



**Universidad de Concepción  
Escuela de Ciencias y Tecnología  
Ingeniería Comercial**

# **Relación entre Engagement y la Gestión de Talento Humano en Supermercados Unico, Chile**

Tesis para optar al Título de Profesional de Ingeniero Comercial y al Grado Académico  
de Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas

## **Autores**

Gerson E. Crisóstomo Ulloa  
Nicolás C. Mansilla Araya

## **Profesor Guía**

Manuel A. Velásquez Vera

**Los Ángeles, Diciembre 2015**

# 1 Introducción

La productividad, en el mundo actual, está en decadencia. Según datos de The Boston Consulting Group, entre las décadas del 50 y 70, la productividad en las economías más desarrolladas crecía a un ritmo de 5%; entre 1973 y 1983, creció un 3%; desde 1983 a 1995, creció solo un 2%, y desde 1995 esta cifra alcanza apenas el 1% (Morieux, 2014).

En otro estudio de la misma consultora, se buscó la raíz del fenómeno anterior, y se midió qué tan felices y satisfechos están las personas con ir a trabajar. El estudio, realizado en Estados Unidos, mostró que para el año 1987, el 61% de los trabajadores se sentía feliz de ir a trabajar; en 2005 disminuyó a un 55%; en 2007 a un 50%; dos años más tarde a un 45% y en 2011 a poco menos de un 43% (Morieux, 2014).

Lo anterior, ha llevado a las organizaciones a enfrentar diversos temas (estrés, ausentismo, movimientos sindicales, etc.) dentro de la empresa y específicamente en el área de gestión de personas, siendo uno de los casos más crítico el denominado Burnout, que es una "sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resulta de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales y fuerza espiritual del trabajador" (Freunderberger, 1974).

En esta misma línea se han creado nuevas categorías de descompromiso, que se conoce como "activamente descomprometido" (Morieux, 2014).

Si nos enfocamos en nuestro país, las cifras no son mejores. Chile se ubica en el cuarto lugar con 2.015 horas trabajadas al año. En total son 245 horas trabajadas más que el promedio de la OCDE y 365 más que Holanda, que es el líder en ranking; y comparando a Chile con los países miembros de la organización, este se encuentra en el penúltimo lugar, con US\$ 21 el PIB (Producto Interno Bruto) por hora trabajada, superando solo a México que tiene US\$ 17 (Ruiz, 2014).

Esto está indicando claramente, que el país, según su cantidad de trabajo, es poco productivo. Por otro lado, la percepción de los trabajadores nacionales, frente a las empresas, no es de las mejores. Según Thal (2014), un 50% de las empresas no cumplen sus compromisos, el 63% de las empresas no conoce ni se interesa por las necesidades de sus trabajadores y el 55% de las empresas no cumple con los derechos laborales, todo esto basado en la percepción de la gente.

Según Trusich (2014), en la región del Biobío, la productividad es baja comparada con otras regiones. Esta región se encuentra en el décimo lugar de productividad laboral comparado con las demás regiones del país.

La productividad no estaría siendo afectada por la falta de conocimiento, infraestructura o tecnología, sino que por cómo actúan las personas en las organizaciones (Morieux, 2014). Según Salanova y Schaufeli (2009), hoy en día nos enfrentamos a la economía del conocimiento y la información donde variables como, la globalización, alta burocracia y cambios acelerados en las personas que buscan su autorrealización son un reto constante.

Por otro lado, los gestores de empresas son los que interactúan día a día con las personas y son los responsables de guiar a sus colaboradores. El área de las empresas que está focalizada en estos problemas, es el área de los recursos humanos (Chiavenato I., 2007).

El origen de la administración de recurso humano, se remonta a comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial. (Chiavenato I. , 2007).

Con el paso del tiempo diferentes autores han creados modelos que le han dado estructura a este concepto, entre ellos se encuentran el modelo de Frederick Winslow Taylor, que se enfocaba en aumentar la productividad laboral, el modelo de Elton Mayo, lo monetario no mejora el desempeño de los trabajadores sino el trato y trabajo en grupo, el modelo de los recursos humanos que está compuesta por diferentes autores, entre ellos Abraham Maslow , Frederick Herzberg y Víctor M Vroom, que se refiere a la satisfacción en el trabajo tiene una fuerte influencia en el funcionamiento de la organización, y por último, el modelo de la organización que aprende, compuesta por autores como Garratt y De Geuss que supone un nuevo paradigma de los recursos humanos donde el capital humano es el que genera valor a las empresas (Montes y Gonzalez, 2006).

Luego de varios modelos administrativos, a fines de los años noventa apareció un nuevo concepto de la administración de recurso humano, llamada gestión del talento humano que, según algunos autores, se entiende como, el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Chiavento, 2009).

Sin embargo, otros autores como Eslava(2010), la han definido como un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

A pesar de la evolución de los conceptos de administración de recursos humanos o gestión del talento humano, se puede asumir que éstos en algo están fallando para no mantener satisfechos a sus colaboradores (Thal, 2014).

Los estudios relacionados con los trabajadores en sus puestos de trabajo se habían centrado en la parte negativa, denominado el síndrome de quemarse en el trabajo, Burnout. Luego este concepto dio el punta pies inicial, para el estudio de un nuevo concepto (Freunderberger, 1974).

En 1990 se plantea una teoría y concepto opuesto al Burnout, llamada Engagement, la describen como personas físicas, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles (Kahn, 1990).

Con el paso del tiempo se ha modificado el concepto, y hoy se conoce como “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli y Bakker, 2010). Cada día la conexión psicológica de los empleados con sus trabajos va adquiriendo especial relevancia (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013). Bajo esta línea se han realizado diversos estudios que señalan que el Engagement presenta relaciones positivas con los resultados de las organizaciones, como por ejemplo el compromiso organizacional, conducta extra-rol, iniciativa personal y con el rendimiento y la calidad del servicio (Salanova y Schaufeli, 2009). Estos estudios toman gran importancia para las empresas, ya que estas necesitan empleados proactivos,