunican prioridades, distribuyen tareas, ofrecen retroalimentación, reconocen el esfuerzo, gestionan conflictos y crean condiciones de seguridad psicológica. Por ello, una estrategia de engagement que no forme ni acompañe a los líderes inmediatos corre el riesgo de quedarse en el plano formal de las políticas (Kahn, 1990; Saks, 2006).

El área de talento humano tiene la responsabilidad de diseñar políticas, instrumentos, indicadores e intervenciones. Su papel no debe limitarse a aplicar encuestas, sino a interpretar resultados, orientar decisiones, acompañar a líderes, evaluar impactos y garantizar que el engagement se conecte con el bienestar, el desempeño, el clima, la ética y el desarrollo. En este sentido, el talento humano actúa como articulador técnico y estratégico del modelo (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002).

Los trabajadores también contribuyen a la sostenibilidad del engagement mediante la retroalimentación, el autocuidado, la corresponsabilidad y la participación activa en los procesos de mejora. Sin embargo, esta corresponsabilidad no debe confundirse con el traslado de toda la carga del compromiso al trabajador. La participación de los trabajadores debe darse en condiciones organizacionales justas, con recursos suficientes y espacios reales de escucha (Kahn, 1990; Saks, 2006).

El modelo estratégico propuesto también incorpora la marca empleadora como una dimensión de sostenibilidad del talento humano. La propuesta de valor al empleado debe ser coherente con la experiencia interna del trabajador. Si la organización promete desarrollo, bienestar o reconocimiento, debe convertir esas promesas en prácticas verificables. De lo contrario, la marca empleadora puede convertirse en una narrativa externa desconectada de la realidad laboral (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005).

La ética constituye otra dimensión transversal del modelo. El engagement no debe usarse para presionar emocionalmente a los trabajadores ni para exigir disponibilidad ilimitada. Una gestión ética del engagement reconoce límites, protege el bienestar, respeta la dignidad laboral y evita instrumentalizar el compromiso. Por ello, la sostenibilidad del talento humano exige que el desempeño se construya sobre condiciones justas y no sobre desgaste silencioso (Kahn, 1990; Bakker & Demerouti, 2007).

El modelo también puede ser utilizado como herramienta de decisión gerencial. En una organización con alta rotación, puede ayudar a identificar si el problema se relaciona con bajo sentido, escaso reconocimiento o falta de desarrollo. En una empresa con problemas de clima, puede mostrar si el involucramiento, la comunicación o la confianza están afectando el vigor y la dedicación. En una organización con bajo desempeño contextual, puede orientar intervenciones sobre cooperación, liderazgo y propósito (Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002).

En pequeñas empresas, el modelo debe aplicarse con criterios de flexibilidad. No siempre será posible implementar sistemas complejos de medición, pero sí se pueden realizar diagnósticos sencillos,

conversaciones estructuradas, revisión de cargas, reuniones de retroalimentación, reconocimiento oportuno y mejoras en la organización del trabajo. La clave no está en la sofisticación del instrumento, sino en la coherencia entre el diagnóstico, la acción y el seguimiento (Bakker & Demerouti, 2007).

En organizaciones medianas o grandes, el modelo puede integrarse a sistemas de gestión humana, de analítica de talento, de evaluación del desempeño, de bienestar laboral, de cultura organizacional y de employer branding. En estos casos, el reto consiste en evitar que el engagement se convierta en un indicador aislado. Debe conectarse con las decisiones de liderazgo, desarrollo, compensación, comunicación, salud laboral y estrategia competitiva (Barney, 1991; Ambler & Barrow, 1996).

Finalmente, el modelo propone una agenda de investigación futura. Se requieren estudios longitudinales que permitan observar cómo evoluciona el engagement a lo largo del tiempo y cómo responden sus dimensiones a las intervenciones organizacionales. También son necesarios estudios comparativos entre sectores, análisis de mediación, la incorporación de variables como el bienestar, el burnout, la seguridad psicológica y la justicia organizacional, así como la evaluación de programas específicos de intervención (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

La agenda futura también debería incluir el análisis del engagement de trabajadores independientes, de equipos híbridos, de trabajadores de plataformas digitales y de profesionales sometidos a alta presión ética. Estos contextos plantean nuevas preguntas sobre la autonomía, el control, el sentido, la disponibilidad, la precariedad, la tecnología y la sostenibilidad del talento humano. El engagement del futuro deberá estudiarse no solo en organizaciones tradicionales, sino también en formas emergentes de trabajo (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

En síntesis, el modelo estratégico de engagement para la sostenibilidad del talento humano propone pasar de la medición aislada a la gestión integral. Su aporte consiste en articular el diagnóstico, los recursos laborales, la activación del engagement, la evaluación de resultados, la gobernanza organizacional y la agenda de investigación. De esta manera, el engagement se convierte en una herramienta para fortalecer el bienestar, el desempeño sostenible, el clima, la ética, la retención, la reputación empleadora y la ventaja competitiva (Barney, 1991; Saks, 2006).

Tabla 16

Modelo estratégico de engagement sostenible

Nivel	Pregunta clave	Acciones estratégicas	Indicadores de seguimiento
Diagnóstico	¿Cómo están el vigor, la dedicación y la absorción?	Aplicar UWES, entrevistas, grupos focales, análisis de clima laboral y revisión de riesgos psicosociales.	Promedios por dimensión, brechas, correlaciones, focos críticos y grupos prioritarios.

Nivel	Pregunta clave	Acciones estratégicas	Indicadores de seguimiento
Diseño de recursos laborales	¿Qué condiciones organizacionales explican los resultados?	Revisar cargas de trabajo, liderazgo, autonomía, reconocimiento, desarrollo, comunicación, claridad de roles y herramientas de trabajo.	Planes de mejora, responsables, recursos asignados, prioridades, cronograma y seguimiento de avances.
Activación del engagement	¿Cómo se fortalecen la energía, el sentido y el foco?	Implementar programas de bienestar, liderazgo, aprendizaje, participación, retroalimentación, reconocimiento y rediseño de tareas.	Mejora en vigor, dedicación y absorción; participación en programas; percepción de apoyo y reconocimiento.
Evaluación de resultados	¿Qué resultados cambia el engagement?	Cruzar el engagement con el desempeño, el clima, la ética, la retención, la rotación, la reputación empleadora y la calidad del servicio.	Productividad, desempeño contextual, rotación, clima, conducta ética, satisfacción del cliente y reputación empleadora.
Gobernanza	¿Quiénes sostienen el modelo?	Asignar responsabilidades a alta dirección, líderes inmediatos, talento humano y trabajadores.	Cumplimiento de compromisos, toma de decisiones basada en datos, coherencia directiva y corresponsabilidad.
Mejora continua	¿Qué aprendizajes deja cada ciclo?	Ajustar intervenciones, actualizar indicadores, comparar resultados y documentar aprendizajes.	Evidencia de mejora, lecciones aprendidas, nuevos focos de intervención y sostenibilidad de resultados.

Figura 8

Modelo estratégico de engagement para la sostenibilidad del talento humano



Capítulo 6. Discusión

.....

La discusión de los resultados permite integrar los hallazgos empíricos obtenidos en los distintos contextos organizacionales analizados y confrontarlos con los principales referentes teóricos sobre engagement laboral, desempeño, clima organizacional, employer branding, ética profesional y ventaja competitiva. En conjunto, los estudios evidencian que el engagement no puede comprenderse como una variable aislada ni como una simple disposición individual del trabajador, sino como un fenómeno relacional que se construye entre la persona, el rol laboral y las condiciones organizacionales que permiten o restringen su implicación (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

Los resultados generales coinciden con la definición clásica de Schaufeli et al. (2002), quienes conciben el engagement como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. En los estudios analizados, estas tres dimensiones se presentan de manera diferenciada y muestran comportamientos particulares según el contexto. Esta evidencia confirma que el engagement no debe considerarse un índice global indiferenciado, sino una construcción multidimensional que requiere un análisis específico de la energía laboral, el sentido del trabajo y la concentración en la tarea (Schaufeli et al., 2002).

Desde la perspectiva de Kahn (1990), el engagement surge cuando las personas perciben significado, seguridad psicológica y disponibilidad personal para involucrarse en sus roles laborales. Los resultados del libro respaldan esta lectura, especialmente los hallazgos sobre el clima laboral, las empresas familiares y el employer branding. En estos contextos, los trabajadores muestran mayor engagement cuando perciben participación, pertenencia, reconocimiento, propósito o condiciones que les permiten sentirse parte activa de la organización (Kahn, 1990).

El modelo de Demandas y Recursos Laborales —JD-R— también ofrece una explicación sólida de los hallazgos. De acuerdo con Demerouti et al. (2001) y Bakker y Demerouti (2007), el engagement se fortalece cuando los recursos laborales permiten afrontar las demandas del trabajo y activar procesos motivacionales positivos. Esta relación se evidencia en los estudios analizados, en los que recursos como el involucramiento, el apoyo, la claridad, el desarrollo, el reconocimiento, la reputación empleadora y el sentido del trabajo se asocian con niveles más altos de vigor, dedicación y absorción (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

En el estudio sobre clima laboral en una organización del sector gastronómico ubicada en Ocaña, los resultados muestran una relación especialmente fuerte entre engagement e involucramiento del clima organizacional. Este hallazgo es coherente con el planteamiento de Kahn (1990), ya que la participación y el sentido de pertenencia pueden fortalecer el significado psicológico del trabajo. Asimismo, coincide con el modelo JD-R, en tanto el involucramiento puede funcionar como un recurso social y organizacional que incrementa la energía, la dedicación y la concentración de los trabajadores (Bakker & Demerouti, 2007; Kahn, 1990).

El involucramiento se presenta como la dimensión del clima laboral más fuertemente asociada con el engagement, lo que permite afirmar que la participación no es un elemento accesorio, sino una condición estratégica para la implicación laboral. Cuando los trabajadores perciben que pueden aportar ideas, participar en el equipo y sentirse parte de la organización, tienden a reportar mayor vigor, dedicación y absorción. Este resultado coincide con lo sostenido por Saks (2006), quien plantea que el engagement puede interpretarse desde la teoría del intercambio social, pues los trabajadores responden con mayor implicación cuando perciben apoyo, reconocimiento y reciprocidad organizacional.

No obstante, los resultados también muestran que dimensiones como la consistencia y la misión presentan promedios más moderados. Esta situación permite confrontar los hallazgos con la idea de que el engagement requiere no solo participación, sino también claridad estratégica, coherencia interna y condiciones organizacionales estables. Desde el modelo JD-R, la falta de claridad o consistencia puede convertirse en una demanda laboral que afecta la disponibilidad cognitiva y emocional del trabajador (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

En las pequeñas empresas familiares, los resultados muestran altos niveles de engagement y una relación significativa entre el engagement total y el desempeño contextual. Este hallazgo coincide con el de Saks (2006), quien afirma que el engagement se asocia con comportamientos favorables hacia la organización, que incluyen conductas de ciudadanía organizacional, cooperación e intención de permanencia. En empresas familiares pequeñas, donde los equipos suelen ser reducidos y las funciones flexibles, estos comportamientos contextuales pueden adquirir un valor estratégico mayor que en organizaciones altamente formalizadas (Saks, 2006).

La alta correlación entre la dedicación y el desempeño contextual en empresas familiares sugiere que el sentido del trabajo, el orgullo y la identificación con la labor favorecen comportamientos que van más allá del mero cumplimiento de funciones. Este resultado es consistente con lo señalado por Schaufeli et al. (2002), quienes sostienen que la dedicación implica entusiasmo, inspiración y sentido. También se relaciona con Kahn (1990), porque cuando el trabajador encuentra significado psicológico en su rol, es más probable que invierta más de sí mismo en la actividad laboral (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

Sin embargo, los resultados en empresas familiares también exigen una lectura crítica. La cercanía afectiva y el sentido de pertenencia pueden fortalecer el engagement, pero no sustituyen la necesidad de reglas claras, de profesionalización y de equidad. Esta interpretación se articula con el modelo JD-R, porque las relaciones familiares pueden funcionar como recursos cuando ofrecen apoyo y confianza, pero también como demandas cuando generan ambigüedad de roles, centralización de decisiones o manejo emocional de conflictos (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

En los pequeños supermercados, los resultados muestran que el vigor y la dedicación se relacionan principalmente con el desempeño contextual. Esta evidencia confirma que el engagement se manifiesta en comportamientos cotidianos de cooperación, iniciativa, atención al cliente y apoyo al equipo. Koopmans et al. (2014) diferencian el desempeño de tarea, el desempeño contextual y las conductas contraproducentes, y los hallazgos del libro sugieren que el engagement se conecta con mayor fuerza con las conductas contextuales que con el cumplimiento técnico de las funciones (Koopmans et al., 2014).

La relación entre vigor y desempeño contextual en supermercados resulta especialmente significativa, porque muestra que la energía laboral no solo incide en la productividad individual, sino también en la disposición colaborativa. Este resultado coincide con el de Schaufeli et al. (2002), para quienes el vigor implica energía, resiliencia y persistencia en el trabajo. En organizaciones de servicio pequeñas, esta energía puede traducirse en conductas visibles que afectan directamente la experiencia del cliente y el funcionamiento operativo del negocio (Schaufeli et al., 2002).

La relación entre la dedicación y el desempeño contextual también refuerza la idea de que el sentido del trabajo es un factor central en la cooperación. Cuando los trabajadores perciben que su labor tiene valor y se sienten orgullosos de su contribución, pueden mostrar mayor disposición a apoyar a otros, asumir responsabilidades adicionales y mantener una actitud favorable hacia el servicio. Esta lectura coincide con Saks (2006), quien plantea que el engagement favorece actitudes y comportamientos positivos hacia la organización.

Las conductas contraproducentes muestran correlaciones negativas débiles con las dimensiones de engagement. Aunque la dirección de las relaciones es coherente con la teoría, su baja intensidad indica que la disminución de los comportamientos negativos no depende únicamente del engagement. Este resultado permite matizar los aportes de Saks (2006), pues, aunque el engagement puede asociarse con comportamientos favorables, también intervienen variables como el liderazgo, la justicia organizacional, el clima, las condiciones laborales y la cultura interna (Saks, 2006).

En las empresas distribuidoras, los resultados muestran relaciones positivas entre employer branding y engagement, especialmente entre el valor de interés, el valor de desarrollo, el valor económico y la dedicación. Esta evidencia coincide con Ambler y Barrow (1996), quienes definieron la marca empleadora como un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos asociados al empleo. También se relaciona con Berthon et al. (2005), quienes identificaron dimensiones del atractivo del empleador, como el valor económico, social, de desarrollo, de interés y de aplicación (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005).

La dedicación vuelve a aparecer como una dimensión sensible a las condiciones organizacionales, en este caso asociada a la percepción de una propuesta de valor para el empleado. Cuando los trabajadores perciben oportunidades de crecimiento, tareas con sentido y condiciones laborales favorables, tienden a mostrar mayor entusiasmo y orgullo por su trabajo. Este hallazgo confirma que el employer branding no debe reducirse a comunicación externa, sino que debe verificarse en la experiencia interna del trabajador (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005).

El resultado de la reputación externa, aunque favorable, muestra una relación moderada con la absorción. Esta situación permite afirmar que la imagen de la organización puede contribuir al orgullo o identificación, pero no garantiza por sí sola concentración profunda ni implicación sostenida. En este punto, los hallazgos dialogan con el modelo JD-R, pues la reputación puede ser un recurso simbólico, pero la absorción requiere, además, claridad de tareas, condiciones de foco, diseño del trabajo y reducción de las interrupciones (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002).

En el estudio con contadores públicos, los resultados muestran niveles moderados de engagement y relaciones significativas entre la dedicación y principios éticos como la competencia, la objetividad y la integridad. Esta evidencia sugiere que el sentido profesional y el orgullo por el trabajo pueden asociarse con una actuación más rigurosa y responsable. Este hallazgo amplía la discusión sobre el engagement más allá del desempeño operativo, al vincularlo con la calidad ética del ejercicio profesional (International Ethics Standards Board for Accountants [IESBA], 2024; Schaufeli et al., 2002).

La relación entre la dedicación y la competencia profesional resulta especialmente relevante. La competencia y diligencia profesional exigen actualización, cuidado técnico y responsabilidad en el ejercicio contable. Cuando el profesional encuentra sentido en su labor, puede estar más dispuesto a sostener procesos de aprendizaje, de actualización y de rigurosidad técnica. Esta lectura es coherente con Kahn (1990), ya que el significado psicológico del trabajo puede favorecer una mayor inversión personal en el rol profesional (IESBA, 2024; Kahn, 1990).

La relación entre dedicación y objetividad también es importante, pues sugiere que el sentido profesional puede favorecer el juicio imparcial. No obstante, este resultado debe interpretarse con prudencia, dado que la objetividad no depende únicamente del engagement, sino también de la independencia profesional, la cultura ética, el control institucional, la ausencia de conflictos de interés y las condiciones que garanticen el juicio técnico. Por tanto, el engagement puede favorecer la conducta ética, pero no reemplaza los marcos normativos ni los sistemas de control profesional (IESBA, 2024; Saks, 2006).

El resultado más alto entre los principios éticos fue la confidencialidad, aunque su relación con el engagement fue débil. Esta situación permite interpretar que la confidencialidad opera más como una norma profesional internalizada que como una consecuencia directa del estado psicológico de engagement. En contraste, principios como la competencia, la objetividad y la integridad parecen requerir mayor juicio activo, actualización y resistencia a las presiones externas, por lo que se relacionan más con la dedicación profesional (IESBA, 2024; Schaufeli et al., 2002).

Al comparar todos los estudios, se identifica que la dedicación es la dimensión del engagement que con mayor frecuencia articula el sentido del trabajo, el desempeño contextual, el employer branding y la ética profesional. Este patrón es coherente con lo que Schaufeli et al. (2002) sostienen: la dedicación expresa entusiasmo, inspiración, orgullo y un sentido de significado. También se relaciona con Kahn (1990), para quien el significado psicológico es una condición fundamental del involucramiento pleno en el trabajo (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

El vigor se presenta como una dimensión especialmente relevante en contextos operativos y de servicio, como los supermercados y las organizaciones gastronómicas. Su aporte se observa en la energía disponible para sostener el esfuerzo, colaborar, atender demandas y responder a situaciones cambiantes. Este hallazgo coincide con la definición de vigor de Schaufeli et al. (2002), pero también exige una lectura desde el modelo JD-R, dado que la energía solo puede sostenerse si existen recursos suficientes para enfrentar las demandas laborales (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002).

La absorción presenta resultados favorables, aunque en varios estudios se observan promedios más moderados que los de vigor y dedicación. Esto puede explicarse porque la absorción requiere condiciones de foco, continuidad y concentración que no siempre están presentes en organizaciones pequeñas, operativas o sometidas a interrupciones frecuentes. Desde el modelo JD-R, esta dimensión puede verse afectada por demandas como la multitarea, la presión temporal, la ambigüedad de rol o las interrupciones digitales y operativas (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

Los hallazgos también permiten confirmar que el engagement actúa como una variable puente entre las condiciones organizacionales y los resultados deseables. En el libro, el clima laboral, la cultura familiar, la marca empleadora y la ética profesional se presentan como condiciones que pueden habilitar o limitar el engagement. A su vez, el engagement se manifiesta en el desempeño contextual, la cooperación, el sentido profesional, la reputación de la empresa y la conducta responsable. Esta lectura coincide con Saks (2006), quien señala que el engagement conecta los antecedentes organizacionales con las consecuencias actitudinales y conductuales.

Desde la teoría de recursos y capacidades, los resultados permiten interpretar el engagement como un recurso intangible con potencial para generar ventaja competitiva. Barney (1991) sostiene que los recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y aprovechables en el ámbito organizacional pueden generar una ventaja sostenida. El engagement cumple parcialmente estas condiciones cuando activa comportamientos difíciles de imitar o copiar, como la iniciativa, la cooperación, el servicio genuino, el aprendizaje, el cuidado del cliente y el sentido de pertenencia (Barney, 1991).

Sin embargo, la ventaja competitiva basada en el engagement solo es sostenible si existe coherencia organizacional. Una empresa no puede exigir compromiso mientras mantiene sobrecarga, ambigüedad, falta de reconocimiento o decisiones injustas. Esta afirmación dialoga con Saks (2006), quien plantea que el engagement puede entenderse a partir de la reciprocidad en el intercambio social. Los trabajadores se involucran cuando perciben que la organización ofrece apoyo, justicia y reconocimiento (Saks, 2006).

Los resultados también muestran que el engagement no debe interpretarse como la única causa del desempeño. Aunque existen asociaciones relevantes, el desempeño también depende de competencias técnicas, liderazgo, tecnología, remuneración, estabilidad, salud, diseño del trabajo y cultura organizacional. Esta conclusión es coherente con Koopmans et al. (2014), quienes conciben el desempeño laboral como un constructo multidimensional, y con Bakker y Demerouti (2007), quienes explican que la conducta laboral depende del equilibrio entre demandas y recursos (Bakker & Demerouti, 2007; Koopmans et al., 2014).

Una discusión crítica de los resultados obliga a diferenciar entre el engagement y la autoexplotación. Altos niveles de vigor, dedicación o absorción no deben utilizarse para justificar la sobrecarga, la disponibilidad permanente o exigencias desproporcionadas. Desde una perspectiva sostenible, el engagement requiere recursos, límites, bienestar y reciprocidad. Esta lectura se fundamenta en el modelo JD-R, según el cual las demandas excesivas, sin recursos suficientes, pueden conducir al desgaste, mientras que los recursos laborales favorecen procesos motivacionales saludables (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

En términos metodológicos, los estudios incluidos en el libro ofrecen evidencia aplicada y contextualizada, aunque deben interpretarse con prudencia debido a sus diseños transversales y a sus alcances descriptivo-correlacionales. Las correlaciones permiten identificar asociaciones relevantes, pero no establecer causalidad definitiva. Esta limitación es común en investigaciones organizacionales aplicadas y refuerza la necesidad de desarrollar estudios longitudinales, modelos de mediación y evaluaciones de intervenciones futuras (Hernández y Mendoza, 2018).

Otra limitación relevante se relaciona con el carácter perceptual de las mediciones. Las escalas aplicadas permiten conocer cómo los trabajadores valoran su engagement, desempeño, clima, marca empleadora o ética profesional, pero dichas percepciones pueden verse influidas por la deseabilidad social, experiencias recientes o condiciones específicas del momento de su aplicación. Por ello, futuras investigaciones deberían combinar encuestas con entrevistas, observación, indicadores objetivos y análisis longitudinales (Hernández y Mendoza, 2018; Schaufeli et al., 2002).

A pesar de estas limitaciones, los resultados tienen valor teórico y práctico. Teóricamente, confirman la utilidad de integrar los enfoques de Kahn, Schaufeli, Bakker, Demerouti y Saks para comprender el engagement como un fenómeno psicológico, relacional y organizacional. Prácticamente, ofrecen lineamientos para intervenir en el clima laboral, el liderazgo, el reconocimiento, el desarrollo, la claridad operativa, la marca empleadora y la cultura ética, como condiciones que pueden fortalecer la sostenibilidad del talento humano (Bakker & Demerouti, 2007; Kahn, 1990; Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002).

La principal contribución de esta discusión es proponer que el engagement se gestione como una capacidad organizacional y no solo como una medición de bienestar o motivación. Esta capacidad emerge cuando la organización diseña recursos laborales adecuados, comunica su propósito, reconoce los aportes, protege la ética, fortalece el clima y construye una propuesta de valor coherente para el trabajador. En este sentido, el engagement se convierte en un articulador entre el bienestar, el desempeño y la ventaja competitiva (Barney, 1991; Bakker & Demerouti, 2007).

En conclusión, los resultados, al compararlos con la literatura, muestran que el engagement laboral es una categoría útil para comprender la sostenibilidad del talento humano en organizaciones pequeñas, familiares, comerciales, de servicios y profesionales. Su valor radica en que permite explicar cómo la energía, el sentido y la concentración se conectan con comportamientos laborales deseables. Sin embargo, su gestión exige coherencia, recursos, límites, ética y decisiones organizacionales basadas en evidencia (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

Capítulo 7. Conclusiones

.....

El engagement laboral constituye una categoría estratégica para comprender la relación entre la experiencia humana, la gestión organizacional y la sostenibilidad del talento humano. Su valor radica en que permite superar miradas limitadas a la satisfacción, la motivación o el compromiso formal. A través del vigor, la dedicación y la absorción, el engagement permite observar la energía con la que se trabaja, el sentido atribuido a la labor y el nivel de concentración en las actividades. Esta obra concluye que el engagement no es una moda gerencial ni un simple indicador de bienestar, sino una capacidad organizacional que integra condiciones psicológicas, culturales, éticas y estratégicas. Por ello, una persona engaged no solo cumple funciones, sino que también participa activamente en la generación de valor para la organización.

Una conclusión central es que el engagement no puede imponerse mediante discursos motivacionales, campañas internas o exigencias de compromiso. Se construye mediante condiciones organizacionales concretas: liderazgo coherente, comunicación clara, reconocimiento oportuno, justicia, desarrollo, claridad de roles y recursos laborales adecuados. La organización espera energía, iniciativa, cooperación y permanencia, pero debe ofrecer condiciones legítimas para que esas respuestas sean posibles. No puede exigirse dedicación sin reconocimiento, concentración en medio de la ambigüedad permanente ni vigor bajo una sobrecarga sostenida. Por tanto, gestionar el engagement implica evaluar la calidad real del vínculo entre la organización y sus trabajadores.

El libro también concluye que cada dimensión del engagement requiere estrategias diferenciadas. El vigor exige revisar las cargas laborales, las pausas, la recuperación, el apoyo y los recursos disponibles. La dedicación demanda fortalecer el propósito, el reconocimiento, el aprendizaje, el orgullo profesional y el sentido de contribución. La absorción requiere claridad operativa, reducción de interrupciones, enfoque y un diseño adecuado de las tareas. En este marco, la dedicación se presenta como una dimensión especialmente estratégica, porque conecta el trabajo con el significado, la identidad y la responsabilidad. Cuando las personas encuentran sentido en lo que hacen, es más probable que cooperen, propongan, asuman iniciativas y mantengan conductas orientadas al desempeño sostenible.

Finalmente, la sostenibilidad del talento humano exige comprender el engagement desde una perspectiva ética y no solo productivista. No se trata de obtener más esfuerzo a cualquier costo, ni de confundir compromiso con autoexplotación, disponibilidad ilimitada o ausencia de límites. Las organizaciones competitivas serán aquellas capaces de sostener a las personas, no solo de exigir resultados. Por ello, el modelo estratégico propuesto invita a pasar de la medición aislada a la intervención, el seguimiento y la mejora continua. El engagement se convierte así en un puente entre bienestar, sentido, responsabilidad, desempeño y ventaja competitiva, siempre que se gestione con coherencia, evidencia, reciprocidad y dignidad laboral.

Capítulo 8. Recomendaciones para organizaciones

.....

Las organizaciones deben medir periódicamente el engagement laboral mediante instrumentos validados que permitan analizar el vigor, la dedicación y la absorción por áreas, cargos o grupos de trabajo. Esta medición no debe quedarse en un diagnóstico aislado, sino que debe relacionarse con indicadores de clima laboral, desempeño, rotación, ausentismo, calidad del servicio y satisfacción del cliente. De esta manera, el engagement puede convertirse en una herramienta de gestión estratégica y no solo en una medición meramente perceptual. Para lograrlo, los resultados deben traducirse en planes de acción con responsables, cronogramas, indicadores y seguimiento.

Asimismo, se recomienda fortalecer el involucramiento mediante la participación real, espacios de escucha, comunicación clara y decisiones organizacionales coherentes. Las empresas deben construir una propuesta de valor para el empleado que integre el salario, el desarrollo profesional, la reputación, el ambiente laboral y el sentido del trabajo. En las empresas familiares, resulta clave profesionalizar la gestión mediante roles claros, reglas transparentes y un liderazgo intergeneracional responsable. Finalmente, el engagement debe vincularse con la ética profesional y el bienestar, evitando utilizarlo como un discurso para justificar la sobrecarga; toda estrategia debe incluir la recuperación, límites saludables y condiciones laborales sostenibles.

Capítulo 9. Líneas futuras de investigación

.....

Las investigaciones futuras sobre engagement laboral deberían avanzar hacia diseños longitudinales que permitan observar cómo cambian el vigor, la dedicación y la absorción tras intervenciones organizacionales específicas. También resulta necesario ampliar las muestras sectoriales para comparar empresas comerciales, servicios gastronómicos, empresas familiares, distribuidoras y profesiones reguladas. Esta ampliación permitiría identificar patrones comunes y diferencias contextuales en la relación entre el engagement y el clima laboral, el desempeño, el employer branding, la cultura ética y la sostenibilidad del talento humano.

Asimismo, se recomienda profundizar en el papel mediador del engagement entre las condiciones organizacionales y los resultados laborales, incorporando variables como el burnout, la salud ocupacional, la recuperación y el equilibrio entre la vida y el trabajo. Esto permitiría diferenciar con mayor precisión el engagement saludable de la sobrecarga o de la autoexplotación. También se propone evaluar el engagement en modalidades híbridas, digitales e independientes de trabajo, así como diseñar modelos predictivos que integren datos psicométricos, desempeño, prácticas de talento humano e indicadores organizacionales para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

Referencias

- Adekomaya, V. (2026). Strategic Human Resource Management as a Catalyst for Business Operational Excellence in the Era of the Fourth Industrial Revolution: A Literature Review. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 6, 173–186. https://doi.org/10.1007/978-3-032-13384-7_13
- Adiguzel, Z. (2026). Human Resources Management, Motivation, and Productivity: Strategic Reorganization in Business. In *Driving Organizational Success Through People-Centered Practices* (pp. 195–248). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2155-4.ch007>
- Agarwal, T., Arya, S., & Bhasin, K. (2021). The Evolution of Internal Employer Branding and Employee Engagement: The Temporal Role of Internal Social Media Usage. *Journal of Information and Knowledge Management*, 20(1), 2150012. <https://doi.org/10.1142/S021964922150012X>
- Al-Ayed, S. I. (2025). Role of Artificial Intelligence-Based Training Towards Achieving Sustainable Organisational Performance via Mediation of Employee Engagement. En *Civic Synergy: Leading and Managing the Evolution of Smart Cities* (pp. 145–160). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83708-042-720251011>
- Al-Hinai, A. S. (2026). Empowering the Energy Workforce: A Data-Driven Approach to Future Skills, Inclusive Leadership, and Talent Development. *Society of Petroleum Engineers - Kuwait Oil and Gas Show, KOGS 2026*. <https://doi.org/10.2118/230929-MS>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Alrifae, A. A. M. (2025). Enhancing Employee Engagement Through Hrm Practices: A Study Of The Education Sector In Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 372–384. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.27](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.27)
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bangura, S., Chitamba, A., & Ngidi, L. Z. (2025). Mergers and Acquisitions: Navigating HRM challenges for successful integration. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(6), 558–565. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i6.7844>
- Bano, A., & Khatun, A. (2025). Employee Engagement and Performance Management - Critical Role of Employee Potentials. En *Human Capital Analytics: Exploring the HR Spectrum in Industry 5.0* (pp. 237–260). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394238354.ch11>
- Bano, A., Khatun, A., & Kumar, D. (2024). Employee-Engagement Level as a Predictor of Organizational Performance: A Study of Information Technology Companies in Telangana-India. *Communications in Computer and Information Science*, 2198 CCIS, 373–393. https://doi.org/10.1007/978-3-031-72284-4_23

- Banu, S. R., Thulasi, V. V. Y. R., Biswas, R., Rai, S. K., Rana, P., & Sasikala, P. (2025). Role of Human Resource Management In Improvement of Employee Performance. En *Recent Trends in Engineering and Science for Resource Optimization and Sustainable Development* (pp. 333–337). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003596721-72>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barua, B., Islam, M. O., Kibria, H., & Barua, R. (2025). Analysis of creativity at the workplace through employee empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(8), 2547–2572. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2024-4534>
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 39–48.
- Chatzi, S. (2025). Paving the Way for Digital Transformation in Contemporary Organizations Through Building Strong Organizational Capabilities: Implications for Employee Engagement Toward Change. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 25–53. https://doi.org/10.1007/978-3-031-96930-0_3
- Choo, L. S. (2016). A Study of the Role of Work Engagement in Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Malaysian Hotel Sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 28–43. <https://doi.org/10.1002/joe.21682>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dorenbosch, L. (2014). Striking a Balance Between Work Effort and Resource Regeneration: Vitality as a Sustainable Performance Concept. En *CSR, Sustainability, Ethics and Governance* (pp. 155–180). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_7
- Fadi, S. (2025). Enhancing Organizational Performance through AI-Driven HRM Practices and Performance Metrics: Evidence from European Multinational Enterprises. *Management and Production Engineering Review*, 16(3). <https://doi.org/10.24425/mper.2025.156147>
- Gathmyr, D., Suhud, U., Herlitah, H., Safariningsih, R. T. H., & Wilson, J. (2025). Technological Advancements in Perceived Organizational Support Enhancing Healthcare Systems Towards Sustainable Development Goals. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 7(2), 516–526. <https://doi.org/10.34306/att.v7i2.547>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gomes, A. F., Veloso, A., Costa, P., & Proença, T. (2025). Voices from Within: How University Workers Perceive HRM. En *Lecture Notes on Multidisciplinary Industrial Engineering* (pp. 359–388). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89948-5_15
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Hendri, M. I. (2025). Exploring factors shaping sustainable employee performance: A systematic literature review. *Social Sciences and Humanities Open*, 11, 101586. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101586>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hourani, N. (2025). A Proposed Vision for Using Artificial Intelligence in Enhancing Strategic Value of Human Resources. *International Journal of Industrial Engineering and Production Research*, 36(2), 39–51. <https://doi.org/10.22068/ijiepr.36.2.2302>

- Hourani, N. (2025). Contextualizing HRM Practices and Socioemotional Climate: Evidence from Jordanian Pharmaceutical Sector. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 16(1), 1–10. <https://doi.org/10.32738/JEPPM-2025-150>
- International Ethics Standards Board for Accountants. (2024). *Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards)*. International Federation of Accountants.
- Jimoh, A. L. (2025). The effect of employee engagement and job satisfaction on job performance: the role of perceived organizational support. *Journal of Management Development*, 1–11. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2024-0370>
- Juyumaya, J. (2022). How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. *Frontiers in Psychology*, 13, 889936. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889936>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karim, R. A., Jebunnesa, U., & Rabiul, M. K. (2025). Linking talent management, work engagement and sustainable organizational performance: the mediating role of perceived supervisor support and perceived organizational support. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2024-0383>
- Kaseke, K. T. (2025). Role of educational leadership and management research in shaping high-performance culture: A case of Zimbabwe's banking sector. En *Research Methods for Educational Leadership and Management* (pp. 287–302). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9425-0.ch012>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Lakshmi, H. (2025). Trends in HR Technology: AI, Machine Learning, and Blockchain. En *Transforming Organizational Culture Through Meta-Driven Human Resources* (pp. 427–464). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0720-6.ch015>
- Madanchian, M. (2025). Frameworks for AI Integration in HR and Workforce Adaptation. *Procedia Computer Science*, 258, 916–924. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.04.330>
- Madanchian, M., Le, T.-V., & Taherdoost, H. (2025). How virtual reality can enhance human resource management: A strategic road map. In *The Future of HRM in a World of Persistent Virtual Reality* (pp. 45–67). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83662-110-220251002>
- Mansour, M. H. (2020). The relationship between human resources management practices and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Management Science Letters*, 10(13), 3047–3056. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.019>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2020). Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Management Decision*, 58(6), 1053–1066. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0685>
- Menkhoff, T., & Kay, L. (2000). Managing organizational change and resistance in small and medium-sized family firms. *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1), 153–172.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Nagpal, A., Rana, S., & Vyas, B. (2026). The Role of Green HRM and Leadership Diversity in ESG Performance: Predictive Insights Using AI-Driven Models. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 1535 LNNS, 481–491. https://doi.org/10.1007/978-981-96-9191-3_41
- Nahar, R., Islam, K. T., Trisha, A., Khan, J., Nomaan, E. O., & Nahid, M. H. (2026). Understanding the Link Between HR Strategies and Employee Engagement in the Broadcast Media Industry. *Paper Asia*, 42(2), 276–284. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v42i2b.639>

- Navarro, G.T., Bayona, J. A.; Pacheco, C.A. (2021). Seguridad y salud en el trabajo en el sector de la construcción. *Mundo FESC*. 11, S5 (Dec. 2021), 108–120. <https://doi.org/10.61799/2216-0388.1015>.
- Oleniuch, I. (2025). A Scientometric Analysis on Employee Well-Being in Management Sciences. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 891–897. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81962-9_96
- Özsungur, F. (2026). *Driving Organizational Success Through People-Centered Practices*. IGI Global Scientific Publishing.
- Peretz, H. (2024). Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture. *Sustainability (Switzerland)*, 16(17), 7281. <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Qummar, M. H., Farooq, K., Muhammad, Z., & Yusliza, M. Y. (2025). Intelligent Human Resource Management: A Pathway Toward Environmental Performance. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 579–593. https://doi.org/10.1007/978-981-96-4116-1_36
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 12(4), 325–339. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00325.x>
- Sposato, M. (2025). Artificial intelligence in modern human resources practice. En *Strengthening Human Relations in Organizations With AI* (pp. 223–243). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6507-6.ch009>
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Stor, M. (2024). The effects of shaping employee work engagement and job satisfaction on company performance results: the mediating role of HRM outcomes in Central European MNCs. *Central European Management Journal*, 32(3), 490–510. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0215>
- Subrahmanyam, S. (2025). Analytics: Trends, challenges, and prospects of adopting artificial intelligence in human resource management. En *Sustainable Management Practices for Employee Retention and Recruitment* (pp. 51–71). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.ch003>
- Thauvin, F. D. (2026). Facilitating Inclusion Through Inclusion Dialogue Programmes. En *Inclusive Leadership and Employee Voice: Fostering an Open Organisational Culture* (pp. 283–298). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-032-19163-2_19
- Tudose, A. (2025). Understanding Organizational Stress in the Era of Digital Transformation. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 20(1), 865–871. <https://doi.org/10.34190/ecie.20.1.3849>
- Vidhya, K. (2025). Harnessing AI and digital transformation for strategic HRM enhancing international competitiveness. En *Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management* (pp. 35–70). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1005-3.ch002>
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2025). Integration of Adult Education Principles into Strategic Human Resource Management: Implications for Organizational Behavior and Design. En *Contributions to Management Science* (pp. 23–42). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80422-9_2
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2025). Optimizing organizational performance through inclusive HRM practices: Fostering diversity, learning, and collaboration for a multigenerational

- workforce. In *Strategic Diversity and Inclusion in Organizations: Unity in Variety* (pp. 165–186). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111673707-011>
- Walters, A. G. (2024). *Innovative Recruitment and Retention for Employee Empowerment*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6602-8>
- Xiong, X.-Y. (2025). Linking high-performance work systems to work engagement: exploring the mediating role of perceived internal marketability. *Journal of Management and Organization*, 31(4), 1755–1767. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.30>
- Zahrani, A. A. (2026). Developing a new model for talent management and employee performance: the role of training and employee development in the sustainability of organizations. *Frontiers in Sustainability*, 7, 1741640. <https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1741640>

Anexos

Anexo A. Escala base de engagement laboral

Los estudios integrados utilizaron ítems derivados de la estructura UWES. Para fines de síntesis, se presentan las dimensiones y ejemplos de formulación. La aplicación formal debe respetar la versión autorizada del instrumento correspondiente.

Dimensiones e ítems orientadores de engagement

Dimensión	Ejemplos de ítems utilizados en los estudios
Vigor	“En mi trabajo me siento lleno de energía”; “Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”; “Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando”.
Dedicación	“Mi trabajo está lleno de significado y propósito”; “Estoy entusiasmado con mi trabajo”; “Estoy orgulloso del trabajo que hago”.
Absorción	“El tiempo vuela cuando estoy trabajando”; “Estoy inmerso en mi trabajo”; “Me es difícil desconectarme de mi trabajo”.

Anexo B. Variables complementarias usadas en los estudios

Variables complementarias por proyecto

Proyecto	Variables complementarias
Engagement y clima laboral	Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.
Engagement y desempeño laboral	Desempeño de la tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes.
Engagement y employer branding	Valor económico, valor de desarrollo, valor social, valor de interés y reputación externa.
Engagement y ética profesional	Integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Anexo C. Matriz de intervención gerencial

Matriz de intervención por dimensión de engagement

Diagnóstico	Causas probables	Intervenciones sugeridas
Bajo vigor	Sobrecarga, poco apoyo, fatiga, recursos insuficientes.	Revisar cargas, pausas, turnos, apoyo del líder y recursos de trabajo.
Baja dedicación	Pérdida de sentido, escaso reconocimiento y desarrollo.	Comunicar el propósito, reconocer los logros y crear rutas de aprendizaje y participación.
Baja absorción	Interrupciones, ambigüedad, mala planificación.	Clarificar prioridades, rediseñar procesos, reducir distractores y mejorar la coordinación.
Bajo desempeño contextual	Clima débil, individualismo, poca confianza.	Fortalecer el trabajo en equipo, la cooperación, el liderazgo y la retroalimentación.
Brechas éticas	Presiones externas, sobrecarga, baja claridad normativa.	Formación ética, canales de consulta, protección frente a represalias y supervisión técnica.

En un mundo laboral marcado por la transformación digital, la presión competitiva, la rotación del talento y la búsqueda de una productividad sostenible, el engagement laboral se convierte en una categoría clave para comprender cómo las personas se vinculan con su trabajo y cómo las organizaciones pueden construir condiciones más humanas, éticas y estratégicas para el desempeño.

Engagement laboral y sostenibilidad del talento humano ofrece una lectura académica y aplicada sobre el engagement como fenómeno organizacional. A partir de estudios desarrollados en contextos empresariales de Ocaña, Norte de Santander.

El libro integra fundamentos teóricos clásicos y contemporáneos con evidencia empírica local, lo que permite comprender que el engagement no puede imponerse mediante discursos motivacionales ni exigencias de compromiso. Por el contrario, debe construirse mediante liderazgo coherente, comunicación clara, reconocimiento, justicia, desarrollo, recursos laborales adecuados y sentido de propósito. Esta obra propone, además, un modelo estratégico de engagement para la sostenibilidad del talento humano, orientado a pasar de la medición aislada a la intervención organizacional. Su aporte central consiste en mostrar que la competitividad empresarial no depende únicamente de procesos, tecnología o capital financiero, sino también de personas capaces de trabajar con energía, sentido, foco y dignidad.

RESEÑA DE AUTORES

David Josué Ascanio Dueñas, magíster en Administración de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Ingeniero Industrial de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga. Docente Ocasional Tiempo Completo de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

José Andrés Bayona Soto, magíster en Administración de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Especialista en auditoría de sistemas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Contador público de la Universidad de Pamplona, profesor tiempo completo de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga

Genny Torcoroma Navarro Claro, doctora en administración de la Universidad Simón Bolívar. Magíster en Dirección Estratégica de la Universidad Internacional Iberoamericana de Puerto Rico. Especialista en Práctica Docente Universitaria y Administradora de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO). Profesora de tiempo completo en la UFPSO.