



**#EBOOK**

# 5 acciones para fomentar la motivación y el compromiso del personal

# Índice



## **Introducción** **02**

### **I. Compromiso y motivación en el trabajo: ¿en qué consisten?** **04**

1. ¿Qué es el compromiso?
2. ¿Qué es la motivación?
3. ¿Qué diferencias hay entre las dos?

### **II. ¿Qué factores contribuyen a la motivación y el compromiso de los colaboradores?** **10**

1. Factores individuales
2. Factores sociales
3. Factores organizacionales

### **III. 5 acciones a llevar a cabo para reforzar la motivación y el compromiso** **14**

1. Facilitar condiciones laborales agradables
2. Favorecer el desarrollo personal
3. Reconocer a la persona y al grupo
4. Mejorar la relación entre el personal directivo y los trabajadores
5. Crear espacios de diálogo adaptados a cada necesidad

### **A propósito de Central Test** **24**

### **Bibliografía** **25**

## INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores desafíos de las empresas en la actualidad es asegurarse de que sus colaboradores se mantengan motivados e implicados en su trabajo. Los estudios [1,2,3] confirman esta tendencia: un colaborador feliz y comprometido es más productivo, más creativo, falta menos al trabajo y permanece por más tiempo en la empresa. Además, la motivación y el bienestar de los empleados contribuyen plenamente a la salud de la organización a largo plazo y potencian el éxito financiero, la satisfacción y fidelidad de los clientes.

La falta de compromiso y de motivación en los empleados se resiente en una empresa, trayendo consigo dificultades que afectan directamente en su rendimiento como son el síndrome del quemado (burn out), bore-out (aburrirse en el trabajo), brown-out (el trabajo no tiene sentido), ausentismo, pérdida de personal... Esto indica que la realización personal en el puesto de trabajo es lo que realmente incentiva su compromiso a largo plazo; por lo que es una fuente de rendimiento para la empresa. Y, si después de todo, ¿el compromiso depende de la motivación?

¿Y si tan sólo hiciera falta dar un voto de confianza y otorgar más responsabilidad a sus equipos de trabajo?

Además de reducir el ausentismo y la rotación de personal, preocuparse por el compromiso y la motivación de los grupos de trabajo aporta múltiples beneficios. La creatividad de cada persona aumenta y el ambiente de trabajo mejora notablemente. Concediendo a los colaboradores una mayor libertad de expresión, hace que se tomen más en serio sus responsabilidades y cumplan con sus objetivos con mayor rapidez.

A lo largo de este e-book, descubrirá hasta qué punto la motivación desempeña un papel central en el mantenimiento del compromiso de sus colaboradores a largo plazo. Asimismo, pondremos a su disposición consejos prácticos que podrá implementar a diario para reforzar el compromiso y lograr que sus colaboradores se sientan más realizados en su trabajo.



**1.**  
**Compromiso y  
motivación en el  
trabajo: ¿en qué  
consisten?**





## 1) ¿Qué es el compromiso?

A pesar de que el término «compromiso» es unánimemente percibido como un factor fundamental para el bienestar profesional, a menudo es difícil de definir. Los investigadores William Macey y Benjamin Schneider [4] lo consideran como una condición ideal, el personal comprometido participará, se esforzará, trabajará con entusiasmo, energía y pasión; lo que permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos.

Hay 3 tipos diferentes de compromiso:

**El compromiso afectivo**, que se define como el apego emocional que el empleado siente hacia la organización. Esta forma de compromiso implica una percepción positiva de su trabajo, la visión empresarial y de la calidad de vida en la empresa.

**El compromiso «de permanencia»**, hace referencia al deseo de permanecer en la organización a largo plazo.

**El compromiso conductual**, que se refiere a la voluntad de actuar de una forma determinada para contribuir al éxito y funcionamiento adecuado de la organización (cumplimiento de las normas, cortesía, implicación en los eventos organizados por la empresa...).

Aunque son muy distintos, los tres tipos de compromiso están relacionados; cuanto mayor sea el compromiso del trabajador en alguno de estos tipos, mayor será la probabilidad de que se den los demás. Obviamente, lo ideal es que se den los tres.

Hay muchos efectos positivos . Actitud positiva con respecto al empleo, bienestar, motivación... Los empleados comprometidos tienen más emociones positivas y una excelente salud mental. ¡Pero esto no es todo! Asimismo, el compromiso reduce el ausentismo y la intención de abandonar la organización; aumenta tener iniciativas y la motivación por el aprendizaje. Un estudio realizado sobre una muestra de 8000 unidades comerciales [5] ha revelado que un nivel de compromiso alto en el personal aumenta el rendimiento (mayor satisfacción y fidelidad de los clientes, mayor rentabilidad y productividad, mayor volumen de negocios). Esto demuestra que los trabajadores comprometidos pueden aportar grandes ventajas a las empresas.

“

Los empleados comprometidos tienen más emociones positivas y una excelente salud mental.

”





## 2) ¿Qué es la motivación?

**Básicamente, la motivación se define como la razón para actuar de una forma determinada: acudir a la oficina, marcharse de vacaciones, hacer deporte...**

En términos generales, la motivación surge de la voluntad de satisfacer una necesidad o incluso de alcanzar un objetivo concreto. Existen tantas razones como comportamientos; por ejemplo, podemos actuar por motivos de crecimiento personal, autosuperación, crecimiento en el trabajo, pasión por un tema o, incluso, para obtener un premio o una recompensa.

En el contexto profesional, la investigación ha encontrado **estos grandes grupos en la motivación [1]:**

- La motivación denominada **«autónoma»**, se refiere a las fuentes de motivación que implican un deseo o necesidad interna de la persona. Este tipo de motivación puede ser totalmente intrínseca en cuyo caso el trabajador sentirá gran interés por su trabajo y actuará de forma desinteresada. Hay otras formas de motivación autónoma: aunque se trabaje por dinero, se puede estar realmente convencido de la importancia de su trabajo para la empresa.
- La motivación **«por control»** se refiere a las fuentes de motivación en las que hay presión en el trabajador para que realice la acción. No hay un interés auténtico por la tarea en sí misma (para él o la empresa), pero la realizará con la finalidad de obtener una recompensa externa o para evitar una sanción. Se trata, por ejemplo, de actuar para conseguir una promoción, para hacerse valer o por miedo a ser despedido.
- Por último, **la desmotivación**, puede definirse como la ausencia de motivación, a menudo caracterizada por una sensación de impotencia o falta de reconocimiento de la actividad y sus resultados. Los colaboradores que se sienten desmotivados realizan las actividades sin tener una razón para ello y desconociendo lo que pueden obtener a cambio.



**Al igual que el compromiso, las condiciones de trabajo que favorecen la motivación autónoma aportan una mayor satisfacción y realización personal de los colaboradores, lo que también tendrá un efecto positivo en el rendimiento organizacional.**



### 3) ¿Qué diferencias existen entre los dos conceptos?

¿Es importante diferenciar compromiso y motivación? Estos dos conceptos están íntimamente relacionados. Un colaborador incentivado por una motivación “autónoma” estará más comprometido y a mayor compromiso, mayor motivación, los dos conceptos se refuerzan el uno al otro.

Sin embargo, podemos diferenciar la motivación y el compromiso contemplando un aspecto clave: mientras que el compromiso de un colaborador se mantiene relativamente estable a largo plazo, la motivación depende de acciones concretas y es mucho más variable. Por eso, es importante combinar motivación y compromiso, para que el colaborador aumente la participación cada día y a lo largo del tiempo.

De este modo, es posible que un colaborador comprometido con su empresa se sienta desmotivado por la realización de una tarea específica (porque le aburre, porque no la considera importante...). Por otro lado, también puede pasar que un empleado poco comprometido con su organización puede sentirse muy motivado por alguna tarea determinada.

Este ejemplo ilustra otra diferencia entre compromiso y motivación: el compromiso está más relacionado con lo externo (estamos comprometidos con nuestro equipo u organización), mientras que la motivación está enfocada hacia uno mismo (nos motivan las acciones que satisfacen necesidades personales).

## 2.

¿Qué factores contribuyen en la motivación y el compromiso de los colaboradores?





## 1) Factores individuales

Aunque el entorno de una persona es determinante en el trabajo (como veremos más adelante), algunos rasgos individuales influyen igualmente en el compromiso y la motivación [2, 6]. En otras palabras, algunas personas tendrán más tendencia a experimentar motivación autónoma y desarrollar un alto nivel de compromiso que otras.

De este modo, una persona que confíe plenamente en sus competencias tenga motivación autónoma (porque tiene relación con el hecho de sentirse competente en el trabajo). Asimismo, tener una idea clara de los propios valores y aspiraciones favorece el compromiso. Una persona consciente de lo que le inspira tendrá una mayor capacidad para saber conjugar su actividad profesional con sus valores.

Las habilidades sociales de los colaboradores (asertividad, buena comunicación, buena gestión de las emociones) también son importantes. Las relaciones sociales son clave para el bienestar profesional: una persona que sepa expresar sus emociones y sus necesidades, pero también entablar conversaciones con sus compañeros, estará más comprometida y motivada. Aunque estas competencias se consideran “innatas”, en realidad estos rasgos son aptitudes que pueden desarrollar y trabajar.

Como directivo, es importante comprender las necesidades de cada colaborador para incitarles a reforzar algunos de ellos. Por supuesto, cada uno de los miembros de un equipo tendrá sus propias motivaciones o razones para comprometerse. Algunos buscarán la autosuperación, sentirse útil, el aprendizaje...; de ahí la importancia de realizar evaluaciones o hablar sobre este tema con cierta regularidad.

## 2) Factores sociales

Al margen de la personalidad de los colaboradores, algunos factores sociales tienen un impacto importante en la motivación y el compromiso. El ambiente laboral, ante todo, es fundamental.

Como hemos visto anteriormente, el personal que trabaja en un entorno propicio para interactuar con los demás son más entusiastas y se sienten más motivados por su trabajo. Ahora bien, la convivencia surge de la creación de recuerdos compartidos y de las reuniones informales son un elemento clave. Por esta razón, es importante crear momentos de intercambio entre equipos que se puedan relacionar: desayunos para celebrar diariamente los pequeños triunfos, partidas de cartas durante la pausa del almuerzo, seminarios profesionales para favorecer la unidad entre el personal...

Otro factor social importante es la confianza depositada en el colaborador por sus compañeros y jefes. Como su propio nombre indica, la motivación "autónoma" está condicionada por... el grado de autonomía. Un colaborador que tiene la posibilidad de desempeñar sus funciones gozando de una cierta libertad y margen de maniobra en su forma de trabajar sentirá más motivación. Su trabajo tendrá más sentido para él y su compromiso aumentará también.

El reconocimiento es también un factor clave para el compromiso y la motivación. Investigaciones en psicología indican que un colaborador que se siente aceptado y valorado tendrá una mayor autoestima y se sentirá más competente; por lo tanto, tendrá más tendencia a esforzarse más por su empresa [7]. El reconocimiento favorece el compromiso a largo plazo, ya que permite desarrollar el compromiso afectivo de los colaboradores hacia la empresa y también aporta sentido al trabajo. Como directivo, no dude en valorar el trabajo realizado, las aptitudes y las cualidades de los trabajadores. Agradecimientos, felicitaciones, bonus financieros, eventos... ¡Cualquier tipo de recompensa es útil!



5 acciones para fomentar la motivación y el compromiso del personal



### 3) Factores organizacionales

El compromiso y la motivación vienen condicionados por el contexto profesional en que evoluciona un empleado. Hay varios elementos que la empresa permiten ofrecer a los colaboradores un entorno propicio para la implicación. Primero, es importante que la empresa desarrolle y comunique sus valores y la visión. Ya hemos visto que un trabajo que tiene significado para la persona (se da en parte si hay coherencia entre los valores de ambos) es uno de los primeros elementos incentivadores de compromiso. Para conseguir que los colaboradores compartan la visión de la empresa, ésta tiene que ser clara, conocida por todos y los objetivos más importantes y las acciones de los equipos deben proceder de ella.

¡Pero esto no es todo! La motivación y el compromiso están íntimamente unidos al sentido de pertenencia que el colaborador tiene con la organización. Investigaciones en psicología hablan de identidad organizacional [8]. Este concepto indica que una parte de nuestra identidad está ligada a la empresa en la que trabajamos. Ahora bien, esto implica tener un estatus claro y definido. Por lo tanto, para aumentar el compromiso, es importante que todos conozcan la función, las tareas y las responsabilidades de cada colaborador. De este modo, cada uno tiene la posibilidad de encontrar su lugar en la empresa y en el equipo.

Por último, la motivación y el compromiso están estrechamente relacionados con la justicia organizacional [9]. En efecto, sentirse tratado de manera justa genera más confianza entre el personal y la organización, permitiendo que se acepten los cambios propuestos.. Por lo tanto, es fundamental que los procesos de la organización (contratación, promociones, acceso a la formación, remuneración, reconocimiento...) sean percibidos como justos por el personal..

**3.**  
**5 formas de  
favorecer la  
motivación y  
el compromiso  
desde la función  
directiva**





## 1) Ofrecer condiciones de trabajo agradables

Una de las claves del éxito de una empresa reside en el bienestar de sus equipos. Preocuparse por mejorar su bienestar a diario favorece un nivel elevado de compromiso, un ausentismo reducido, así como una débil intención de dejar la empresa. El origen del bienestar profesional reside en el hecho de poder desempeñar su trabajo en condiciones favorables.

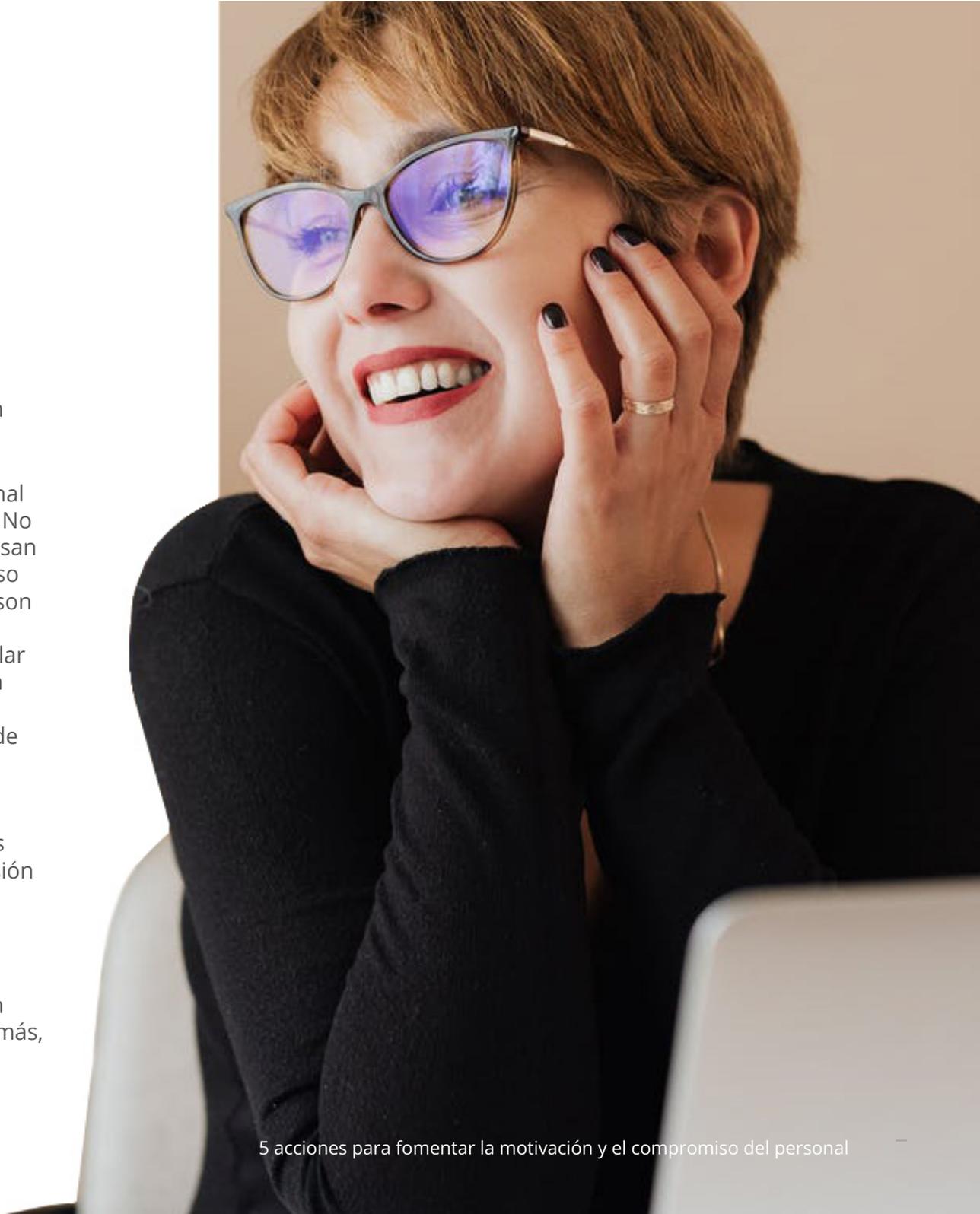
Para empezar, proporcione a sus colaboradores un espacio de trabajo cuidado, luminoso y agradable. Procure que cada persona disponga de un espacio de trabajo cómodo y personalizado, con sillas de oficina ergonómicas, ajuste de pantallas, compartimentos suficientes, material funcional. Si trabaja en “espacio compartido”, asegúrese que tienen auriculares para aislarse del ruido y permita que escuchen música con ellos, sin que ello perturbe la tranquilidad de los demás.

Proponga horarios flexibles a sus colaboradores. Cada persona tiene sus obligaciones personales. ir a buscar a sus hijos al final de la jornada, citas médicas, sesiones deportivas.... Si es compatible con la actividad profesional, no dude en permitir el teletrabajo, dando más responsabilidad y autonomía a los equipos de trabajo y reforzará los niveles generales de motivación. Además, reducirá su sensación de cansancio y aumentará la autoestima.

## 2) Favorecer el desarrollo personal

En los capítulos anteriores, hemos visto cómo algunas competencias individuales inciden directamente en el compromiso y la motivación. Además, un colaborador que se siente competente en su trabajo, tiende a mostrarse más proactivo y creativo. Por lo tanto, en su papel de directivo, puede fomentar el desarrollo de las competencias técnicas y las personales (las famosas soft skills) de sus colaboradores. A continuación, presentamos algunas medidas que se pueden tomar:

- Permanezca atento a las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores en términos de desarrollo personal. No obstante, tenga en cuenta que estas necesidades se expresan raramente de forma explícita. Las primeras señales de aviso son el cansancio o el nivel de estrés de los colaboradores son las primeras señales de alarma. Manejo de las emociones, asertividad, afrontamiento del estrés... Es posible desarrollar estas competencias mediante formaciones o mediante un seguimiento realizado por un coach experto en el ámbito concreto. Si detecta este tipo de necesidad en uno o más de los trabajadores, no dude en proponerles estas opciones.
- No dude en ofrecer a sus colaboradores formaciones o eventos que les permita desarrollar competencias técnicas relacionadas con su profesión. Perfeccionarse en la profesión es una fuente de motivación y bienestar.
- El último paso consiste en organizar cada mes eventos durante los cuales un trabajador presenta un tema que le apasiona. Para el colaborador en cuestión, esto supone un buen entrenamiento para hablar en público y para los demás, la oportunidad de aprender.





### 3) Valorar los individuos y la colectividad

La motivación y el compromiso están muy relacionados con el reconocimiento que se recibe. Como hemos visto, la valoración es uno de los factores clave que da sentido al trabajo y refuerza el compromiso. Asimismo, favorece sentirse competente y por lo tanto, la motivación. Uno de los cometidos del personal directivo consiste en poner en marcha todos los medios posibles para reconocer de forma apropiada a los colaboradores como personas, pero también a los equipos.

La valoración de los individuos se puede hacer de varias formas. Primero están el agradecimiento y las felicitaciones tradicionales. No dude en difundir los grandes triunfos, así como los pequeños logros. Por ejemplo, puede establecer la práctica de publicar un mensaje el viernes por la tarde, en el que da gracias a sus equipos por su implicación durante la semana. Al margen de la gratitud, reconocer el valor de una persona puede expresarse mediante la importancia que se le atribuye. Contactar con los miembros del personal de manera desinteresada para tener noticias suyas, fuera del ámbito profesional, contribuye también al desarrollo de un compromiso auténtico.

El reconocimiento de la identidad colectiva se da en la confianza y la autonomía que el personal directivo deposita en sus equipos de trabajo. Autorizar a un equipo a trabajar de forma autónoma, incentivar la inteligencia colectiva y dejar que experimente por sí mismo el éxito, forma parte de las funciones principales del personal directivo. Para ello, es importante instaurar un clima de seguridad psicológica. Los colaboradores tienen que sentirse autorizados a tomar iniciativas y a equivocarse [10]:

- Presentar los errores como oportunidades en lugar de obstáculos. Todas las innovaciones provienen de un problema que se intenta solucionar. Por otro lado, sea sincero con los fracasos. Además, tenga en cuenta que, un error cometido por su equipo puede servirle de inspiración para diversificar la oferta.
- Felicite abiertamente a los equipos de trabajo que se atreven a salir de los caminos trillados, aun cuando los resultados no sean lo esperado.
- Por último, sea curioso: no dude en poner en marcha nuevos proyectos, implementar nuevas prácticas de trabajo o aprender de sus fracasos: son muchas “las buenas prácticas” que puede instaurar en su empresa.





## 4) Mejorar la relación entre el personal directivo y los trabajadores

No sólo es importante cuidar el ambiente dentro del equipo, sino también la relación entre el personal directivo y los colaboradores. En 2013, la Dirección del Ministerio francés del Trabajo revelaba que “las relaciones tóxicas con los jefes son la causa principal de las dimisiones”. Así, la mala comunicación con la jerarquía encabezaban los motivos [de dimisión] mencionados por los empleados (46%)” [11]. Para garantizar el compromiso a largo plazo de sus grupos de trabajo, el directivo tiene que establecer una relación sana con los colaboradores. Para ello, es importante cumplir con **la norma de las “3 E”**:

### EMPATÍA

Los directivos tienen que saber ponerse en el lugar del otro para comprenderlo mejor. Para ello, no hay nada como la atención. Escuchar a su interlocutor de manera neutra le ayuda a dejar al margen sus conocimientos, valores, creencias y a distanciarse de su punto de vista. Se trata, por ejemplo, de:

- comprender que un colaborador puede sentirse inseguro porque no tiene sus conocimientos sobre los protocolos de seguridad en la empresa
- asumir que hay empleados que no tienen interés en la productividad o a autosuperación; sino por el sentido que su trabajo da a su vida
- aceptar que un proyecto específico puede ir en contra de los valores y principios de un colaborador, entender sus razones y realizar los ajustes necesarios

## EQUIDAD

El personal directivo tiene que ofrecer continuamente un clima y condiciones de trabajo equánimes a sus colaboradores. ¡Ojo! Equidad no significa igualdad. No se trata de ofrecer exactamente lo mismo a todo el mundo, sino adaptarse a las necesidades de cada uno. Las necesidades pueden ser distintas en función del puesto, la antigüedad, la experiencia, los valores, las expectativas... Para ello, no dude en plantearse periódicamente las siguientes preguntas: ¿Son justas las políticas de remuneración, promoción, acceso a la información, sistemas de recompensa, implementadas para mi equipo? Como directivo, es importante ser objetivo y ser consciente de los prejuicios que pueden estar influyendo en el comportamiento. Esto evita que éste se materialice con desigualdades.

## EJEMPLARIDAD

Por último, el personal directivo tiene que dar ejemplo. Es, al mismo tiempo, el encargado de transmitir los valores de la empresa en su equipo y el modelo a seguir por los colaboradores. Su comportamiento sentará las bases de las prácticas laborales que se implementarán en su equipo. Es importante que el directivo sea el primero en cumplir con las normas. Por ejemplo, si un equipo tiene un intervalo de desconexión entre las 9 de la noche y las 7 de la mañana (horas en las que no se envían correos electrónicos o se hacen llamadas profesionales), el directivo tiene que ser el primero en cumplir con esta norma. Si el equipo funciona en torno a eventos mensuales organizados para los colaboradores, es importante que el directivo participe en ellos.





## 5) Crear espacios de diálogo adaptados a cada necesidad

A menudo, el diálogo entre un directivo y sus colaboradores se centra en la entrevista anual. El directivo recurre a ella para hacer un balance con sus colaboradores del año transcurrido. También sirve para planear de forma individual el año siguiente y hacer una planificación que permita aprovecharlo al máximo. Es importante sacar el máximo partido de esta entrevista:

- Empiece por ganarse la confianza del colaborador formulando una pregunta a la que pueda responder fácilmente.
- Primero, deje que el colaborador explique su punto de vista, que haga un resumen de su año, sin interrumpirle, ni juzgar. Simplemente escuche..
- A continuación, cuando el trabajador haya terminado , haga su propio balance del año y explique como ve la situación en el futuro para el trabajador.
- Es útil hacer una planificación previa de la entrevista y apuntar las preguntas que desea formular. Así, no se le olvidará ninguna.
- Por último, cuide su lenguaje no verbal. Intente adoptar una postura abierta: hombros relajados, pecho erguido, mirar a los ojos. Tiene que dejar claro con su postura y gestos que está ahí para escucharle.

Ante todo, se trata de valorar las competencias y el potencial de sus colaboradores, poniendo especial atención a sus capacidades e intereses. Para ello, puede utilizar herramientas de evaluación fiables (test de personalidad, intereses vocacionales y motivaciones) que le aportarán un punto de vista objetivo sobre el potencial de sus colaboradores. Otras herramientas como Smart Interview, la solución de video entrevista pregrabada de Central Test, le ayudarán a recibir información adicional de cada uno, con la posibilidad de tener en una misma interfaz las reacciones de cada uno.

Sin embargo, el diálogo que el personal directivo mantiene con sus colaboradores no debe limitarse a la entrevista anual. En la medida de lo posible, debe tener una comunicación fluida con su equipo. Esta comunicación puede seguir el mismo esquema que el de la entrevista anual: el colaborador tiene que ser el protagonista. En efecto, ¡le corresponde hablar primero! Se pueden tratar varios temas en estas entrevistas: las funciones del colaborador, los problemas y dificultades encontrados, las tensiones entre compañeros, las fuentes de frustración o incluso de motivación... Deje que el empleado decida el tema sobre el que hablar y busque una solución con él. Procure proponer y no imponer: un empleado que tiene cierto margen de maniobra tendrá más motivación. Si un trabajador le dice que se encuentra cansado, puede proponer un ajuste de horarios o permitirle que haga teletrabajo.





En conclusión, fomentar el compromiso y la motivación de sus grupos de trabajo favorece la realización personal y el rendimiento a largo plazo.

Desarrollar la cultura de empresa, resaltar sus valores, incentivar el compromiso y la motivación, establecer políticas para fomentar la calidad de vida en el trabajo: Eso es todo. Dispone de las herramientas para dar respuesta a estas necesidades y tener éxito.

Central Test le acompaña en la puesta en marcha de sus programas con recursos y auditorías específicas enfocadas en detectar las fuentes de motivación de sus colaboradores y consolidar el compromiso a largo plazo.



## A propósito de Central Test

Central Test es un experto en la evaluación predictiva del potencial, que asesora a los dirigentes y las organizaciones para ayudarles a superar todos los desafíos en RRHH y gestión de talentos.

Proponemos soluciones de evaluación innovadoras y fiables que permiten contratar a los mejores talentos y predecir su futuro rendimiento.

En la actualidad, Central Test propone la gama más completa de soluciones de evaluación, personalizables y adaptadas a cualquier tipo de necesidad.

Más de 4000 clientes en más de 80 países utilizan nuestras soluciones.



[atencion.cliente@centraltest.com](mailto:atencion.cliente@centraltest.com)



[centraltest.es](http://centraltest.es)

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- [2] Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). *Work Engagement*. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-5. doi:10.1002/9781118785317.weom110009
- [3] Doshi, N., & McGregor, L. (2015). *Primed to perform*. New York, NY: Harper Collins.
- [4] Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- [5] 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.
- [6] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- [7] Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- [8] Vandenberghe, C. (2008). Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés: Le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 40(4), 200.
- [9] Gillet, N., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter: Le rôle médiateur du bien-être eudémonique. *Revue québécoise de psychologie*, 36, 127-144.
- [10] Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- [11] DARES. (2013). ENQUÊTE CONDITIONS DE TRAVAIL 2013 – MÉTROPOLE.