

# Trabajo Fin de Grado

Plan motivacional laboral: la importancia de promover el engagement y la autoeficacia

Workplace motivation plan: the importance of promote engagement and self-efficacy

Autora

Clara Martínez Cuesta

Directora

Carmen Picazo Lahiguera

Grado en Psicología

2021



**Facultad de  
Ciencias Sociales  
y Humanas - Teruel**  
**Universidad Zaragoza**

## Resumen

Existe mucha literatura que habla sobre el engagement y la autoeficacia en el trabajo, y sobre cómo estos factores influyen en la motivación, el desempeño y el bienestar laboral. Al hablar de bienestar laboral, también se destaca la identidad profesional como un elemento muy importante que contribuye a las creencias, valores y habilidades del/la trabajador/a. Hay que tener en cuenta que actualmente las organizaciones están sufriendo muchos cambios, pues nos encontramos en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA del inglés). Además, las organizaciones pueden enfrentarse a muchas situaciones estresantes para los/as trabajadores/as, como ha ocurrido con la crisis sanitaria del Covid-19. En consecuencia, este trabajo tiene la finalidad de crear un programa de intervención que sirva de apoyo y guía a los profesionales de recursos humanos. Por analogía, sería una caja de herramientas que incluye actividades para fomentar y facilitar tanto el engagement como la autoeficacia en los/as trabajadores/as, lo que repercutirá en la mejora de su motivación intrínseca y ayudará a afianzar su identidad profesional.

*Palabras clave:* engagement, autoeficacia, identidad profesional, motivación intrínseca

## Abstract

There's much literature related about engagement and self-efficacy at the workplace, and how it interacts with workplace wellness and development, and on top of that motivation as another influencing factor. When talking about workplace wellness, professional identity is also remarked as a very important element that contributes to workers beliefs, values and skills. We have to be mindful about today's many changes at organizations, as we find ourselves in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (VUCA). Organizations also might have to face many stressing situations for workers, as it happened with the Covid-19 sanitary crisis. Consequently, this paper has it's aim set on elaborating an

intervention program as support and guidance for human resources professionals. In short, it will be a toolbox that collects activities in order to foment and facilitate both engagement and self-efficacy on workers, which will repercute on the improvement of their intrinsic motivation and help to solidify their professional identity.

*Key words:* engagement, self-efficacy, professional identity, intrinsic motivation

## Introducción

Adentrándonos en los hallazgos y resultados obtenidos fruto del análisis y evaluación de la actividad de trabajar, se observa que el engagement ha sido una variable a la que la literatura le ha prestado especial atención por sus implicaciones tanto en el bienestar como en la eficiencia de las personas en el desempeño de su rol laboral (Singh y Verma, 2020). Como indican Schaufeli et al. (2002, p.74), “el engagement se puede definir como un estado mental positivo y generalizado”. Para una mejor comprensión y evaluación del constructo psicológico, su abordaje y análisis se realiza a partir de 3 dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). Estos autores describen el vigor como un alto nivel de energía y resiliencia relacionada con una perseverancia en el trabajo; después, definen la dedicación como un sentido de importancia, inspiración y desafío, no solamente refiriéndose a la identificación con la tarea, también tiene una característica afectiva; y, finalmente, la absorción que se caracteriza por un estado mental parecido al estado de flow pero generalizado y persistente.

Por otra parte, en la literatura se encuentra que la formación profesional tiene influencia en el bienestar y en los resultados de los trabajadores, dado que la formación profesional promueve la autorreflexión y la conciencia emocional y da una resiliencia y bienestar (Houseknecht et al., 2019). En palabras de Kissler et al. (2016, p. 772) “La formación profesional se refiere al proceso dinámico de crecimiento en las dimensiones personal profesional y moral, un proceso que, a menudo, incluye tutoría, toma de decisiones y reflexión”. No obstante, puede llegar a confundirse la formación profesional con la identidad profesional, conceptos que conviene aclarar. La formación profesional es un proceso de crecimiento y la identidad profesional es un conjunto de actitudes, creencias y habilidades técnicas e interpersonales que apoyan el papel del trabajador con una comprensión clara de las responsabilidades que tiene como miembro de la profesión (Trede et al., 2012)

Relacionado con este concepto de identidad profesional, está la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997). Esta teoría se refiere a la percepción de la autoeficacia, es decir, a la creencia que tiene una persona sobre la propia capacidad de manejar e influir en los acontecimientos de su vida, convirtiéndose en una motivación para poder conseguir objetivos y obtener un equilibrio emocional. Contar con autoeficacia, promueve en la personas, motivación, que llevada al área laboral se podría traducir en la inversión de más dedicación y esfuerzo para la consecución de los objetivo y aspectos que se asocian a un estado motivacional hacia el propio trabajo, promoviendo y aumentando el engagement (Consiglio et al., 2016).

En la línea argumentativa, respecto a la motivación, se observa que la teoría de la autodeterminación propuesta por Deci y Ryan en 1990, tiene como foco los diversos tipos de motivación que se pueden observar en las personas, motivación extrínseca y motivación intrínseca. Así, esta teoría propone que la motivación humana en distintos contextos sociales, se divide en función de la autonomía y el control de las personas (Deci y Ryan, 2012). Centrándonos más en el dominio laboral, se puede diferenciar distintas partes que se han estudiado que influyen en el lugar de trabajo, que son la motivación autónoma, la motivación controlada y las 3 necesidades psicológicas básicas que son: autonomía, competencia y pertenencia (Deci, Olafsen y Ryan, 2017). La motivación autónoma se caracteriza por el engagement del trabajador hacia una actividad voluntaria y libre, los trabajadores comprenden el valor de sus trabajos haciendo que se sientan más autónomos y con mayor bienestar; sin embargo, la motivación controlada existe en el entorno laboral gracias a recompensas, dinámicas de poder etc. reduciendo el esfuerzo de los empleados, produciendo ganancias a corto plazo y efectos negativos en el desempeño del trabajo y en el engagement (Deci et al., 2017). En el presente trabajo se referirá a la motivación autónoma como la motivación intrínseca y a la motivación controlada como la motivación extrínseca.

Prosiguiendo con las 3 necesidades psicológicas básicas, se encuentran la competencia, la autonomía y la pertenencia, su satisfacción promueve la motivación autónoma, desempeño del trabajo de alta calidad y un bienestar (Deci et al., 2017).

Con los numerosos cambios que se están dando en diversas organizaciones sumergidas en un entorno VUCA (siglas en inglés de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, refiriéndose a los contextos empresariales actuales tan cambiantes), tomar en consideración y comprender la identidad profesional podría ser conveniente para hacer frente a los nuevos retos y desafíos, ya que es un constructo, flexible y dinámico, que permitiría ajustar la percepción de autoeficacia de los trabajadores (Gálvez et al., 2019). En suma, de lo que se trata es que las personas perciban que cuentan con los recursos necesarios y suficientes para realizar su trabajo y la obtención de resultados adecuados. Así, el desarrollo de la identidad profesional se hace a través de la formación profesional, es decir, la persona debe contar con los conocimientos y habilidades suficientes para tener éxito, que junto con la experiencia de engagement, contribuiría al logro de objetivos y al bienestar (Van den Broeck et al., 2016). En consecuencia, investigar, analizar, trabajar y desarrollar la identidad profesional en la formación de los/as futuros/as profesionales, y por extensión, en personas que trabajan en la actualidad será esencial (Cullum et al., 2020), lo que contribuirá, la emergencia y construcción de organizaciones eficaces y saludables.

La vivencia de situaciones como, por ejemplo, estrés psicológico, tecno-estrés, sobrecarga y las ansiedades que puedan surgir en situaciones como la actual crisis sanitaria, va da lugar a una pérdida de recursos y el incremento de malestar en las personas que se podría mitigar, neutralizar y/o disminuir a través de una ganancia de recursos como el apoyo social, incremento de la autoeficacia, entre otros aspectos (Ojo et al, 2021). En consecuencia, que los/las trabajadores/as cuenten con recursos y estrategias que les permita sobrellevar una

situación parecida y promover y mejorar su engagement, resulta de especial interés tanto para la eficacia del/la trabajador/a como la repercusión en el logro de objetivos de la organización.

A tenor de lo anteriormente expuesto, se puede observar una clara existencia de relaciones interdependientes entre el engagement y la autoeficacia con la motivación y la identidad profesional. A pesar de que existen numerosos estudios e investigaciones que hablan en torno al engagement y a la autoeficacia con la motivación, son más escasos los que hablan sobre su relación con la identidad profesional.

### **Objetivos**

El objetivo general del presente trabajo fin de grado, es la elaboración de un plan de acción promovido desde el departamento de gestión de los recursos humanos para facilitar la adquisición de estrategias, herramientas e instrumentos que promuevan tanto la eficacia, la eficiencia y el bienestar de los/las trabajadores/as, de manera proactiva no reactiva. Esto permitiría el desempeño eficaz de los/as trabajadores/as en escenarios VUCA, como ha sido el caso de la pandemia mundial del Covid-19.

En consecuencia, lo que se pretende es la elaboración de una propuesta de intervención que facilite que los trabajadores desarrollen una motivación intrínseca y un autoconocimiento del valor de su propio trabajo, y lo que les permitiría afrontar con mayor facilidad situaciones estresantes y, así, que la organización siga consiguiendo sus objetivos. Para ello se plantean los siguientes objetivos específicos.

#### **Objetivos Específicos**

- Ofrecer herramientas para una mejora de las propias habilidades promoviendo el engagement y autoeficacia.

- Diseño y realización de distintas actividades para promover la competencia en los/as trabajadores/as desarrollado y fortaleciendo su identidad profesional e impulsar su motivación intrínseca.

## **Beneficiarios**

La propuesta de intervención planteada, tiene como finalidad facilitar la labor de los profesionales de recursos humanos en entornos VUCA, proporcionando unas herramientas y recursos necesarios con estrategias actualizadas. Promoviendo un autoconocimiento a los/as trabajadores/as para generar, así, sinergias, fomentando la motivación y neutralizando y minimizando los efectos adversos, que pueden sobrevenir de situaciones como, por ejemplo la pandemia del COVID-19, crisis estresante sin precedentes a la que las organizaciones han tenido que hacer frente para, no solo mantenerse, sino crecer gracias a la innovación y adaptación de las personas al nuevo escenario socioeconómico, organizacional y de transformación social.

## **Procedimiento**

Como se ha visto en apartados anteriores, la teoría de la autodeterminación se relaciona con el aumento tanto del engagement como de la autoeficacia de los trabajadores, además de fortalecer la identidad profesional. Se sugiere, entonces, abordar tanto la autoeficacia como el engagement para impulsar un mejor desempeño laboral (Carter et al., 2016), gracias a que se ha promovido una motivación intrínseca y una identidad profesional fortalecida. En el apartado siguiente se comentará cómo medir la motivación para poder tenerlo en cuenta a la hora de aplicar programas de promoción de engagement y autoeficacia.



## Medida de la Motivación en los Trabajadores

Es importante prestar atención a qué tipo de motivación se está generando en cualquier situación laboral. En muchas organizaciones se intenta promover la productividad y el desempeño laboral a través de incentivos monetarios, pero que estos no suelen resultar útiles para la motivación intrínseca de los/as trabajadores/as (Olafsen et al., 2015) y tampoco a largo plazo.

En un primer momento, hay que realizar una medida del engagement de los/as trabajadores/as de la empresa. Sabiendo que el engagement se ve influido por la motivación según la teoría de la autodeterminación, los autores Rigby y Ryan (2018) en su trabajo, confirman que una alta calidad motivacional se ha asociado a una mayor aprendizaje, creatividad, persistencia y desempeño, prediciendo una amplia gama de resultados positivos en el desempeño laboral. Estos mismos autores han creado un espectro de un continuo de la calidad motivacional en el trabajo, que se puede visualizar en la Tabla 1.

*Tabla 1: Continuo de la calidad motivacional*

<b>Amotivación</b>	<b>Motivación extrínseca</b>	<b>Presión interna</b>	<b>Valor personal</b>	<b>Motivación intrínseca</b>
Siento como si solo estuviera haciendo movimientos	Estoy siendo controlado por: - Recompensas/alabanzas vacías - Castigos/amenazas - La obligación de otros	Estoy siendo controlado por: - Culpa/vergüenza - Autopresión - Participación del ego	Apoyo y valoro las tareas y el trabajo, aunque ello no sea directamente agradable.	Encuentro satisfacción inherente en mi trabajo. Mi trabajo es implícitamente agradable
<b>Baja calidad motivacional</b>			<b>Alta calidad motivacional</b>	
Asociada con: - Baja productividad - Baja creatividad - Bajo aprendizaje - Baja satisfacción con compensación			Asociada con: - Mayor rendimiento - Más innovación - Aprendizaje más profundo - Mejor trabajo, compensación y	

- Disminución del engagement hacia los valores y políticas de la organización	satisfacción
- Disminución de la lealtad y confianza	- Mayor engagement hacia los valores y políticas de la organización
	- Mayor lealtad y confianza

*Nota: Rigby y Ryan, 2018.*

Después, habrá que realizar una evaluación del tipo de calidad motivacional de los trabajadores. La tabla 2 (Anexos), cuenta con una escala multidimensional de la motivación en el trabajo, creada por Gagné et al. (2014), que se puede utilizar para saber qué tipo de motivación se necesita reforzar en los/as trabajadores/as y también, comprobar mediante un test-posttest si ha aumentado la calidad de motivación con las actividades recomendadas.

Por eso mismo, a continuación, se verán distintas maneras de promover una motivación más intrínseca, además de habilidades y técnicas para reforzar la competencia y, así, la identidad profesional, para poder ayudar a los/as trabajadores/as a sentirse con mejor bienestar, a través de contar con un incremento del engagement y de la autoeficacia percibida.

### **Actividades**

En los siguientes apartados se podrán ver las distintas actividades propuestas que ayudan a una promoción y aumento de engagement y autoeficacia, que se aplicarán partiendo o teniendo como base una evaluación previa del tipo de calidad de motivación.

En la Tabla 3 se podrán observar las distintas actividades propuestas en función de la calidad de motivación que obtengan los/as trabajadores/as al realizar la escala multidimensional de la motivación (Tabla 2, Anexos). Estas actividades van dirigidas a una mejora del bienestar laboral, un aprendizaje y control de habilidades y una promoción de una mejor motivación de alta calidad.

Tabla 3: Actividades

Motivación	Título	Descripción	Mejora
<b>Amotivación</b>	Gestión del tiempo	Priorizar tareas e incrementar la eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarificación y organización de tareas</li> <li>- Aprendizaje de eficacia de tareas</li> <li>- Engagement</li> <li>- Autonomía</li> </ul>
	Evaluación de compañeros	Feedback de los compañeros, líder y/o subordinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con otros compañeros y supervisores</li> <li>- Autoeficacia</li> <li>- Engagement</li> <li>- Competencia</li> <li>- Pertenencia</li> </ul>
<b>Motivación extrínseca</b>	Desarrollo del propio talento	Cómo utilizar las propias habilidades en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoeficacia</li> <li>- Engagement</li> <li>- Competencia</li> </ul>
	Desarrollo de soft skills y hard skills	Demostración de competencias y habilidades para cumplir de manera competente los roles y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia</li> <li>- Formación</li> <li>- Engagement</li> <li>- Autonomía</li> </ul>
<b>Presión interna</b>	Mindfulness	Practicar mindfulness	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades de afrontamiento</li> <li>- Enfocar la atención</li> <li>- Crecimiento personal y profesional</li> </ul>
	Desarrollo de valores propios y de la empresa	Conectar con los propios valores y la visión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Engagement</li> <li>- Crecimiento personal y profesional</li> <li>- Autonomía</li> </ul>

*Nota: Elaboración propia basada en el trabajo de Hamamoto et al. (2018)*

### **Actividad de Gestión del Tiempo**

Se ha comprobado que existe una relación entre el tipo de trabajo y la gestión del tiempo, siendo que cuanto más estructurado esté el trabajo es menos probable que las personas trabajadoras se dediquen a una gestión de su tiempo o a asistan a programas de

formación sobre la gestión del tiempo; siendo la autonomía un factor muy importante para la percepción del control del tiempo, satisfacción laboral, desempeño laboral y el estrés (Aeon, y Aguinis, 2017).

El propósito de este tipo de actividades es que los/as trabajadores/as pueden organizar su situación, realizar tareas, mejorar motivación para probar cosas nuevas y aliviar el estrés (Hamamoto et al., 2018). Con el objetivo de clarificar qué tipo manejo de tiempo precisan los/as trabajadores/as se facilita el Cuestionario del Comportamiento del Manejo del Tiempo (TMBQ) versión española, en la Tabla 4 (Anexos) elaborada por García-Ros y Pérez-González (2012).

La actividad propuesta cuenta con que los trabajadores planteen y clasifiquen las tareas que deban realizar en su jornada laboral con una serie de gráficos que se encuentran en las Figuras 1, 2 y 3 en Anexos basadas en el trabajo de Hamamoto et al. (2018). En estas gráficas se deberán dividir las tareas y clasificarlas: según su importancia y cuándo deben hacerlas, según su importancia y su urgencia, y según cuánto les guste esa tarea y lo hábiles que se sientan al realizarla.

### *Actividad de Evaluación de Compañeros*

El feedback o retroalimentación va a proporcionar a los/as trabajadores/as su desempeño en sus tareas laborales (Eva et al., 2019). Proporcionar un feedback va a facilitar la competencia individual importante para a motivación, y específicamente para mejorar su calidad; producir un feedback que facilite la competencia no solamente consta proporcionar los resultados positivos, se tiene que ajustar para que interfiera con el nivel de capacidad individual (Merriman, 2016). Aunque suele ser una práctica normal en las organizaciones dar una evaluación del desempeño, suelen ser los supervisores únicamente (Eva et al., 2019), de una manera unidireccional y sin que haya feedback entre los compañeros de trabajo, por eso se propone la siguiente actividad.

Se sugiere un feedback o evaluación entre compañeros/as, esta actividad se tiene que realizar en pequeños grupos de entre 4 a 6 personas y los objetivos son los siguientes:

- Por turnos, una persona debe decir un punto positivo de su trabajo y algo que cree que debe mejorar en el trabajo.
- Después, los demás compañeros/as deberán decir de esa persona un punto positivo y algo que creen que debe mejorar.

Así sucesivamente con cada miembro del grupo. El objetivo de esta actividad es que fortalezcan sus relaciones y se vean motivados/as, promoviendo así el engagement y la autoeficacia. Después, también se sugiere que ese mismo grupo se reúna con el/la supervisor/a y que realicen el mismo feedback únicamente con el/la supervisor/a de una manera bidireccional, es decir, que tanto los empleados como el supervisor obtengan un feedback.

### *Actividad de Desarrollo del Propio Talento*

Un programa de desarrollo de talentos tiene que evaluar los intereses y talentos de los empleados de una organización y así potenciar la propia organización y su liderazgo, mejorando las habilidades de sus trabajadores/as (Bartz, 2018). Cultivar y desarrollar talento en los trabajadores va a apoyar a que tengan un mayor engagement, rendimiento y creatividad (Olszewski-Kubilius y Thomson, 2015). Entendiendo el talento como una forma natural y original de pensar, sentir y/o comportarse, que junto con la inversión de un tiempo dedicado a practicar las propias habilidades y a construir nuevos conocimientos, se desarrollará las fortalezas, es decir, la capacidad de proporcionar constantemente un desempeño casi perfecto (Bartz, 2018).

La actividad sugerida trata de completar la Tabla 5 (Anexos), donde se trata de describir cómo se pueden utilizar las habilidades propias en la organización, para sacar el máximo provecho no solamente de las fortalezas sino también de las debilidades. Se trata de

una actividad para aumentar la autoeficacia y el autoconocimiento tanto de uno mismo como de la propia organización en la que se encuentra.

### *Actividad de Desarrollo Soft Skills y Hard Skills*

El desarrollo de actividades enfocadas a las soft skills y las hard skills está muy asociado a la parte de motivación de competencia. Entendiéndose las soft skills como las habilidades interpersonales o de comportamiento hacia otros necesarias para aplicar las hard skills, siendo estas últimas habilidades más relacionadas con el aspecto técnico para realizar las tareas del propio trabajo (Hendarman y Cantner, 2017). Este tipo de habilidades son un factor esencial para un aprendizaje innovador hacia un desarrollo de la identidad profesional, siendo importante un entorno de aprendizaje empresarial propicio e incluyendo un manejo de habilidades de liderazgo por parte de los/as supervisores/as (Halvarsson-Lundkvist y Gustavsson, 2017).

Se facilita un pequeño cuestionario (Tabla 6, Anexos) elaborado por Hendarman y Cantner (2017), en la que se pregunta sobre las soft y hard skills, dependiendo en qué habilidad se obtenga menos puntuación habrá que reforzarla, si se obtiene una puntuación menor en las hard skills se recomendaría realizar un programa de formación dependiendo del puesto de trabajo de los/as empleados/as para mejorar sus habilidades más técnicas.

Si en cambio, se obtiene una puntuación baja en las soft skills se recomienda <https://softskills.games/es/> (Soft skills games, 2018) una plataforma online española que calcula las estadísticas de las soft skills a través de los videojuegos que se juegan habitualmente en el tiempo libre de uno, sabiendo así qué tipo de habilidad se está fortaleciendo, ofreciendo un mapa de talento y una evolución temporal de las habilidades.

### *Práctica de Mindfulness*

El Mindfulness o atención plena se puede entender como una práctica y/o herramienta para poder enfocar la atención hacia un objeto/situación en el momento presente, sin juzgarlo; resulta un recurso efectivo porque contribuye a incrementar el bienestar psicológico y la adquisición de habilidades de afrontamiento (Quintana Santana, 2016). Las terapias y programas que utilizan este tipo de prácticas se basan en la aceptación de la psicología positiva para ayudar a las personas a cultivar la atención como un estado intrínseco a través de una variedad de técnicas (Cebolla et al., 2012).

Se facilita un cuestionario de las distintas facetas de la atención plena en Anexos (Tabla 7), basada en los estudios de Baer et al. (2008) y Cebolla et al. (2012), para poder realizar un test-postest y ver el cambio de puntuaciones tras la implementación de la práctica.

Se trataría de un programa que promueva el aprendizaje del Mindfulness durante unas ciertas sesiones, dependiendo de la media de puntuaciones en el cuestionario. Sería una realización de una pequeña meditación de unos 3 minutos al empezar a trabajar y al dejar de trabajar, siguiendo una serie de pasos que se encuentran en la Figura 4 (Anexos).

Además de ello, cada vez que realicen una de estas pequeñas meditaciones, deberán anotar en un cuaderno o diario lo que han sentido en el momento, sin analizarlo ni procesarlo. Este tipo de ejercicio fomenta la introspección, la conciencia de la situación actual de uno mismo, además de que ayuda a la creatividad, promueve la consecución de objetivos y la inteligencia emocional (Hamamoto et al., 2018), junto con el mindfulness se conseguirá una transformación de conciencia y cambios en el desarrollo y crecimiento personal y profesional (Asperilla Ruiz, 2016).

### *Actividad de Desarrollo de Valores Propios*

Los valores personales también afectan en el lugar de trabajo, puesto que estos son muy importantes en las vidas de las personas y van a tomar importantes roles en la forma en que piensan, sienten y actúan en el puesto de trabajo; por eso es conveniente que observar más acerca de los valores personales de los/as trabajadores/as, porque serán estos los que impulsan, inspiran y guían a las personas en el trabajo (Mashlah, 2015). Otros autores también hablan de la espiritualidad, aunque en este trabajo no se hará una distinción entre los valores y las espiritualidad se concebirá como creencias concluyentes que motivan a las personas y dan un sentido a sus acciones. Según Garg (2017) la espiritualidad en el puesto de trabajo es un factor determinante y necesario para un engagement de los trabajadores, para su propia satisfacción laboral y para una satisfacción del equilibrio entre el trabajo y la vida.

Así que la última actividad propuesta, trataría de la descripción de los propios valores y los de la organización y cuál es su relación. Los trabajadores deberán completar en la Tabla 8 (Anexos), cuál es la visión que tienen de la organización y cómo se complementa con sus valores personales.

### **Discusión**

El objetivo general de este trabajo fin de grado ha sido la confección de un plan de acción promovido desde el área de recursos humanos para simplificar contar con un conjunto de herramientas y estrategias que permitan impulsar un mejor rendimiento y bienestar laboral, gracias a, la motivación intrínseca o de alta calidad, y, además, del fortalecimiento de la identidad profesional.

Se han presentado distintas actividades, en función de la calidad motivacional en la que se encontrasen los/as trabajadores/as, para la mejora de las habilidades que promueven el engagement y la autoeficacia, además de una competencia que fortalece la identidad profesional.



En la mayoría de actividades ofrecidas los resultados esperados serían que al proporcionar estas actividades a los/as trabajadores/as, mejoren en dominios como la competencia, la pertinencia y la autonomía, además de la obtención de habilidades de afrontamiento, crecimiento personal y profesional y un aprendizaje en la atención focalizada. Estos resultados, son alcanzables y esperables dado que las acciones propuestas en este trabajo se han hecho a partir de la evidencia empírica de otros trabajos, estudios e investigaciones. En suma, existen estudios que demuestran que su réplica conllevaría a la obtención de resultados similares, por lo que se ha seguido una psicología del trabajo y de las organizaciones, en concreto de los Recursos Humanos.

### **Limitaciones**

Una de las limitaciones que se ha podido considerar en este trabajo ha sido que, a pesar de la variabilidad y cantidad de las actividades, no se ha podido concretar demasiado en las propias actividades y realizar un cronograma de sesiones específico a seguir, puesto que se trata de una propuesta, con base en la evidencia empírica, pero para su ejecución concreta, se requiere conocer el contexto y las circunstancias de la propia organización y, de las personas en la que se fuera a aplicar.

Aunque este trabajo sí que permite y contribuye a facilitar el abordaje de aspectos concretos en la gestión de recursos humanos, la existencia de motivación, engagement, autoeficacia y la identidad profesional se han convertido en aspectos estratégicos que a simple vista pueden no ser percibidos por la alta dirección o los/as supervisores/as, pero los/as trabajadores/as sí que sienten si lo tienen o no en su día a día, por lo que evaluaciones de este tipo es conveniente realizar al igual que se evalúa el rendimiento.

que no siempre se perciben pero sí que se sienten.

## Conclusión

Como se ha visto a lo largo de este trabajo de fin de grado el engagement, la autoeficacia y la motivación son factores interdependientes y necesarios para un buen desempeño laboral y un bienestar laboral. Por eso mismo se recomienda a los profesionales de recursos humanos abordar la autoeficacia y el engagement para potenciar el desempeño laboral (Carter et al. 2016). Se ha comprobado que no únicamente hay que impulsar uno de los 3 dominios anteriores, sino los 3 conjuntamente porque se retroalimentan; como han visto autores como Lloyd et al. (2017) encontraron que la autoeficacia tenía un efecto más beneficioso en el rendimiento laboral de los/as trabajadores/as si presentaban altos niveles de motivación.

Además, este tipo de actividades no solo fomentan que el/la trabajador/a intensifique su rendimiento laboral, también va a mejorar su propio bienestar laboral. Hay que tener en cuenta, que trabajar en el bienestar es igual de beneficioso tanto para los/as trabajadores/as, las organizaciones y las comunidades (Garg, 2017).

Se tiene que tener en cuenta que, a menudo, los/as trabajadores/as no van a tener la oportunidad de realizar un cribado de opciones y realizar elecciones en sus tareas laborales. Hay objetivos que deben cumplirse y hay que seguir ciertos mandatos que se asignan. Serán los profesionales de recursos humanos los encargados de enseñar a los trabajadores a encontrar razones y sentido a las tareas laborales que tengan que realizar; si existe una razón fundamental y un sentido de propósito en lo que se está haciendo, las necesidades de autonomía pueden satisfacerse aunque las tareas no sean agradables (Rigby y Ryan, 2018).

Por lo tanto, es fundamental que los/as trabajadores/as puedan conseguir una motivación de alta calidad, a través de distintas actividades que fomenten este dominio, y así poder ver que sus valores personales se unen con los valores de la empresa, que ante

situaciones estresantes su identidad profesional no vea mitigada y encuentren satisfacción inherente en el trabajo.

## Referencias

- Aeon, B. y Aguinis, H. (2017). It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Asperilla Ruiz, R., 2016. *Efectos de un programa de mindfulness en un trader: estudio sobre autocontrol, gestión emocional y descentramiento*. Trabajo fin de máster. Valencian International University.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., Walsh, E., Duggan, D. y Williams, J. M. G. (2008). Construct Validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in Meditating and Nonmeditating Samples. *Assessment*, 15(3), 329–342. <https://doi.org/10.1177/1073191107313003>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (1st ed.). Nueva York, Estados Unidos: Freeman.
- Bartz, D. E. (2018). Components for talent development of staff members. *International Journal of Organizational Theory and Development*, 6(1), 1-10.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K. y Sung, L. K. (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Cebolla, A., García-Palacios, A., Soler, J., Guillen, V., Baños, R. y Botella, C. (2012). Psychometric properties of the Spanish validation of the Five Facets of Mindfulness Questionnaire (FFMQ). *The European Journal of Psychiatry*, 26(2), 118–126.  
<https://doi.org/10.4321/s0213-61632012000200005>
- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C. y Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of

- social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125–143.  
<https://doi.org/10.1108/cdi-03-2015-0045>
- Cullum, R. J., Shaughnessy, A., Mayat, N. Y. y Brown, M. E. (2020). Identity in lockdown: supporting primary care professional identity development in the COVID-19 generation. *Education for Primary Care*, 31(4), 200–204.  
<https://doi.org/10.1080/14739879.2020.1779616>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. y Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L y Ryan, R. M. (1990). A motivational approach to self: Integration in personality. En R. A. Dienstbier (Ed.). *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation* (pp.237-288). Lincoln: University of Nebraska Press
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. En P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1, pp. 416–436). Newbury Park, Estados Unidos: SAGE Publications Ltd.  
<https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. y Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, in press.
- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G. y Tham, T. L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative

behavior? *Human Resource Management*, 58(4), 383–396.

<https://doi.org/10.1002/hrm.21960>

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Günter, S.T., Halvari, H., Indiyastuti, D.L., Johnson, P.A., Molstad, M.H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z. y Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.

<https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.877892>

Gálvez, A., Tirado, F. y Alcaraz, J. M. (2019). “Oh! Teleworking!” Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 180–192. <https://doi.org/10.1111/beer.12240>

García-Ros, R. y Pérez-González, F. (2012). Spanish Version of the Time Management Behavior Questionnaire for University Students. *The Spanish journal of psychology*, 15(3), 1485–1494. [https://doi.org/10.5209/rev\\_sjop.2012.v15.n3.39432](https://doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n3.39432)

Garg, N. (2017). Workplace Spirituality and Employee Well-being: An Empirical Exploration. *Journal of Human Values*, 23(2), 129–147. <https://doi.org/10.1177/0971685816689741>

Halvarsson-Lundkvist, A. y Gustavsson, M. (2017). Conditions for Employee Learning and Innovation – Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs. *Vocations and Learning*, 11(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s12186-017-9179-6>

Hamamoto, A., Kobayashi, N. y Shirasaka, S. (2018). Educational programs and practical examples for contributing to work engagement. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(4), 26-47.

- Houseknecht, V. E., Roman, B., Stolfi, A. y Borges, N. J. (2019). A Longitudinal Assessment of Professional Identity, Wellness, Imposter Phenomenon, and Calling to Medicine Among Medical Students. *Medical Science Educator*, 29(2), 493–497.  
<https://doi.org/10.1007/s40670-019-00718-0>
- Hendarman, A. F. y Cantner, U. (2017). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139–169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, R. y Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Kasser, T., Davey, J. y Ryan, R. M. (1992). Motivation, dependability, and employee supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175-187.
- Kissler, M. J., Saxton, B., Nuila, R., y Balmer, D. F. (2016). Professional Formation in the Gross Anatomy Lab and Narrative Medicine. *Academic Medicine*, 91(6), 772–777.  
<https://doi.org/10.1097/acm.0000000000001093>
- Lloyd, J., Bond, F. W. y Flaxman, P. E. (2017). Work-related self-efficacy as a moderator of the impact of a worksite stress management training intervention: Intrinsic work motivation as a higher order condition of effect. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 115–127. <https://doi.org/10.1037/ocp0000026>
- Mashlah, S. (2015). The role of people's personal values in the workplace. *International Journal of Management and Applied Science*, 1(9), 158-64.
- Merriman, K. K. (2016). Extrinsic work values and feedback: Contrary effects for performance and well-being. *Human Relations*, 70(3), 339–361.  
<https://doi.org/10.1177/0018726716655391>

- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. y Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457.  
<https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O. Fawehinmi y Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902. <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- Quintana Santana, B., 2016. *Evaluación del Mindfulness: aplicación del cuestionario Mindfulness de cinco facetas (FFMQ) en población española*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Rigby, C. S. y Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Singh, H. K., y S, Verma. (2020). Understanding the Challenges of Mandatory Telework Adoption and Its Effect on Employee Engagement. En S. K. Sharma, Y. K. Dwivedi, B. Metri, y N. P. Rana (Eds.), *Re-imagining Diffusion and Adoption of Information Technology and Systems: A Continuing Conversation* (pp. 626–637). Tiruchirappalli, India: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64861-9\\_54](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64861-9_54)
- Soft skills games*. (2018). Soft skills games. <https://softskills.games/es/>
- Trede, F., Macklin, R. y Bridges, D. (2012). Professional identity development: a review of the higher education literature. *Studies in Higher Education*, 37(3), 365–384.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2010.521237>



Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. y Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>