



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**DISTINCIONES EN WORK ENGAGEMENT AL PRINCIPIO Y AL FINAL DE
LA VIDA LABORAL**

Autor: Joaquín Seambelar

Legajo: 24198

Mentor: Ariel Kievsky

Buenos Aires

7. INDICE

1. Problemática.....	3
2. Pregunta de Investigación.....	4
2.1 pregunta central.....	4
2.2 preguntas específicas.....	4
3. objetivos.....	5
3.1 General.....	5
3.2 Específicos.....	5
4. Razones de estudio.....	5
5. Marco Teórico.....	6
5.1 Work Engagement.....	6
5.1.1 El concepto de work engagement.....	6
5.1.2 ¿qué promueve el work engagement?.....	7
5.1.2.1 drivers of work engagement.....	8
5.2 vision y perspectiva etaria.....	13
5.2.1 El Trabajo.....	13
5.2.1.1 Visión Generacional.....	13
5.2.1.2 Visión Life Stages.....	14
5.2.2 Comparativo entre personas mayores y jóvenes profesionales.....	15
5.3 Conclusiones en relación al marco teórico.....	17
6. Estrategia Metodológica.....	19
6.1 Tipo de estudio.....	19
6.2 Hipótesis de investigación.....	19
6.3 Identificación de Unidades de Estudio.....	19
6.4 Técnicas de Recolección de Datos.....	20
7. Estudio de campo.....	21
7.1 Análisis y Resultados.....	22
8. Conclusión.....	31
9. Consideraciones para estudios futuros.....	32
10. Bibliografía.....	33
11. Anexos.....	35

1. PROBLEMÁTICA

Según Bakker, Albrecht y Leiter (2011), la preocupación por la conexión entre el empleado y su trabajo ha crecido en importancia en los últimos años. Los autores plantean que, hoy en día, para competir y sobrevivir, las organizaciones no solo necesitan empleados calificados que sepan hacer su trabajo, sino también es necesario que éstos estén dispuestos a poder desempeñar sus habilidades consistentemente dentro de el, y de la mejor manera. En sus propias palabras, Bakker, Leighter y Albrcht (2011) dicen que “contemporary organizations need employees who are psychologically connected to their work; who are willing and able to invest themselves fully in their roles; who are proactive and committed to high quality performance standards” (p. 5).

Según un estudio realizado por Harvard Business Review (2013), el 71% de un total de 550 ejecutivos entrevistados reconocen que el involucramiento, el esfuerzo y el empeño por parte de los empleados en su trabajo es muy importante para lograr el éxito organizacional. Sin embargo, solo el 24% de los ejecutivos logran efectivamente generar este compromiso con la organización en sus trabajadores. Estas estadísticas comienzan a reflejar una problemática que ha venido cobrando mayor importancia a lo largo del tiempo, habiendo hoy un aspecto de mayor relevancia dentro de las organizaciones: el *Work Engagement*.

Según Bakker, Albrecht y Leiter (2011, p.5) el *work engagement* se refiere a:

How workers experience their work: as stimulating and energetic and something to which they really want to devote time and effort (vigor component); as a significant and meaningful pursuit (dedication); and as engrossing and something on which they are fully concentrated (absorption).

Según Harvard Business Review (2013), el marco del *work engagement* se ha agregado a la lista de prioridad como uno de los tres factores que son fundamentales para ser una empresa exitosa hoy en día. Los empleados que están *engaged* no solo crean bienestar a nivel individual/personal a través de su crecimiento y desarrollo personal, sino también a nivel empresarial al generar mayor performance, productividad, resultados, menores índices de rotación, y mayor ventaja competitiva, entre los aspectos más destacados. Es así que resulta necesario que las empresas vean al capital humano como un recurso esencial a lo largo del tiempo.

A su vez, existen dos realidades que nos parece importante reconocer: en primer lugar, que las personas son muy diferentes entre sí, y en segundo lugar, que dentro de una organización trabajan muchas personas de distintas edades, con diferentes valores y experiencias de trabajo. Por ende, existen complicaciones a la hora de implementar esquemas para promover el *work engagement* dentro de una organización que sea satisfactorios para todos los empleados en el trabajo frente a distintos motivos laborales individuales.

Seambelar, Joaquín

Legajo: 24198

¿Cómo se hace entonces para promover el *work engagement* en las personas de manera correcta y que funcione?
¿Qué es lo que hace que distintas personas, con diferentes valores, experiencias, edades, se comprometan con su trabajo? Finalmente, ¿las personas son impulsadas y estimuladas por las mismas recursos a lo largo de su vida laboral?

A modo de síntesis, hoy se reconoce que el *work engagement* es un elemento importante para el funcionamiento, avance y futuro desempeño de una empresa, aunque no queda claro cuáles elementos son los principales *drivers* que lo promueven en diferentes etapas específicas de la vida laboral, ni la dinámica de dichos factores lo largo de ella.

Existen ya muchos estudios (*cf.*, entre otros, Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Bakker & Dementouri, 2007; Bakker & Dementouri, 2008; Kahn, 1990 para mencionar algunos) que analizan y resuelven estas preguntas de modo genérico, sin embargo, estos trabajos no distinguen las diferencias en cuanto a edad y estadios de la vida laboral de las personas.

En consecuencia, el presente estudio tomará como referencia a dos grupos poblacionales, uno joven y otro de mayor edad, para intentar identificar y diferenciar los principales factores que promueven el *work engagement* a lo largo del tiempo, particularmente al principio y al final de la vida laboral de las personas.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta Central: ¿Qué similitudes o diferencias existen entre lo que promueve el *work engagement*, específicamente al principio y al final de la vida laboral, de profesionales que trabajan en ámbitos empresarios actualmente en la Ciudad de Buenos Aires?

Preguntas secundarias:

¿Cuáles son los factores más relevantes que promueven el *work engagement* en el trabajo?

¿Cuáles son las características particulares de la población que actualmente se encuentra al inicio de su vida laboral y cuáles son las de aquellos que están en los últimos años de la misma?

¿Hay una relación entre etapas de la vida laboral y el nivel de *work engagement* en las personas?

3. OBJETIVOS

Objetivo general:

Identificar si lo que promueve el *work engagement* en el trabajo es similar o diferente al principio y al final de la vida laboral.

Objetivo específicos:

- Definir e identificar las características específicas de los trabajadores jóvenes y los trabajadores mayores actuales en cuanto al trabajo.
- Determinar los distintos factores que afectan el *work engagement* en el trabajo de cada uno de estos dos grupos.
- Identificar cuáles son los factores más recurrentes e importantes en cada grupo etario.
- Comparar factores de un grupo con el otro (joven contra senior) y analizar similitudes y diferencias.

4. JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO

Existen varias razones para realizar este trabajo.

1. Identificar qué es lo que promueve mayor dedicación por lo que las personas hacen en su trabajo.
2. Poder resolver problemas con respecto al interés de la gente hacia el trabajo que realizan y poder promover una transformación positiva para la empresa (en términos de competitividad, performance,) y para el trabajador (en términos de bienestar personal, bienestar psicológico, generar conformidad/estimulo en relación a su trabajo y prospectos de avance dentro de empresa).
3. Determinar si hay relación entre el engagement de las personas al principio y al final de su vida laboral, y cuáles pueden ser factores relevantes.
4. poder aportar evidencia y mejorar el campo de estudios sobre el *engagement* en el trabajo.

5. MARCO TEÓRICO

En función de la bibliografía revisada para atender los objetivos definidos, decidimos abordar el objeto de estudio establecido a partir de los elementos que consideramos más relevantes:

- a) El concepto de *work engagement*, y su relación con las generaciones bajo estudio.
- b) Los ciclos de vida que atraviesan los empleados a lo largo de su vida profesional.

En primer lugar, se va a definir y describir qué promueve *work engagement*, y qué efectos y consecuencias positivas tiene éste sobre las personas.

En segundo lugar, se va a proceder a tratar en particular el foco de estudio: las personas jóvenes y las personas de mayor edad, particularmente sus preferencias, comportamientos y necesidades, para de este modo, lograr entender las principales diferencias entre dichos grupos etarios.

Por último, se concluirá con un resumen basado en el desarrollo teórico que después se buscara contrastar con los hallazgos del trabajo de campo.

5.1 WORK ENGAGEMENT

5.1.1 EL CONCEPTO DE WORK ENGAGEMENT

Es posible entender el *work engagement* en general como el empeño que una persona pone para realizar una tarea específica. (Kahn, 1990) La definición que se va a usar para referirse a *work engagement* es la de Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker (2002) que definen *Work Engagement* como:

A positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. (p. 74)

Para estos autores, “vigor” implica demostrar altos niveles de energía, esfuerzo y disposición para llevar adelante una tarea y ser perseverante cuando se presenten dificultades (p. 74). “Dedication” hace referencia a sentir entusiasmo, orgullo y encontrar significado a lo que uno aporta con su labor (p. 74). “Absorption”, a su vez es un estado de inmersión y concentración profunda en la tarea a realizar. Describen “absorption” como “being fully concentrated and deeply engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work” (p. 75).

El pionero en la investigación sobre las condiciones psicológicas del *work engagement* y el *disengagement* fue William Kahn. Khan (1990) propuso que el *work engagement* se muestra como “the harnessing of organization members’ selves to their work roles” (p. 694). Es decir, que la persona emplea en el trabajo los

distintos grados del ser (físico, emocional y cognitivo) en lo que hace y en el rol que ocupa dentro del trabajo. Según Khan (1990), el *work engagement* va a depender de cuan cercano sea el vínculo o *fit* entre rol y persona. Consecuentemente, la capacidad de estar más o menos *engaged* en el trabajo va a depender de la medida en que la persona pueda relacionarse y sentirse identificada emocional, cognitiva, y físicamente con lo que hace. Previsiblemente, el *disengagement* es todo lo contrario y se caracteriza por una desvinculación física, cognitiva y emocional entre la persona y el rol que ocupa en su trabajo (p. 694). Tanto es así, que el *disengagement* lleva a la falta de energía interna para llevar a cabo un rol, promueve el ausentismo, y reduce rendimientos en general en todos los aspectos relacionados al trabajo. Al evaluar ambas definiciones de *engagement*, es posible percibir que en ellas interactúan componentes positivos energéticos, emocionales y cognitivos. De hecho, se puede ver que existe un fuerte lazo entre el *engagement* y los sentimientos positivos de las personas en el rol que desempeñan en el trabajo.

5.1.2 ¿QUE PROMUEVE EL *WORK ENGAGEMENT*?

Existen varios elementos que afectan positivamente al *work engagement* de una persona. Para lograr identificarlos en primer lugar se tiene que hablar de qué es lo que valoran las personas en el trabajo.

Según la Real Academia Española (2019), podemos considerar “valor” como “el alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase”. Los “valores laborales”, son pues, un buen indicador para entender las preferencias de las personas, sus necesidades y actitudes en relación al trabajo que desempeñan. Los valores son influenciados por el entorno socio-cultural en donde uno crece configura su forma de ser y de pensar (Twenge, 2010). En particular, cuando estos valores son vistos desde el ámbito laboral, estos moldean las percepciones y preferencias de una persona influyendo directamente sobre sus actitudes, comportamientos y decisiones de trabajo. Se desprende de lo anterior que las actitudes dentro del trabajo están determinadas por la medida en que ciertas cuestiones sean satisfechas en función de las expectativas que las personas buscan satisfacer en su trabajo. A medida que dichas expectativas se vayan cumpliendo/consiguiendo, se fomentaría un estado mental positivo (*engagement*); en caso contrario, sería lo opuesto (burnout, agotamiento, stress), el cual será determinante para la satisfacción y rendimiento de cada individuo en su trabajo (Dementori et al, 2001).

En síntesis, las personas le dan valor a ciertas cosas por encima de otras lo cual determina su forma de pensar y actuar en el trabajo. Para que una persona pueda estar *engaged* en el trabajo, dichos valores deben ser satisfechos, promoviendo así actitudes positivas que se reflejarán en su dedicación, vigor, energía y performance, es decir, debe existir “*fit*” (o encaje) entre lo que las personas valoran y lo que encuentran en

el trabajo que realizan. Cuando dicho “*fit*” no se cumple, se desencadena el *disengagement*, reflejado a través del burnout, la fatiga, y el estrés.

5.1.2.1 DRIVERS DEL WORK ENGAGEMENT

Dementori et al (2001) desarrollaron el modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) a través del cual fundamentan que el *work engagement* es función de la medida en que las exigencias laborales (EL) son satisfechas por: (a) los Recursos del Trabajo (RT) y (b) los Recursos Personales (RP)

Ambos recursos están relacionados con lo anterior ya que, su presencia o ausencia generan cierto valor para el individuo dentro del trabajo y promueven actitudes positivas o negativas que influyen directamente sobre el *engagement* de una persona.

Gráfico 1: JD-R Model

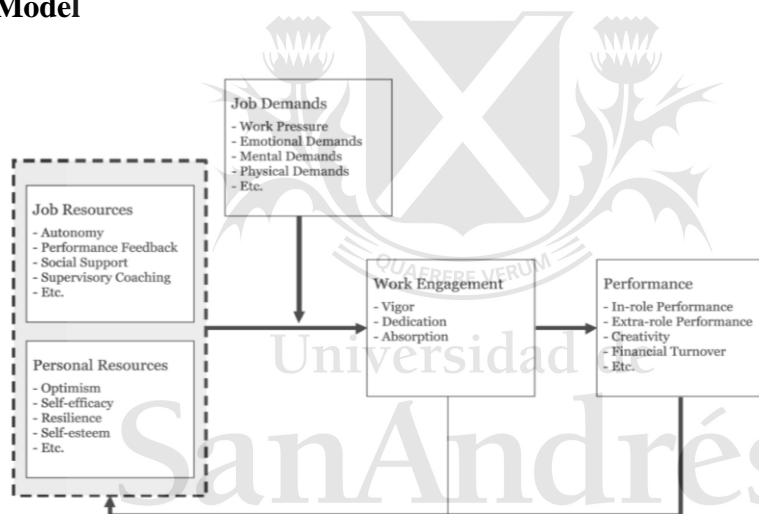


Figure 1.
The JD-R model of work engagement

Source: Based on Bakker & Demerouti (2007)

(Bakker & Dementouri, 2008, p. 218)

Bakker & Dementouri (2007), definen a las Exigencias Laborales (EL) como los aspectos físicos, psicológicos, sociales, u organizacionales que requieren de esfuerzo cognitivo y/o emocional sostenido en el tiempo. Así podemos citar como ejemplos de EL la carga laboral, presión de tiempo, condiciones del lugar de trabajo, grado de dificultad de la tarea, definición sobre el rol o el trabajo específico que se está exigiendo. Tales exigencias, si no son adecuadamente abordadas, tienen el potencial de desencadenar problemas de salud, *disengagement*, estrés, cansancio y agotamiento. Ambos autores, Bakker y Dementouri (2007) llaman a estos factores, *job stressors* porque se relaciona a las EL con un costo fisiológico y/o psicológico. Aunque no siempre las exigencias dentro del trabajo sean malas, si la persona no puede cumplirlas, rápidamente se pueden convertir en una tarea que requiera de mayor esfuerzo.

Por su parte, los Recursos del Trabajo (RT) son elementos y condiciones dentro del ámbito laboral que contribuyen a compensar y contrarrestar los potenciales efectos negativos de las EL, brindando soporte y contención al individuo para que pueda lograr el cumplimiento de metas, desarrollo personal y crecimiento individual. (Bakker & Dementouri, 2007) Feedback oportuno y efectivo, recompensas, autonomía, participación, seguridad de empleo, apoyo del supervisor son claros ejemplos de RT.

De la revisión bibliográfica realizada, podemos identificar y sintetizar el siguiente conjunto de recursos del trabajo o factores organizacionales que sostienen el *work engagement*:

1. Ajuste persona-puesto (Person–job fit & job crafting)

El person-job fit es cuán bien encaja una persona en el puesto que desempeña. Según Kahn (1990), cuanto más uno se concentra en manifestar su ser en el rol que ocupa y se mantiene dentro de los límites que más lo representan a uno mismo en el trabajo, mejor es el fit, y mejor se va a sentir uno con el trabajo que desempeña. Esto tiene repercusiones psicológicas en la autoestima, la identidad de la persona y cómo uno se identifica con su trabajo. Kahn (1990) habla de tres componentes psicológicos que surgen de esto: *meaningfulness, safety, availability*.

El primero se refiere a un sentimiento de reconocimiento y un retorno por todo el esfuerzo que la persona puso en el rol que actualmente desempeña. Esto quiere decir, en otras palabras, poder sentirse valorado, apreciado. El segundo componente habla de poder sentirse cómodo de expresar su ser sin miedo a reproche ni consecuencias negativas, es decir, sentirse en un ambiente seguro y de confianza y que haya claridad entre las diferentes partes.

Finalmente el tercer componente que plantea Kahn (1990) habla de la disponibilidad de los medios necesarios para poder desplegar de manera óptima las energías dentro del rol que uno ocupa. Ligado con esto último, el job crafting, es la posibilidad y habilidad para cambiar y rediseñar el trabajo de forma que encaje mejor con las capacidades, necesidades y motivaciones de una persona. Esta acción (creada por el individuo o fomentada por la empresa) es lo que ayuda a crear nuevos recursos para que haya *un person-job fit* ideal y así ayuda a mantener el compromiso (a largo plazo) de las personas con su trabajo. (*cf.*, entre otros, Bakker, 2015b; Kahn, 1990; Alfes k et al, 2010; Bakker, 2011).

2. Trabajo variado, desafiante y absorbente

El trabajo variado, desafiante y envolvente crea un estímulo para poder auto realizarse y cumplir con las metas organizacionales. Buscar un desafío se puede ver como un estímulo necesario para inducir nuevos recursos y comportamientos en el trabajo. Por ejemplo, tratar de aprender nuevas cosas, resolver problemas e involucrarse en nuevos emprendimientos/ o ampliar aspiraciones. Aunque no siempre sea el caso, el trabajo desafiante puede resultar en la fatiga o el stress, pero en su justa medida puede provocar comportamientos positivos ejemplificados anteriormente. (cf., entre otros, Albrecht et al. 2015; Bakker, 2015b; Alfes K et al, 2010; Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001; Harju et al., 2016)

3. Ambiente de apoyo (oportunidades de soporte, coaching y feedback)

El feedback, soporte, coaching, promueven un sentimiento de acompañamiento y de seguridad que ayuda al aprendizaje, a fortalecer vínculos, generar relaciones personales, resolver conflictos, enfocar prioridades, establecer metas y objetivos a los cuales aspirar, y también incrementa la comunicación entre niveles jerárquicos que ayuda a la comprensión, participación y la toma de decisiones entre individuos. (cf., entre otros, Bakker & Dementouri, 2007; Bakker, 2011; Albrecht et al., 2015; Bakker & Dementouri, 2008; Bakker, Albrecht, Leiter, 2011; Consiglio et al, 2016; Breevaart, et al., 2014),

4. Canales de comunicación abierta

Se refiere a una comunicación fluida y sin restricciones entre las personas en el ámbito de trabajo. Esto incluye a los empleados de distintas jerarquías, entre equipos de trabajo o jefes directos con sus empleados, entre otros. Genera un ámbito de trabajo saludable en donde se puede dialogar y escuchar opiniones mutuas, resolver dudas, forjar relaciones de trabajo más fuertes, fomentar el trabajo en equipo, la transparencia, y generar un nivel de equidad entre colegas. Al establecer estos canales de comunicación se entienden la importancia de los diferentes roles y se genera una visión más certera de lo que se espera de uno en el trabajo. El grado de certeza genera una comunicación más fluida y dinámica entre colegas de trabajo y una actitud positiva con los pares. (cf., entre otros, Albrecht et al., 2015; Demerouti, et al., 2001; Alfes, 2010; Breevaart et al. 2014; Bakker & Dementouri 2007; Bakker, Albrecht & Leiter, 2011)

5. Ámbito social de relacionamiento con otros

Un ámbito para interactuar con otros, crea un ambiente de confort y desvinculación con el trabajo, ayuda a compartir dificultades con pares y brinda apoyo moral. A su vez, crea nuevas relaciones amistosas, se pueden compartir intereses y preocupaciones, y crea una pausa para distanciarse de las responsabilidades, distenderla mente y descansar.

Bakker y Dementouri (2008) hablan de periodos de *engagement* cortos pero que son renovados constantemente. Ellos argumentan que no siempre es posible estar *engaged* y que requieren momentos de distensión para volver a estar inmersos y comprometidos en su trabajo nuevamente. De lo contrario puede tener el resultado opuesto. Esto es, el agotamiento, el aburrimiento, falta de compromiso y motivación, desánimo, pesimismo, abatimiento, y tristeza. (cf., entre otros, Bakker, Dementouri, 2008; Consiglio et al, 2016),

6. Empowerment

Esta práctica empresarial se trata de dar oportunidades de desarrollo a los empleados, que manejen mayor responsabilidad y asuman iniciativa propia para el desarrollo del trabajo, afianzando sus conocimientos y obteniendo nuevas habilidades. Tener la posibilidad de asumir mayor responsabilidad, información y poder, es un gran estímulo ya que, contribuye a satisfacer necesidades personales como tener autonomía, sentirse importante y competente dentro su rol en la empresa. (cf., entre otros, Albrecht et al 2015; Breevaart et al., 2014; Bakker & Dementouri, 2008)

7. Recompensas

Esquemas de recompensas, y valorizaciones por parte de las organizaciones son grandes atributos para lograr mayor *engagement* ya que, ayudan a influenciar el comportamiento de las personas que las reciben. Como bien menciona Ryan(2013) en *Reward Schemes for employees and management*, J. Bratton & J. Gold definen al sistema de recompensas como “[...] all the monetary, non-monetary and psychological payments that an organization provides for its employees in exchange for the work they perform” (p. 1).

Las recompensas de las que hablan los autores, pueden ser extrínsecas o intrínsecas. El primero se refiere a un beneficio externo, como puede ser un beneficio monetario. Por ejemplo un bono a fin de año. El segundo se refiere a un beneficio más íntimo y esencial. Esto puede ser: realizar una tarea que te apasiona y te satisface en el interior, algo del cual una persona deriva un sentido de cumplimiento o reconocimiento por el esfuerzo y el trabajo que uno hizo.

Implementadas correctamente, las recompensas pueden ayudar a que los empleados estén más alineados con las metas de la compañía, tengan una mayor conexión con su trabajo y consecuentemente tengan una respuesta positiva con los frutos de su trabajo.

A su vez, los Recursos Personales (RP) son aquellos que tienen que ver con las apreciaciones positivas que una persona tiene de sí misma para poder controlar e impactar exitosamente en su entorno y ambiente de trabajo. (Bakker & Dementouri, 2007) Así, los RP se forman a partir de aspectos o componentes importantes de la personalidad, valores y juicios de cada individuo, y percepciones intrínsecas únicas. Estos factores son

propios de cada persona e íntimamente relacionados con su persona y el trabajo, son muy difíciles de cambiar y por lo tanto muy estables a lo largo de la vida.

Los recursos personales pueden englobarse en lo que llamamos *self-efficacy*, (Consiglio et al., 2016; Bakker & Dementouri, 2007). Como bien mencionan Consiglio et al (2016) en su texto, Bandura A. y Wood R.E. definen al self-efficacy como “individuals’ beliefs in their own capabilities to organize and carry out the course of actions required to achieve successful results and valued attainments” (pg. 127). Esto quiere decir que las personas confían en sus propias habilidades, y son persistentes en sus esfuerzos para alcanzar los resultados deseados.

Poseer self-efficacy también influye en cómo se percibe el ambiente en el cual la persona trabaja, el ámbito social y la normativa organizacional llevada a cabo por los supervisores directos y colegas de trabajo.(Consiglio et al, 2016) Esto no solo significa que las personas que poseen esta cualidad tienen una mirada más positiva de las tareas a realizar, sino que también están mentalizados para hacer hincapié en oportunidades que afecten positivamente en su trabajo y el ambiente que los rodea.

Como también sucede en los RT, la falta o la tenencia de recursos personales implica que uno se predisponga positiva o negativamente frente al trabajo que vaya a realizar, cómo se va a desempeñar y si lo va a poder hacer exitosamente. Ambos recursos (RT y RP) son importantes para afectar el *engagement* laboral de una persona. A través de estos estímulos positivos, se crea una actitud proactiva y decidida, cometida a un propósito que conlleva a un estado de mayor *engagement*. La presencia de ambos tipos de recursos viabiliza el *work engagement* de las personas al permitirles afrontar exitosamente las EL.

Gráfico 2: Gain and Loss Cycle

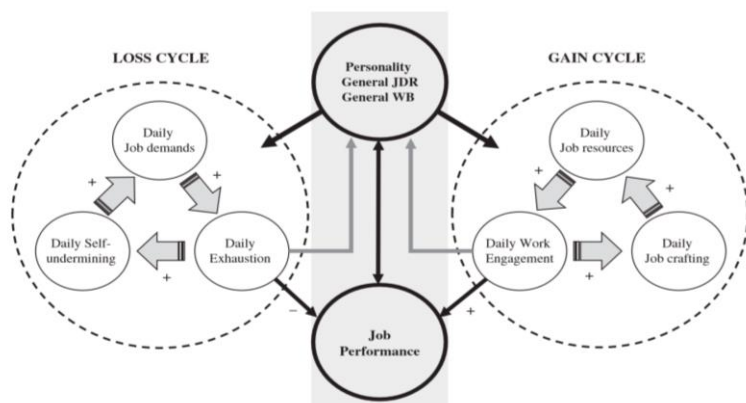


Figure 1. Multilevel model of employee well-being.
Note: JDR = Job Demands and Resources; WB = Well-Being.

(Bakker, 2015a, p. 841)

5.2 VISIÓN Y PERSPECTIVA ETARIA

Según lo descrito hasta aquí podemos razonablemente asumir que el valor asignado a los RT varía de persona a persona en función de sus preferencias personales. De esta manera, si las preferencias de diferentes grupos de personas son distintas, su respectiva valorización de los recursos laborales que promueven el *engagement* también lo será. Particularmente nos interesa entender las posibles diferencias que pueden darse en este sentido entre grupos poblacionales de trabajadores de diferentes edades o grupos etarios. Llevado esto a la práctica, es posible abordar este análisis desde dos miradas distintas de lo que buscan las personas de diferentes edades en el al trabajo. Estas dos miradas son: la mirada generacional y la mirada de ciclos de vida.

La mirada generacional toma en cuenta los factores cambiantes que afectan a un grupo de individuos nacidos en la misma época, que resultan ser distintos a los de otros grupos generacionales, y a la vez resultan en experiencias compartidas en relación a hechos culturales y a lo largo de la historia. (Parry & Urwin, 2011; Kowske et al, 2010)

En cambio, Según Rhodes(1983) la mirada de ciclos de vida está ligada al cambio de actitudes y comportamientos de las personas a medida que maduran, se desarrollan, y acumulan experiencias en su vida laboral. La mirada incluye el envejecimiento psicosocial y el envejecimiento natural biológico del cuerpo.

Estas dos miradas son complementarias aunque no equivalentes. Una enriquece a la otra y es como mirar una misma situación desde dos perspectivas diferentes. La adscripción a una generación como también la identificación con un momento vital determinado de la vida laboral sugieren la existencia de valorizaciones distintas; una por la situación vital en la cual está en la actualidad el individuo, y la otra por su recorrido social/histórico que moldeó las formas de pensar en relación al trabajo. En la práctica, separar estas dos miradas (el momento de vida y la generacional) resulta difícil ya que la edad, generación y periodo vital están entremezclados.

5.2.1. EL TRABAJO

5.2.1.1. VISION GENERACIONAL

Centrándonos en primera instancia sobre la mirada generacional, Twenge et al (2010) argumentan que, existen diferencias en las preferencias laborales de las generaciones que componen la fuerza laboral actual. Esas diferencias están determinadas por un gran espectro de eventos y factores propios de cada generación (culturales, sociales, económicos, políticos, y mediáticos) que condiciona y agrupa una serie de juicios comunes, y que los distingue de los eventos y factores propios de otras generaciones nacidas en épocas distintas. Estas diferencias de preferencias laborales son los fundamentos que rigen los comportamientos

laborales de personas pertenecientes a una generación en particular y que tienen cierta permanencia a lo largo de sus vidas.

Lyons et al.(2012) por su parte, relatan que la forma cambiante del trabajo a través del tiempo hace que también cambie consecuentemente lo que se valora en el trabajo en diferentes generaciones. De tal manera, es muy posible que las creencias sobre cómo debe ser el trabajo, sus implicancias, y las cosas que deben ser satisfechas en la vida laboral de cada persona, estén reflejadas por el contexto social presente en determinada época en la cual dicha persona trabaja. Así, las preferencias y expectativas de las generaciones mayores podrían, en teoría, diferir de la posición que las generaciones más jóvenes tienen actualmente en el trabajo y, por lo tanto, si sus preferencias laborales son diferentes, consecuentemente la forma de promover el *engagement* en ambos grupos generacionales puede diferir.

5.2.1.2 VISION LIFE STAGES

Más allá de la mirada generacional que plantea cierta estabilidad de las características y preferencias de cada grupo generacional, también es lógico pensar que existen ciertas diferencias en tanto prioridades o intereses van cambiando o evolucionando en función del momento de vida en el cual se encuentra una persona. Levinson (1986) llama a esto *Life Course*, porque se refiere al transcurso de la vida desde que una persona nace hasta que muere. De esta manera, Levinson (1986) argumenta que la vida está compuesta por una secuencia de diferentes períodos o etapas que le dan un cierto orden a la misma. Las cosas que las personas hacen, cómo se comportan y a qué le dan mayor o menor importancia, están ligadas a algún período específico de la vida, y pueden cambiar dependiendo de en cuál de ellos la persona se encuentre. Lo mismo se aplica en relación a la vida laboral, con preferencias, necesidades y comportamientos relacionados al trabajo.

Es interesante considerar el planteo de Mainiero & Sullivan (2005) en su Teoría del Caleidoscopio. Esta misma argumenta que, a medida que se avanza en la vida las prioridades cambian. A pesar de que es un estudio realizado en mujeres, resulta interesante incluirlo ya que, se podría corresponder al análisis en este estudio, esto es, analizar si existen diferencias o similitudes entre lo que promueve el *work engagement* en jóvenes profesionales y personas mayores en sus últimos años de trabajo.

Por lo tanto, ambas visiones, la visión generacional y la del ciclo vital, se complementan a la hora de entender el comportamiento de ambos grupos poblacionales, desarrollaré a continuación las preferencias y comportamientos particulares de cada grupo etario en cuestión: jóvenes-*millenials* y mayores-*baby boomers*.

5.2.2 COMPARATIVO ENTRE PERSONAS MAYORES Y JOVENES PROFESIONALES

El extremo de mayor edad en este ensayo, los seniors, los que tienen más años de experiencia laboral y que están atravesando la etapa final de su vida de trabajo, pertenecen a una generación llamada *baby boomers*. (Twenge et al, 2010). Según los autores, son las personas nacidas entre 1946 – 1964. Este grupo, por la lógica del estado de vida en que se encuentran, ha priorizado distintas cosas a lo largo de su vida profesional.

Un *baby boomer* es una persona con mayores experiencias y vivencias propias. Priorizan la seguridad y la estabilidad en el trabajo. (Kooij et al., 2011) Es una generación estructurada, enfocada, perseverante, y dedicada fuertemente al trabajo con la convicción de que el bienestar económico se consigue a base de esfuerzo. (Twenge, 2010)

Para esta población en particular el trabajo ocupa un rol central, tienen una valorización del trabajo mayor, dado que crecieron en un ambiente de escasez e incertidumbre generada por grandes conflictos de tendencia global.(Lyons et al., 2012). En un contexto adverso, el trabajo ocupa un rol fundamental para satisfacer las necesidades básicas y en donde consecuentemente el tiempo libre no era prioritario. Según Macky et al.(2008) la gente en esta etapa, no prioriza un plan de carrera ni mayor estatus. Aun así, varios estudios (incluyendo Rhodes,1983; Kooij et al, 2011; Kulik, et al., 2014) dicen que aun en etapas finales de la etapa laboral, las personas dicen que quieren sentirse útiles y valoradas. Asimismo, Twenge (2010) y Macky et al.,(2008) dicen que valoran un trabajo estimulante, buscando sentirse realizados.

En cambio Manning (2011) argumenta que, los jóvenes (entre 23–30 años) representan la nueva generación que comienza a trabajar y que están insertos en el ámbito laboral hace pocos años. Según el autor, estos jóvenes se caracterizan por priorizar una vida ambulante con respecto al trabajo buscando un balance de vida y trabajo. Es decir, no desean renunciar a actividades y aficiones aunque trabajen y si el trabajo compromete lo anterior puede generar problemas de compromiso. También, tienen expectativas de mucha variedad y cambio en el trabajo y por querer progresar rápidamente en su carrera. Manning (2011) continúa y argumenta que los jóvenes de hoy quieren ser valorados por lo que hacen en el trabajo, quieren la opción de crecer y desarrollarse como profesionales y aumentar sus conocimientos lo más rápido posible. A su vez, el autor discute que estos jóvenes esperan encontrarse con trabajos desafiantes, ser supervisados y ayudados cuando sea necesario y pretenden crear un cambio para mejor a través de su trabajo en la sociedad. A diferencia de los *Baby Boomers*, esta generación prioriza el tiempo de ocio y el status por encima de los otros recursos que condicionan el trabajo. (Twenge et al., 2010)

Seambelar, Joaquín

Legajo: 24198

Estas preferencias provienen de la época en la cual fueron criados. Esto es, la época del Internet la tecnología y la inter-conectividad, la globalización, diversidad e inclusión social, el calentamiento global, y mayor transparencia y conocimiento. (Macky et al.,2008; Wey Smola & Sutton, 2002) Todas estas cosas tienen que ver con el cambio y volatilidad constante. Un mundo que se mueve a la velocidad de la tecnología que es, en fin, lo que los jóvenes conocen y lo que en un sentido define lo que ellos también buscan en el trabajo. Un ritmo de trabajo que acompañe el rápido cambio que experimentaron todas sus vidas. Un ritmo que focalice en mayor actividad mayor velocidad y mayor vitalidad de los jóvenes profesionales.

Twenge et al.(2010) argumenta que el mayor cambio entre generaciones fue el referido al “tiempo de ocio”. Este autor argumenta que en los últimos años se ha visto un descenso en la importancia que las nuevas generaciones le dan al trabajo como parte central en sus vidas, quieren más tiempo libre y buscan más libertades dentro del trabajo comparado con las generaciones anteriores.

Según estos estudios, es posible identificar una tendencia en las generaciones jóvenes quienes quieren progresivamente mayores libertades a la hora de cómo dirigir/invertir el tiempo dentro y fuera del trabajo. Esta tendencia indicaría que los *millennials* le brindan menos importancia relativa al trabajo por sobre otros intereses personales, buscando así un mayor balance entre vida personal y trabajo que satisfaga sus necesidades de una forma más holística.

Los *millennials* tienen menos necesidad de socializar e interactuar con gente en el ámbito de trabajo que las generaciones anteriores, aunque aún es importante. (Twenge et al, 2010) Esto puede ser así por el surgimiento de la tecnología y las redes sociales que ya los están conectando virtualmente con su entorno social por fuera del trabajo, no precisando tanto la interacción cara a cara. De la misma forma, Lyons et al (2012), argumentan que hacer sociales también se vieron afectados por la nueva forma de hacer carrera. Hoy en día el modelo y trayectoria de carrera es muy diferente a lo que era antes, los jóvenes tienden a moverse de empleo en empleo con más frecuencia y en forma natural. En relación con las personas mayores que ya están establecidos en sus trabajos y muy probablemente no cambien de trabajo, para un joven profesional que recién empieza a trabajar y no encontró su lugar en el ámbito laboral, esta posibilidad es muy atractiva. Esta movilidad laboral en cierta manera, puede afectar el interés por la búsqueda y el establecimiento de amistades prolongadas dentro de un trabajo específico.

Es así que, la llegada de internet, inter-conectividad, globalización, y diversidad de fuentes de información marcaron fuertemente las diferencias entre generaciones. La estabilidad y el mundo tangible que marcó la

juventud de los *baby boomers* contrastan fuertemente con el mundo virtual, tecnológico, cambiante, volátil y acelerado que es natural a la generación *millennial*.

La visión generacional y la visión del momento de vida laboral están interconectadas y fuertemente relacionadas por dos razones. En primer lugar, al concentrarnos en los extremos de la vida profesional en la actualidad, los momentos de la vida coinciden con las diferencias generacionales de las personas de mayor edad y sus contrapartes más jóvenes. Es decir, sus necesidades y preferencias dentro del trabajo van a estar sujetas por una diferencia de edad y de experiencia. En segundo lugar, mientras cada generación pase por su vida profesional, inevitablemente van a sentir necesidades y expectativas que difieren de sus contrapartes más jóvenes o más viejas. Habiendo dicho esto, una persona en un momento de la vida en particular pertenece a una generación en particular. Puesto en foco de nuestro estudio, actualmente una persona joven está al principio de su vida laboral y pertenece a la generación *millennial*, y una persona que está al final de su vida laboral es mayor y pertenece a la generación *Baby Boomer*. Ambas visiones confluyen en una sola visión que parecería, acaparan ciertas diferencias entre sí y consecuentemente en *engagement*.

5.3 CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

A lo largo del marco teórico explore varios temas.

Repasando, por un lado vimos que el *engagement* se trata de un estado mental cíclico continuo autogenerado y caracterizado por comportamientos positivos. El *engagement* se genera por recursos internos propios como también del trabajo, ambos ayudando a estimular y satisfacer necesidades valoradas por las personas dentro de su lugar de trabajo para que se sienta plena, energizada, entusiasmada e inmersa por la tarea que uno hace. Naturalmente, mientras se encuentre un mayor número de recursos que se retroalimenten entre sí, mayor va a ser el *engagement*.

Por otro lado, vimos que las personas de distinta edad, en particular las jóvenes y las mayores a 50 años, valoran distintos recursos porque el valor asignado a los RT varía en función de sus preferencias personales. Estos valores están sujetos por la conjunción entre la generación a la cual pertenecen y el estadio de la vida en el cual se encuentran en la actualidad (Jóvenes *millennials* y *baby boomers* adultos). Esto tiene varias implicancias con lo cual podríamos concluir las siguientes afirmaciones:

- i. Las personas parecen tener distintas preferencias laborales y distintas necesidades a lo largo de su vida laboral.
- ii. Los recursos que construyen *engagement* (la fuente del *engagement*) de los jóvenes difiere de las personas mayores en algunos aspectos.
- iii. Los jóvenes están *engaged* cuando existen oportunidades de progreso, aprendizaje y tiempo de ocio y ser valorados por el trabajo que hacen. Esto lo brindan, en teoría, los recursos laborales que

promueven el *job crafting*, un trabajo variado, desafiante, y envolvente, un ambiente de apoyo, *coaching y feedback, empowerment* y recompensas.

- iv. Las personas mayores están *engaged* cuando se les brinda mayor estabilidad laboral y social, seguridad económica, y flexibilidad en horarios de trabajo. También exigen un trabajo interesante conforme a sus habilidades. Esto, a su vez, lo brindan los recursos laborales que promueven el *job crafting* un trabajo laboral variado, desafiante y envolvente, canales de comunicación abiertos, recompensas y un ámbito para relacionarse con otros.

TABLA 1: WE en personas jóvenes y personas mayores

RECURSOS DEL ENGAGEMENT			
Recursos	Jóvenes Millenials	Viejos Boomers	Bby
Person Job fit & Job Crafting	***	***	
Trabajo variado, desafiante, envolvente	***	***	
Ambiente de apoyo, oportunidades de soporte, coaching y feedback	***	*	
Canales de comunicación abiertos	*	**	
Ámbito social para relacionarse con otros	*	**	
Empowerment	***	*	
Recompensas	**	***	

Escala de importancia/valorización: * influye, **importante, ***muy importante

Con respecto a esto último, se puede inferir que se distinguen tanto diferencias como similitudes en los recursos laborales buscadas por cada perfil conforme a sus preferencias generacionales y con respecto al estadio de vida laboral en el cual se encuentran actualmente. En consecuencia, existen recursos que promueven el work *engagement* para ambos a la vez como para cada perfil en particular.

Llegado a esta conclusión, se realizó un estudio de campo para indagar si la teoría se veía reflejada en la práctica.

6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DEL TRABAJO DE CAMPO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo de investigación de campo tomó dos enfoques complementarios: un enfoque exploratorio y un enfoque explicativo. El trabajo es exploratorio ya que, se va a tratar de identificar cuáles son los factores que mejor promueven el *work engagement* en dos etapas específicas de la vida laboral. Se va a tratar de identificar conceptos para entender mejor la relación sobre estudios ya realizados. Por el otro lado, el trabajo también adquiere un aspecto explicativo ya que, a través del análisis exploratorio, se tratara de explicar los motivos por el cual los las personas jóvenes y mayores se comportan de una manera y no de otra.

6.2 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Entendemos que existen distintos elementos que promueven el *work engagement*, y que existen diferencias en las características y expectativas de las personas jóvenes y mayores en relación al *work engagement*.

6.3 IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE ESTUDIO

Las unidades de estudio serán dos segmentos poblacionales de diferentes edades. Es así que en función de las características de cada uno de estos dos grupos etarios podemos delinear dos perfiles poblacionales que son el objeto del presente estudio.

Perfil Senior: que haya tenido un crecimiento profesional a lo largo de la carrera; +50 años de edad; tiene 25-35 años de experiencia trabajando; este pensando en retirarse en pocos años (dentro de 5 a 10 años).

Perfil joven: Primeros años de egresados de universidad; trainee; 23 – 30 años de edad; poca experiencia laboral (menos de 10 años).

Aquí es necesario hacer dos acotaciones importantes:

1. Para este trabajo, se presume que las personas que recién empiezan a trabajar son jóvenes que reúnen las características conformadas en el perfil joven. Asimismo, las personas que están dejando de trabajar conforman el perfil senior. Es una acotación importante ya que, las personas pueden empezar y dejar de trabajar a cualquier edad.
2. Aunque existe una presunción evolutiva detrás de este trabajo, la razón por la cual defino estos dos perfiles (y no me focalizo en lo que pasa entre ambos) es para extrapolar las diferencias entre los dos grupos de estudio y poder analizar el cambio en *engagement*. Por otra parte, el caso de estudio se eligió por su abarcabilidad como un modelo aplicable a la mayoría de las personas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A partir de la base teórica y de los factores identificados que afectan el *work engagement*, formalicé la investigación de campo.

Para el presente trabajo se contó con una muestra de empleados entre 20 – 33 años y más de 50 años de edad que trabajaran en relación de dependencia de diferentes empresas de Buenos Aires. Para poder contar con la cantidad de participantes requeridos y poder realizar el estudio, los empleados fueron contactados a través de diferentes medios: internet, redes sociales como por ejemplo el portal de la universidad, Facebook, y personalmente para invitarlos a participar en el estudio. A los individuos que se ofrecieron a participar voluntariamente se les solicito llenar una encuesta en español breve de 5 minutos por internet. La encuesta fue creada a través de Survey Monkey, una plataforma digital dedicada realizar encuestas sencillas e interactivas. Las encuestas fueron enviadas a través de un link que llevaba directo al formulario para completar.

Más de 500 personas fueron contactadas de los cuales 88 personas completaron la encuesta. Esta decisión se tomó justamente para que las personas que desearan ser parte del estudio pudieran acceder a la encuesta de manera fácil y rápida en cualquier momento, ya que la encuesta se podía responder a través de la computadora, tablet, o celular. Se contó principalmente con encuestas cuantitativas de ambos perfiles, consistiendo la muestra obtenida de 50 personas del perfil joven (60%) y 34 personas del perfil senior (40%). Siendo una encuesta cuantitativa, aspiramos a sumar 30 o más encuestas en cada perfil. El número obtenido resultó aceptable para lograr una muestra que proporcionará conclusiones significativas e indicios interesantes sobre el *work engagement* en las dos etapas de la vida investigadas. El cese de las encuestas se dio una vez que se llegue a las 30 encuestas por grupo etario.

Los resultados de las encuestas permitieron comparar, analizar y finalmente identificar diferencias sustanciales entre perfiles que pudieran existir con respecto al *work engagement* entre ellos. El propósito final fue determinar las diferencias entre personas jóvenes (entre 20-33 años) y mayores (de +50 años) para que las organizaciones puedan lograr el *work engagement* con mayor facilidad en los empleados que están en los extremos de la vida laboral.

7. ESTUDIO DE CAMPO

Se compararon los resultados de los dos grupos etarios definidos, y medidos en función de preguntas orientadas específicamente a los recursos del trabajo y el nivel de *engagement* de las personas. Hubieron preguntas en donde las personas tuvieron que elegir entre qué recursos preferían por sobre otros, es decir, hacer un ranking entre los siete recursos del trabajo identificados previamente en el marco teórico. También, se analizó cuáles ya estaban presentes y/o estaban ausentes dentro del trabajo, y si estos dificultaban de alguna forma poder sentirse *engaged*. Según el nivel de *engagement*, la frecuencia de recursos elegidos, y la edad correspondiente del encuestado, pudimos concluir qué recursos promueven un mayor *work engagement* en cada uno de los perfiles seleccionados, como así también sobre las diferencias y similitudes entre las personas *engaged*.

Para facilitar la comprensión de las encuestas por parte de las personas que respondieran (ya que no están necesariamente familiarizadas con el marco teórico), los nombres de los RT fueron descriptos de una forma más coloquial, ya que de otra forma hubiera sido difícil de entender. Por ejemplo:

- *Person job fit* fue expresado como “una conexión entre las características del trabajo y las preferencias laborales.”
- *Ámbito social para relacionarse con otros* fue descripto como “un espacio de integración social y buena relación con colegas y camaradas”
- *Canales de comunicación abiertos* fue descripto como, “disponibilidad para expresar dudas e inquietudes y comunicarse con fluidez entre pares y superiores”
- *Ambiente de apoyo, coaching y feedback* se reescribió como “un ambiente que ofrece oportunidades para aprender, ayudar a otros alcanzar y superar metas”
- *Empowerment* fue descripto como “la posibilidad para realizar nuevas tareas que requieran mayor responsabilidad”
- *Recompensas* fue operacionalizó como, “reconocimiento, valoración y apreciación por mi trabajo”
- “trabajo variado y desafiante se mantuvo igual porque se consideró que no iba a haber confusiones con respecto a su significado.

El nivel de *engagement* fue medido por ocho preguntas que estaban relacionadas a características particulares del *engagement*. Estas planteaban una escala del uno al diez en la cual los participantes debían elegir un puntaje que representara como se sentían actualmente en su trabajo. El valor obtenido por la sumatoria de los en las 8 respuestas se tomó como indicador del *engagement*: si el puntaje era menor a 45 se consideró *disengaged*. Si estaba entre 45 y 55 se consideró a estas personas como indecisas, y si el puntaje superaba los 55 puntos, se consideró que estaban *engaged*.

7.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS

Siguiendo la lógica descripta en el marco teórico, mientras se encuentren los recursos necesarios y valorados por las personas dentro de su trabajo, las mismas van a estar *engaged*. De esta forma, parece coherente identificar 4 cuestiones a continuación:

- El porcentaje de *engaged* en ambas poblaciones
- la importancia relativa que le dan ambos perfiles a los RT,
- los recursos que se encuentran disponibles dentro del ámbito de trabajo
- si existe algún motivo por el cual no se sienta *engaged*

Los resultados fueron los siguientes.

A) ENGAGEMENT DE POBLACIONES

Grafico 3: Engagement en Jóvenes

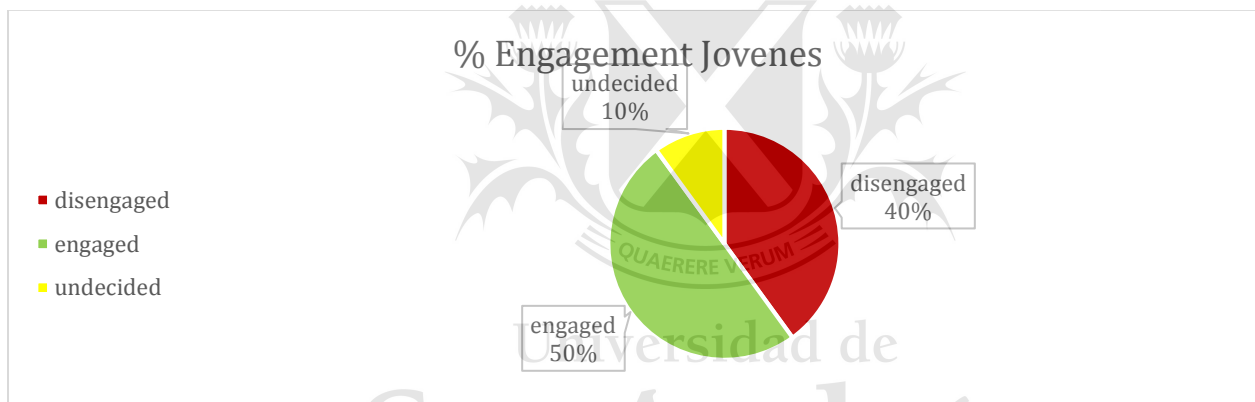
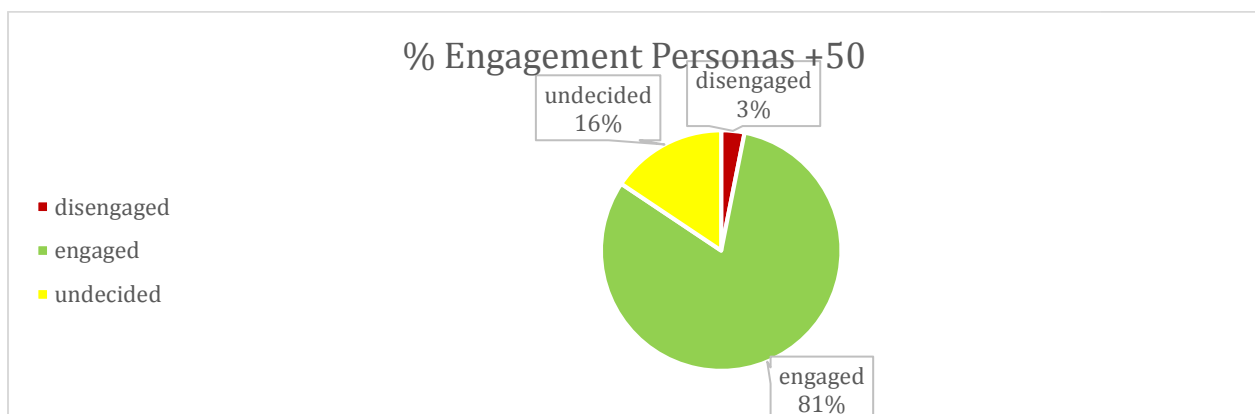


Grafico 4: Engagement en Personas +50



En el grafico 3, podemos ver que la diferencia porcentual entre los jóvenes *engaged* y *disengaged* es tan solo de 10 puntos. Al tener un número de personas con niveles de *engagement* muy distintos, hace que el promedio de *engagement* baje ya que, los números de personas que puntuó más bajo, es decir, las personas *disengaged*

e indecisas, bajan el promedio del *engagement* de la población total. De un total de 100, el *engagement* de la población Joven promedio es tan solo de 50,3

Por otro lado, una gran parte de las personas de mayor edad están *engaged* con un reparto porcentual más homogéneo, con tan solo un 3% *disengaged*. A pesar del 16% de gente indecisa, 8 de cada 10 personas se encuentran *engaged*. De un total de 100, el promedio de *engagement* de la población fue de 65,3.

Se puede ver que hay una diferencia entre ambas poblaciones, en particular en el porcentaje de personas que están *engaged* y *disengaged*. Los jóvenes parecen estar poco *engaged* mientras las personas mayores parecen estar más *engaged*. La diferencia porcentual entre personas *engaged* de ambos perfiles es de 30 puntos. A su vez, la cantidad porcentual total de personas no *engaged* (*disengaged*, e indecisa) en el perfil senior, es equivalente aproximadamente a la mitad de personas que se encuentran *disengaged* en el perfil joven. ¿Por qué se encuentra tanta diferencia en el grado de *engagement* entre perfiles? Analizaremos esto a continuación.

B) IMPORTANCIA DE RT'S

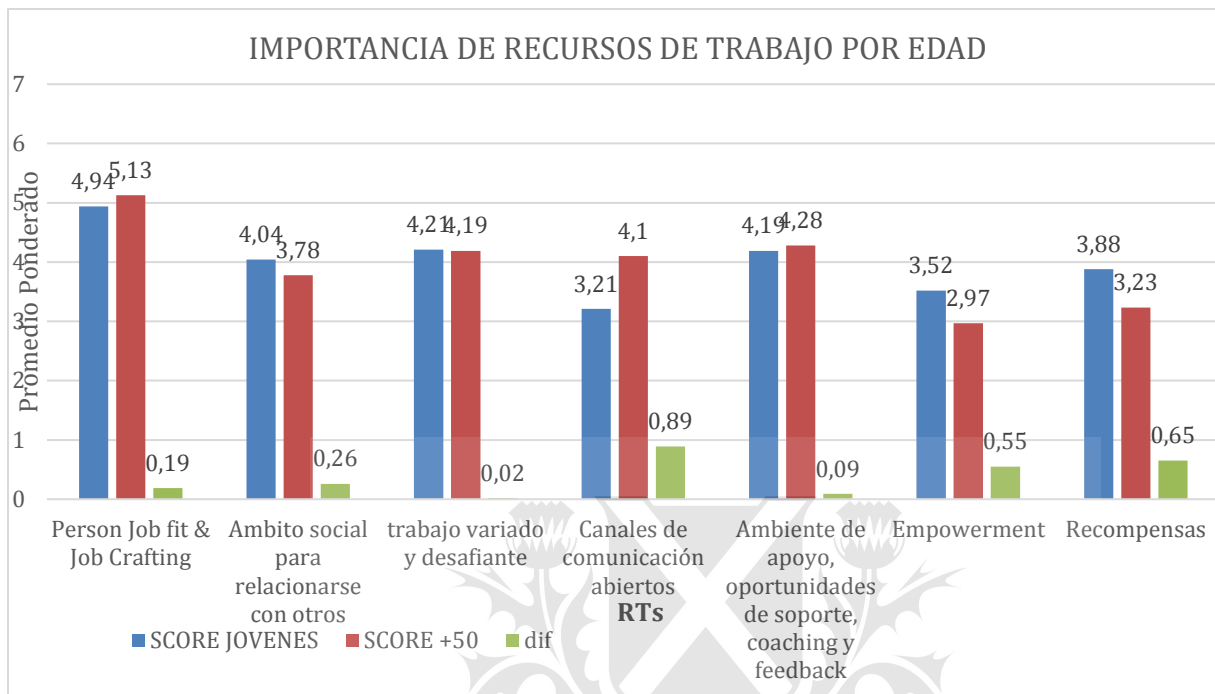
Una primera mirada, muestra que la importancia dada a cada RT no difiere mucho el uno con el otro. En general se mantiene la misma importancia con la salvedad de “canales de comunicación abierta” cuya diferencia entre perfiles se mantiene a lo largo del presente trabajo. Con lo cual, a pesar de este único recurso, la gente parecería moverse en general por los mismos motivos. (Ver tabla 2 ranking total Jov vs +50)

Tabla 2: RANKING TOTAL Jov vs +50

RT	Ranking Jóvenes	Ranking +50	Diferencia
Person Job fit & Job Crafting	1	1	0
Ámbito social para relacionarse con otros	4	5	1
trabajo variado y desafiante	2	3	1
Canales de comunicación abiertos	7	4	3
Ambiente de apoyo, oportunidades de soporte, coaching y feedback	3	2	1
Empowerment	6	7	1
Recompensas	5	6	1

Por el contrario, mirando detenidamente el puntaje promedio asignado (y no el ranking obtenido), podemos ver una situación diferente a la anterior con altos y bajos dentro de ambos perfiles, diferencias y similitudes.

Grafico 5: Importancia (promedio) de los Recursos de Trabajo por edad



Del grafico 5, se pueden ver los recursos más importantes para ambos perfiles. Aunque parece haber ciertas diferencias (en recursos ligados a canales de comunicación abiertos, recompensas, *empowerment*, y ámbito social) y similitudes (en recursos ligados a *person job fit*, trabajo variado, ambiente de apoyo), estas no están tan claras porque se trata de una población heterogénea con un alto grado de dispersión. Es decir, lo que muestra el grafico es que las personas de este estudio no tienen una importancia relativa demasiado consistente y son pocos los puntos en donde coinciden entre sí. De ser así, la importancia de la población no está clara porque en promedio ningún recurso toma más importancia que otro, todos piensan distinto, no hay concordancia entre grupos etarios y el promedio solo muestra la diversidad de opiniones. Salvo en algunos puntos en particular, no hay un patrón de importancia compartido en cada grupo etario porque todos piensan diferente.

El grado de dispersión es un dato significativo ya que, es difícil de decir que es lo que realmente les importan a unos y a otros. Si todos estuvieran de acuerdo habría diferencias más pronunciadas y más claras entre grupos etarios. Con una muestra poblacional de 88 personas, el promedio ponderado de cada recurso ronda entre 4 y 5 y entre 4 y 3 lo cual, resulta en un caso de dispersión con el mayor grado de desacuerdo porque significa que en todos los niveles de importancia del 1 al 7, existen la misma proporción de personas que piensen distinto y valoran de distinta manera un recurso en particular.

Seambelar, Joaquín

Legajo: 24198

Aun así, siendo una muestra tan desigual y con grandes problemas de coherencia entre sí, se decidió acudir a la siguiente tabla de frecuencias. Tras la formación de *clusters* se analizaron las agrupaciones de gente que opinaba de igual modo y se pudo identificar las valorizaciones más populares en ambas poblaciones para ciertos recursos. De esta forma, pudimos resaltar esas diferencias y similitudes para determinar la valorización aparente de la muestra.

Tabla 3: Importancia Recursos Jóvenes

	1		2		3		4		5		6		7	
una conexión entre las características del trabajo y mis preferencias laborales.	38%	18	15%	7	2%	1	17%	8	11%	5	9%	4	9%	4
un espacio de integración social y buena relación con colegas y camaradas	9%	4	21%	10	13%	6	13%	6	21%	10	15%	7	9%	4
trabajo variado y desafiante	19%	9	13%	6	13%	6	13%	6	19%	9	15%	7	9%	4
disponibilidad para expresar dudas e inquietudes y comunicarse con fluidez entre pares y superiores	4%	2	6%	3	15%	7	13%	6	19%	9	28%	13	15%	7
un ambiente que ofrece oportunidades para aprender, ayudar a otros alcanzar y superar metas	10%	5	23%	11	23%	11	4%	2	13%	6	13%	6	15%	7
la posibilidad para realizar nuevas tareas que requieran de mayor responsabilidad	8%	4	10%	5	19%	9	17%	8	4%	2	17%	8	25%	12
reconocimiento, valoración y apreciación por mi trabajo	10%	5	13%	6	15%	7	25%	12	13%	6	4%	2	21%	10

Tabla 4: Importancia Recursos +50

Ordene los factores del 1 a 7 en función de la importancia que le asigna a la hora de elegir un trabajo. (no se puede repetir) Sentir que haya:

	1		2		3		4		5		6		7	
una conexión entre las características del trabajo y mis preferencias laborales.	37%	11	13%	4	17%	5	13%	4	7%	2	7%	2	7%	2
un espacio de integración social y buena relación con colegas y camaradas	9%	3	19%	6	13%	4	6%	2	25%	8	9%	3	19%	6
trabajo variado y desafiante	6%	2	22%	7	25%	8	16%	5	6%	2	13%	4	13%	4
disponibilidad para expresar dudas e inquietudes y comunicarse con fluidez entre pares y superiores	6%	2	19%	6	13%	4	16%	5	29%	9	16%	5	0%	0
un ambiente que ofrece oportunidades para aprender, ayudar a otros alcanzar y superar metas	24%	7	10%	3	10%	3	17%	5	14%	4	10%	3	14%	4
la posibilidad para realizar nuevas tareas que requieran de mayor responsabilidad	3%	1	0%	0	16%	5	19%	6	13%	4	29%	9	19%	6
reconocimiento, valoración y apreciación por mi trabajo	13%	4	13%	4	3%	1	10%	3	10%	3	19%	6	32%	10

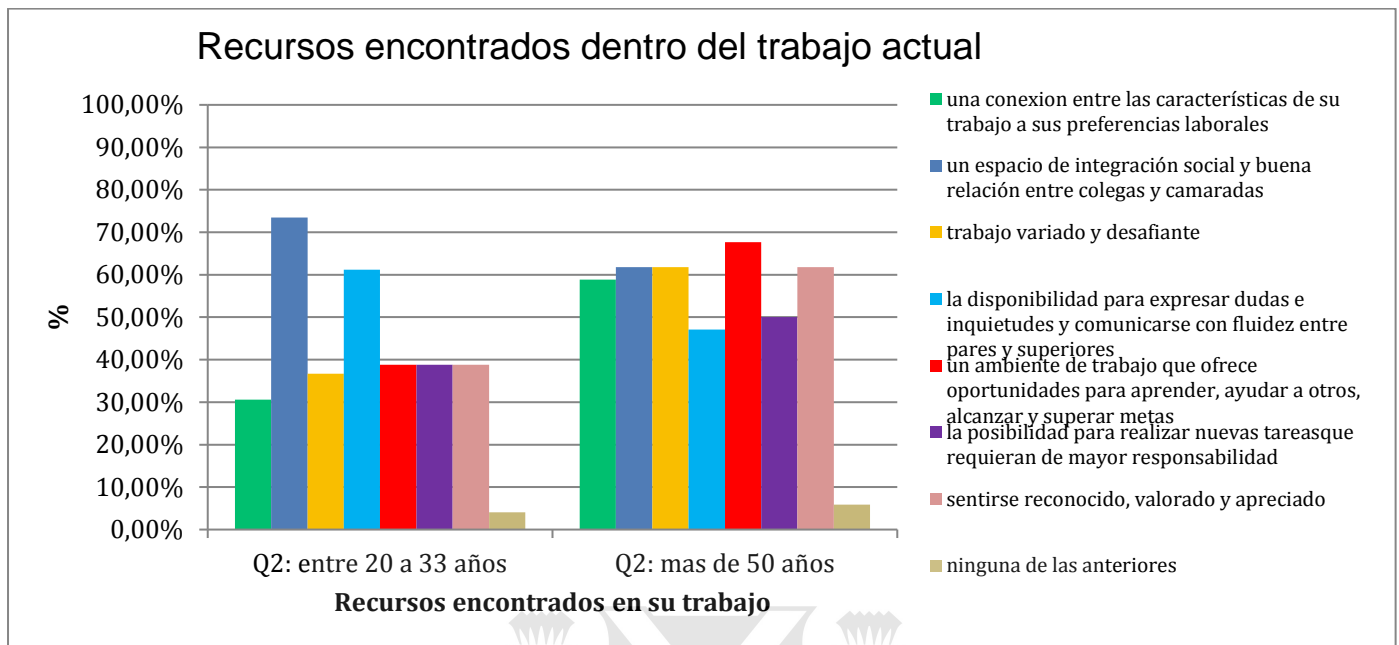
Se pudo destacar que:

Ambos perfiles valoran que haya coherencia entre las características laborales y sus preferencias personales.

Por un lado, los jóvenes prefieren un ambiente con mayores oportunidades para aprender y alcanzar metas pero no valoran la comunicación abierta entre pares y superiores.

En cambio, los mayores a 50 prefieren un trabajo variado y desafiante pero no piensan lo mismo sobre el empoderment ni aparentemente sobre ser reconocidos y valorados.

Grafico 6: Recursos de Trabajo encontrados en el trabajo



Del grafico 6 podemos visualizar qué factores encuentran ambos perfiles dentro de su trabajo.

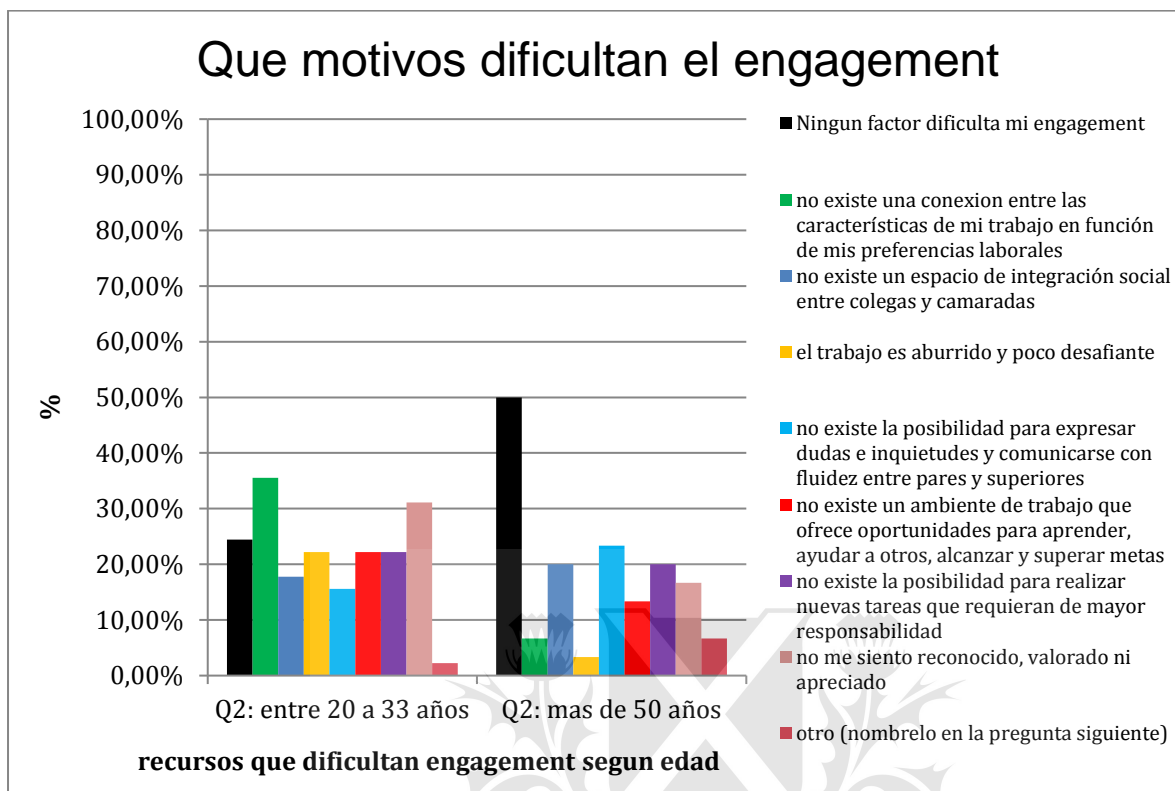
Con respecto a los Jóvenes, vemos que los valores son muy bajos. Solo dos superan el 50%. Es decir, que para más de la mitad de esta población es difícil conseguir con facilidad recursos dentro del lugar en el cual trabajan. Adicionalmente, los recursos encontrados con mayor facilidad no son las más importantes para los jóvenes, habiendo visto en la tabla 3 anterior, que una gran mayoría de jóvenes lo puntuó con números bajos de importancia en relación al resto. De hecho, el recurso más importante para el perfil joven fue el recurso menos encontrado.

Con respecto a las personas mayores, vemos que más de un 50% encuentran casi la totalidad de recursos dentro de su trabajo. De hecho, los recursos más importantes fueron los que más se hallaron dentro del trabajo, incluyendo *person job fit*, y trabajo variado y desafiante.

Comparando ambos perfiles, vemos una clara diferencia en cantidad de recursos presentes. Se puede evidenciar una forma más pareja de los recursos encontrados en el perfil senior en relación a la de los jóvenes. Es interesante notar que la disparidad más grande entre recursos, es el recurso que ambos perfiles consideran el más importante.

D) DIFICULTADES PARA SENTIRSE ENGAGED

Grafico 7: Recursos que dificultan engagement en el Trabajo



Del grafico 7, podemos notar que la gente mayor tiene menos recursos que dificultan su engagement. Esto se puede confirmar por la cantidad de recursos que están por debajo del 20%, casi la totalidad. De hecho, los recursos más importantes son los menos problemáticos dentro del perfil senior ya que, son los recursos que las personas identificaron que causaban el menor porcentaje de dificultad.

Por el otro lado, los jóvenes tienen mayores motivos por el cual no se sienten engaged. Esto tiene que ver con que tienen menos recursos presentes en su trabajo ya que, por lo que podemos ver en el grafico 7 la mayoría de la muestra joven indica que más del 20% de los recursos no se consiguen dentro de su lugar de trabajo.

Si comparamos ambos perfiles, podemos ver que la mayor diferencia se da cuando vemos el porcentaje de recursos que dificultan el engagement. Esa diferencia es el doble en jóvenes que en mayores de edad. Existe también una diferencia importante entre la existencia de *person job fit*, un recurso que se ha destacado en varios de los otros gráficos. Otras diferencias notables de mencionar dentro de los jóvenes son, la inexistencia de trabajos desafiantes e interesantes y no sentirse apreciado valorado ni reconocidos. Salvo el espacio de integración social y la posibilidad para expresar dudas e inquietudes y poder comunicarse con fluidez entre pares y superiores, los números de todos estos recursos son menores en el perfil senior.

En resumen, si comparamos los 3 gráficos anteriores, surgen algunos detalles interesantes. A grandes rasgos se puede evidenciar que en general la gente mayor tiene mayores índices de *engagement* en comparación con los jóvenes justamente porque encuentran mayores recursos del trabajo que les permiten satisfacer necesidades buscadas dentro de su trabajo. Por lo tanto, las personas mayores, tienen mayores posibilidades de generar *engagement*.

Habiendo encontrado estas discrepancias quise verificar si estas eran consistentes en personas que estaban *engaged*. Para eso decidí re-ver los mismos gráficos pero con las personas jóvenes y mayores que estuvieran *engaged*. Al mantener la variable *engagement* constante, pude identificar las variables o recursos que eran más valoradas y que generaban *engagement* dentro de ambos perfiles y si había diferencias. El resultado fue el siguiente:

B) IMPORTANCIA DE RT'S EN PERSONAS ENGAGED

Tabla 5: Importancia de Jóvenes Engaged

	1		2		3		4		5		6		7	
	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.
una conexión entre las características del trabajo y mis preferencias laborales.	52	12	13	3	4	1	17	4	8	2	0	0	8	2
un espacio de integración social y buena relación con colegas y camaradas	9	2	29	7	4	1	8	2	21	5	17	4	13	3
trabajo variado y desafiante	13	3	17	4	13	3	8	2	25	6	17	4	4	1
disponibilidad para expresar dudas e inquietudes y comunicarse con fluidez entre pares y superiores	0	0	13	3	21	5	8	2	13	3	33	8	13	3
un ambiente que ofrece oportunidades para aprender, ayudar a otros alcanzar y superar metas	9	2	17	4	29	7	4	1	17	4	13	3	13	3
la posibilidad para realizar nuevas tareas que requieran de mayor responsabilidad	4	1	8	2	25	6	21	5	0	0	21	5	21	5
reconocimiento, valoración y apreciación por mi trabajo	13	3	4	1	4	1	33	8	17	4	0	0	29	7

Tabla 6: Importancia de +50 Engaged

	1		2		3		4		5		6		7	
	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.
una conexión entre las características del trabajo y mis preferencias laborales.	44	11	0	0	20	5	16	4	8	2	8	2	4	1
un espacio de integración social y buena relación con colegas y camaradas	4	1	24	6	12	3	4	1	27	7	12	3	19	5
trabajo variado y desafiante	4	1	28	7	24	6	12	3	4	1	15	4	15	4
disponibilidad para expresar dudas e inquietudes y comunicarse con fluidez entre pares y superiores	4	1	24	6	16	4	20	5	23	6	12	3	0	0
un ambiente que ofrece oportunidades para aprender, ayudar a otros alcanzar y superar metas	24	6	12	3	8	2	16	4	15	4	12	3	12	3
la posibilidad para realizar nuevas tareas que requieran de mayor responsabilidad	4	1	0	0	16	4	20	5	12	3	27	7	23	6
reconocimiento, valoración y apreciación por mi trabajo	16	4	12	3	4	1	12	3	12	3	15	4	27	7

Viendo los *clusters*, se pudo destacar que:

La mayoría de los jóvenes *engaged* (69%) prefieren una conexión entre las características del trabajo y sus preferencias laborales como también un ambiente que ofrece oportunidades para aprender (55%).

Por el contrario, parecería ser que ellos a su vez no valoran tanto comunicarse con fluidez entre pares y superiores, y tampoco ser reconocidos por su trabajo al haber un 59% y 48% de la población muestral con bajos niveles de importancia respectivamente.

Por el otro lado, aunque el *empowerment* fue bastante parejo en importancia entre los jóvenes, se puede notar que no tiende a ser valorado al haber poca concentración de gente en la posición número 1 de importancia, y el 42% que lo voto como última importancia.

Ahora bien, la situación de la gente mayor fue la siguiente:

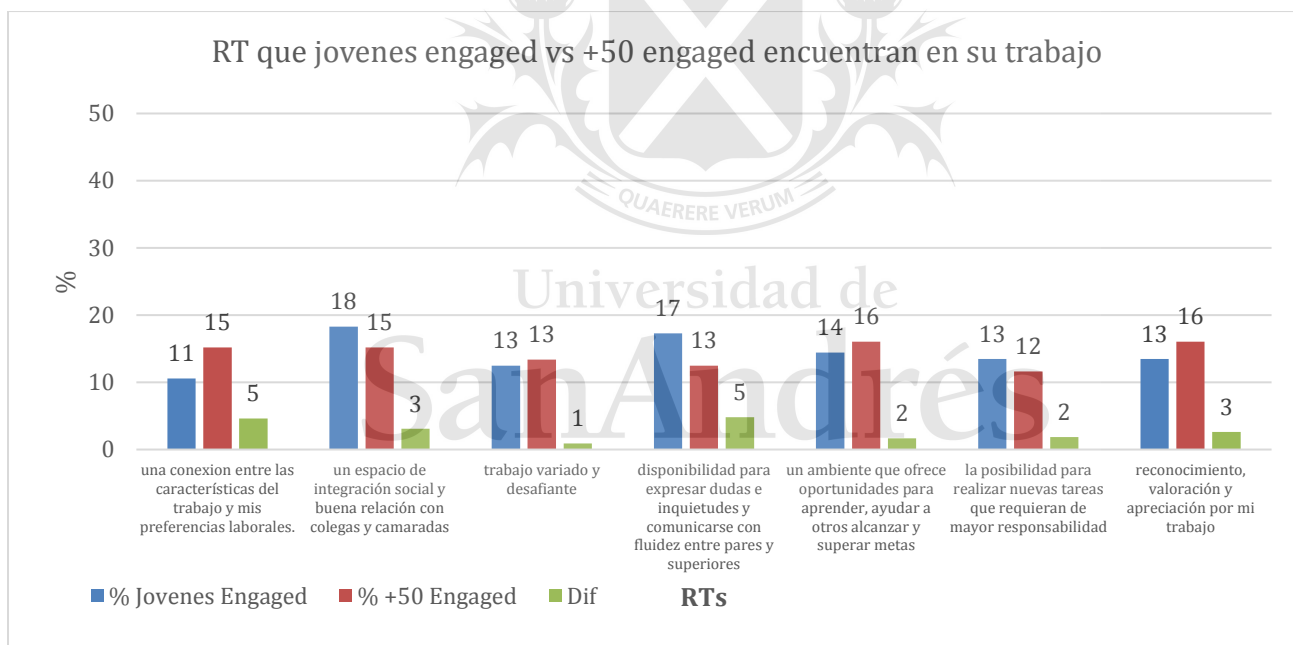
El 64% de los mayores a 50 y que se encontraba *engaged*, valoran una conexión entre las características del trabajo y sus preferencias laborales, el 56% el trabajo variado y desafiante, el 44% la comunicación abierta, y 44% un ambiente que ofrece oportunidades para aprender, ayudar a otros a alcanzar y superar metas.

Por el contrario, no valoran tanto un espacio de integración social entre colegas y camaradas, realizar nuevas tareas que requieran de mayor responsabilidad, y ser reconocidos por su trabajo al haber un 59%, 62%, y 54% de la población muestral que los voto en los niveles de importancia inferiores respectivamente.

Ambos perfiles valoran más, tener una conexión entre las características del trabajo y sus preferencias laborales que el ser reconocido y poder realizar nuevas tareas que requieran de mayor responsabilidad.

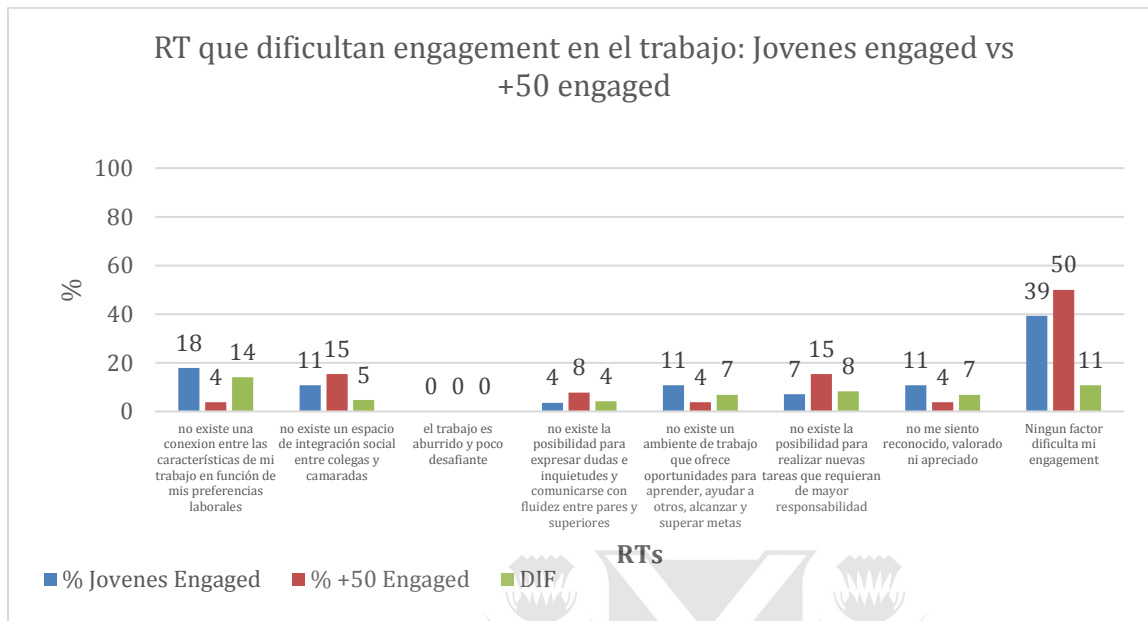
C) RT'S ENCONTRADOS DENTRO DEL TRABAJO DE PERSONAS ENGAGED

Grafico 8: RTs encontrados en trabajo por Jóvenes y Personas +50



Del grafico de arriba, vemos que las personas engaged encuentran todos los recursos dentro de su trabajo. Afirmando que al encontrar más recursos se sientan más plenas dentro de su ambiente de trabajo. A su vez, no hay grandes diferencias entre jóvenes y personas mayores en los recursos que se encuentran.

Grafico 9: Dificultades dentro del trabajo para estar engaged



El grafico de arriba muestra los recursos que dificultan su *engagement*. Al hablar de gente *engaged*, no hay varios RT que dificulten el *work engagement*, de hecho los porcentajes para ambos perfiles etarios son bajos, con un gran porcentaje de gente que dice que ningún factor dificulta su *engagement*.

Los recursos siguen siendo consistentes en relación a las muestras generales y se mantienen en gran medida incluso dentro de la población *engaged*. Es decir, tanto jóvenes como adultos +50 siguen tendiendo a darle la misma importancia a los mismos recursos dentro de sus perfiles (estén *engaged* o no). La única condición que cambia entre estar *engaged* o no estarlo, es encontrar recursos que creen valor para las personas dentro del ámbito laboral.

8. CONCLUSIÓN

En conclusión:

1. Las diferencias en *work engagement* entre grupos etarios se vieron por la existencia de mayor o menor cantidad de RTs presentes en su lugar de trabajo que satisfacían o no necesidades valoradas por los grupos etarios en cuestión.

Así, existe una relación directa entre los RT's y el *work engagement*, donde las personas que se identifican con RT's que valoran en su trabajo son las que están también *engaged*. En contraposición, lo opuesto es el caso de los *disengaged*. En este caso hubieron más personas *engaged* que tenían más de 50 años que jóvenes entre 18 y 33 años.

2. En función de los resultados, las personas *engaged* tienen mayor cantidad de RT's a disposición que los *disengaged*. . Consecuentemente, también se observó que, en los casos de *disengagement* siempre faltó uno o más RT's, en especial, los que no valoraban.

3. No obstante la dispersión de los datos, considero posible destacar que analizando los gráficos se puede concluir que para los jóvenes es más importante un trabajo que les brinda mayor adaptación y contención dentro del ámbito laboral, ya que se destacaron más en los jóvenes los RT relacionados con *Person Job fit & Job Crafting*, y Ambiente de apoyo, *coaching* y *feedback*.

En cambio, la gente mayor, se enfoca más sobre la estabilidad laboral, prefiriendo mayor disponibilidad para expresar dudas e inquietudes y que exista canales de comunicación abiertos; también prefieren un ambiente que ofrezca oportunidades para ayudar a otros, aprender y superar metas en conjunto.

Aunque las diferencias sean pocas, existen diferencias puntuales en las cuales un perfil difiere de otro como también hay recursos que valoran en conjunto y que son igual de importantes para ambos perfiles. Como puede ser, el *person job fit*, en donde las características del trabajo se asemejan a las preferencias laborales del empleado.

En relación a la hipótesis se validó la misma a grandes rasgos. A mayor cantidad de recursos que sean de importancia encontrados en el trabajo, más *engagement* va a haber. En relación a la importancia relativa de cada perfil hubo similitudes y diferencias, aunque esto puede ser debido al tamaño de la muestra.

9. CONSIDERACIONES PARA ESTUDIOS FUTUROS

Al ser un estudio de características exploratorio sobre el ámbito del engagement en el trabajo considero que hay muchos caminos posibles e interesantes para seguir investigando. Este estudio se enfocó principalmente en la relación entre personas jóvenes y mayores y sus diferencias en engagement, pero se podría hacer un estudio para refinar las causas del engagement sobre cualquier grupo poblacional existentes dentro de un ámbito de trabajo. Unos ejemplos sería, si existen diferencias entre hombres y mujeres, recién entrantes y o ya establecidos hace varios años, entre políticas de engagement y desempeño.

Desde ya, al haber utilizado una muestra dispar y chica, se vio afectado el resultado. Si t más gente hubiese participado se podría armar un análisis más refinado, incluso usando técnicas de estadística, pero con estas cantidades solo podemos hacer frecuencias y promedios.

A partir de esto, se puede comparar las conclusiones del presente trabajo con el nuevo y si hubiese cambios, revisar la teoría o las conclusiones a la que se llegó.



10. BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., y Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. DOI 10.1108/JOEPP-08-2014-0042
- Alfes K., Truss C., Soane E. C., Rees C., Gatenby, M. (2010). *Creating an Engaged Workforce: Findings from the Kingston Employee Engagement Consortium Project*. Londres: Chartered Institute of Personnel Development.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20(4), 265 –269. DOI: 10.1177/0963721411414534
- Bakker A. B. (2015a) Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839-843. DOI: 10.1080/1359432X.2015.1071423.
- Bakker, A. B., (2015b). Top-down and Bottom-up interventions to increase work engagement. En Hartung P. J., Savickas M. L., Walsh B. W. (Eds.), *APA Handbook of career interventions volume 2 applications*. (pp. 427-438). Washington DC: American Psychological Association.
- Bakker, A. B., Albrecht S. L. y Leiter M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4–28. DOI: 10.1080/1359432X.2010.485352.
- Bakker, A. B., Dementouri, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. DOI 10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A. B., Dementouri, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. DOI 10.1108/13620430810870476
- Breevaart K., Bakker A.B., Demerouti E., Sleebos D. M., y Maduro V. (2014). Uncovering the Underlying Relationship between Transformational Leaders and Followers' Task Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194–203. DOI: 10.1027/1866-5888/a000118
- 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 Vol. 21(2)*, 125-143. DOI 10.1108/CDI-03-2015-0045.
- Demerouti, E., Bakker A. B., Friedhelm, N., Schaufeli, W B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512. DOI: 101037//0021-9010863499.
- Harju L. K., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95(96), 11–20.
- Harvard Business Review (2013). The Impact of Employee Engagement on Performance. Un reporte de Harvard Business Review-services. 1-16. Recuperado de https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Seambelar, Joaquín

Legajo: 24198

- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2014). Aging populations and management. *Academy of Management Journal*, 57(4), 929-935.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American psychologist*, 41(1), 3-13.
- Lyons S.T, Schweitzer L., Ng E. S. W., Kuron L. K. J., (2012). Comparing apples to apples, a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International* 17(4), 333-357.
- Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S., & Cennamo, L. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology* 23(8), 891-906.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Manning, T. M. (2011). What the under 30 generation wants in the workforce: what employers need to know to retain them. Una publicación de *Institute for Emerging Issues, North Carolina State University*. Recuperado de https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/workforce_terrimanning.pdf
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- Real Academia Española (2019). *Diccionario de la lengua española*. Disponible en <https://dle.rae.es/?id=bJeLxWG>
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, 93(2), 328-367.
- Ryan, N. (2013). Reward schemes for employees and management. *Manuscrito Inedito*. Recuperado de https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa_jan13_p5_reward_a.pdf
- Schaufeli, W. b., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B (2002). The measurement of engagement and burnout: Two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

11. ANEXOS

ANEXO 1: COPIA DE ENCUESTA ONLINE EN SURVEY MONKEY

Engagement

Gracias por responder esta breve encuesta, le va a tomar apenas 5 minutos completarla.

Las siguientes preguntas hacen referencia al Engagement de las personas en el trabajo.

El engagement (compromiso) es el grado en que una persona elige aplicar su talento, energía e interés personal en el trabajo. También, tiene que ver con el empeño, la dedicación y la satisfacción de las personas dentro de su trabajo.

1. ¿Actualmente esta usted trabajando en relacion de dependencia?

(si no esta trabajando en relacion de dependencia, por favor no siga. Gracias por su tiempo)

- Si
 No

2. Que edad tiene?

si usted actualmente tiene entre 33 y 50 años, por favor no siga contestando. Gracias por su tiempo.

- entre 20 a 33 años
 mas de 50 años

3. Por favor conteste en una escala de 1 a 10 cuan de acuerdo usted esta con la siguiente declaración.

En mi trabajo me siento lleno de energía.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Por favor conteste en una escala de 1 a 10 cuan de acuerdo usted esta con la siguiente declaración.

Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Por favor conteste del 1 al 10 cuan de acuerdo usted esta con la siguiente declaración.

Estoy entusiasmado/a con mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Por favor conteste del 1 al 10 cuan de acuerdo usted esta con la siguiente declaración.

Me siento bien en mi trabajo

Seambelar, Joaquín

Legajo: 24198

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Por favor conteste del 1 al 10 cuan de acuerdo usted esta con la siguiente declaración.

Estoy orgulloso/a del trabajo que hago

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Por favor conteste del 1 al 10 cuan de acuerdo usted esta con la siguiente declaración.

Me siento feliz cuando estoy trabajando

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Por favor conteste del 1 al 10 cuan de acuerdo usted esta con la siguiente declaración.

Habitualmente me siento enfocado dentro de mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Por favor conteste del 1 al 10 cuan de acuerdo usted esta con la siguiente declaración.

El tiempo pasa rapidamente cuando estoy trabajando.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Ordene los factores del 1 a 7 en función de la importancia que le asigna a la hora de elegir un trabajo. (no se puede repetir)

Sentir que haya:

una conexión entre las características del trabajo y mis preferencias laborales.

un espacio de integración social y buena relación con colegas y camaradas

trabajo variado y desafiante

disponibilidad para expresar dudas e inquietudes y comunicarse con fluidez entre pares y superiores

un ambiente que ofrece oportunidades para aprender, ayudar a otros alcanzar y superar metas

la posibilidad para realizar nuevas tareas que requieran de mayor responsabilidad

reconocimiento, valoración y apreciación por mi trabajo

12. ¿Existe algún otro factor que no hayamos mencionado que sea importante para usted a la hora de elegir un trabajo? En caso contrario, escriba "ninguno."

13. ¿De los factores mencionados anteriormente, cuales de ellos encuentra usted en su trabajo actual?

- una conexión entre las características de su trabajo a sus preferencias laborales
- un espacio de integración social y buena relación entre colegas y camaradas
- trabajo variado y desafiante
- la disponibilidad para expresar dudas e inquietudes y comunicarse con fluidez entre pares y superiores
- un ambiente de trabajo que ofrece oportunidades para aprender, ayudar a otros, alcanzar y superar metas
- la posibilidad para realizar nuevas tareas que requieran de mayor responsabilidad
- sentirse reconocido, valorado y apreciado
- ninguna de las anteriores

14. Si fuera el caso, ¿Marque que cosas encuentra en su trabajo que dificultan que se sienta engaged?

- Ningun factor dificulta mi engagement
- no existe una conexión entre las características de mi trabajo en función de mis preferencias laborales
- no existe un espacio de integración social entre colegas y camaradas
- el trabajo es aburrido y poco desafiante
- no existe la posibilidad para expresar dudas e inquietudes y comunicarse con fluidez entre pares y superiores
- no existe un ambiente de trabajo que ofrece oportunidades para aprender, ayudar a otros, alcanzar y superar metas
- no existe la posibilidad para realizar nuevas tareas que requieran de mayor responsabilidad
- no me siento reconocido, valorado ni apreciado
- otro (*nombrelo en la pregunta siguiente*)

15. Si existe otro factor aparte de los mencionados en la pregunta numero 14 que dificulte su engagement, por favor nombrelo ahora. En caso contrario, escriba "ninguno."