

## Los mecanismos del *engagement* del empleado: el papel del contexto en el compromiso

Imagina a Marta. Trabaja en una gran empresa, le gusta su equipo y, si le preguntas, dirá que está comprometida con su trabajo. Cree en lo que hace, quiere que las cosas salgan bien y se siente parte de la organización. En muchos sentidos, Marta encaja con lo que entendemos por *engagement*: está presente durante la realización de su trabajo, contribuye voluntariamente con esfuerzo intelectual y experimenta tanto emociones positivas como conexiones significativas con otros (Gatenby et al., 2008). Perfiles como el de Marta son especialmente valiosos para las organizaciones. La evidencia muestra que el *engagement* de los empleados se asocia con mejoras en la productividad, el rendimiento organizativo y el éxito a largo plazo (Harter et al., 2002; Kurnia & Hendriani, 2023), así como con la reducción de costes y del absentismo (Luthans, Youssef y Rawski, 2011). Además, este mayor nivel de *engagement* también tiene impacto a nivel individual: las personas como Marta tienden a percibir su trabajo como más significativo y satisfactorio (Gatenby et al., 2008).

Con todo, conviene introducir un matiz. El compromiso de Marta es una base clave, pero no actúa en el vacío: su impacto depende también del contexto en el que trabaja. Esta idea no es nueva. Ya Kurt Lewin, uno de los referentes de la psicología social, explicaba que el comportamiento es el resultado de la interacción entre la persona y su entorno, idea que sintetizó en su conocida formulación  $B = f(P, E)$  (EASP, s. f.). Y, sin embargo,

como señalan Richard Thaler y Cass Sunstein (2008), solemos subestimar el efecto que el contexto tiene sobre nuestras decisiones.

Y es que comprender a Marta es condición necesaria pero no suficiente: el contexto en el que trabaja también resulta determinante, pues es en ese marco donde el compromiso o su ausencia se materializa en resultados y comportamientos. Dicho entorno no es neutro, sino que se construye a partir de elementos muy concretos que, bien diseñados, pueden potenciar el *engagement*.

Entre ellos, uno de los más relevantes es hasta qué punto su trabajo tiene sentido para ella. Marta necesita comprender cómo contribuye al conjunto, qué impacto genera y por qué es importante. De hecho, contar con un trabajo con sentido (*meaningful work*) es el factor que más influye en los niveles de *engagement*, con independencia del tipo de trabajador o de puesto (Alfes et al., 2010). Además, la evidencia muestra que el sentido del trabajo se asocia con el bienestar psicológico, un mayor compromiso, satisfacción e implicación, un incremento de la motivación laboral y menores niveles de absentismo (Albrecht et al., 2021).

Junto al sentido, hay otros elementos del entorno que inciden directamente en su *engagement* como la posibilidad de participar. Marta no solo quiere saber qué tiene que hacer: quiere poder opinar, influir en las decisiones que afectan a su trabajo y sentirse escuchada cuando se producen cambios.

En este sentido, la investigación señala que una voz del empleado (*employee voice*) efectiva—entendida como la existencia de oportunidades para que los empleados participen en decisiones que afectan a su trabajo y sean adecuadamente consultados e informados— es otro de los factores clave del *engagement* (Alfes et al., 2010).

No es un elemento menor. De hecho, la voz del empleado fue identificada como uno de los cuatro pilares fundamentales del *engagement*, junto con el liderazgo, la integridad y el papel de los mandos intermedios (MacLeod y Clarke, 2009). Y es que la oportunidad de que los empleados tengan voz en la toma de decisiones resulta fundamental para influir en sus actitudes y comportamientos hacia la organización, así como para fomentar la cooperación con directivos y compañeros (Purcell, 2013).

Pero incluso cuando existen estos espacios, hay algo que marca la diferencia: cómo se comunican. Marta puede tener acceso a información y canales de participación, pero no es lo mismo recibir mensajes claros y coherentes que recibir mensajes confusos o contradictorios.

En las organizaciones, la comunicación no viaja en línea recta. En gran medida, se materializa a través de los mandos intermedios, que actúan como el principal punto de contacto entre la organización y las personas (MacLeod y Clarke, 2009). Son ellos quienes traducen la visión, explican las decisiones y dan forma al día a día de las personas.

En este sentido, los errores de comunicación, como la falta de *feedback* o los mensajes inconsistentes, pueden reducir el *engagement* de los empleados. Por el contrario, un intercambio de información eficiente contribuye a configurar la cultura organizativa y facilita la consecución de los objetivos estratégicos. Mensajes consistentes, claros y dirigidos de forma adecuada no solo aumentan el *engagement*, sino que también mejoran la eficiencia operativa (Maczuga, 2025).

En el fondo, Marta no es una excepción, sino el reflejo de un contexto bien diseñado. En un entorno en el que muchos factores están estandarizados, el *engagement* es, en gran medida, lo que marca la diferencia entre organizaciones. Y esa diferencia nace del contexto en el que trabajan las

personas (MacLeod y Clarke, 2009): un entorno que, en gran medida, se diseña y se comunica.

### **Referencias bibliográficas**

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). [Creating an engaged workforce: Findings from the Kingston Employee Engagement Consortium project](#). Kingston Business School.

Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). [Meaningful work, job resources, and employee engagement](#). *Sustainability*, 13(7), 4045.

[European Association of Social Psychology](#). (s. f.). *Kurt Lewin medals*.

Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Bailey, C. (2008). [Employee engagement in context \(CIPD Research Insight\)](#). Chartered Institute of Personnel and Development.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). [Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis](#). *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

Kurnia, N., & Hendriani, S. (2023). [The effect of employee engagement on organizational performance: A literature review](#). *Heliyon*, 9(7), e17833.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). [A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation](#). *Organizational Dynamics*, 40(4), 291–300.

MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). [Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement](#). Department for Business, Innovation and Skills.

Maczuga, N. (2025). [Internal communication management as a tool for employee engagement and enterprise quality policy enhancement.](#)

*Economics and Law*, 24(2), 415–427.

Purcell, J. (2013). Employee voice and engagement. En C. Truss, R.

Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice*. Routledge.

**Emma Bernardo.** Psicóloga, jefa de marketing de Neovatans y economista de la conducta.