Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Valoraciones de los factores que construyen engagement *en el trabajo*

Autor: Pablo Tomás Veronelli

DNI: 31.526.576

Director de Trabajo de Graduación: Sebastián Nestor Isaac Steizel

Buenos Aires, 2021

Resumen

El trabajo se centra en el análisis de los distintos factores que podrían generar o construir *engagement* entre los empleados y su organización, a partir de modelos teóricos sobre el tema. El estudio se realiza sobre empleados y organizaciones radicadas en Argentina, teniendo en consideración particularidades socioeconómicas del país. Para ello, se confeccionó una encuesta dirigida a 54 empleados de distintas organizaciones que indaga sobre las valoraciones de ciertos factores que podrían generar *engagement* organizacional. Identificar los factores más valorados permitirá diseñar e implementar políticas y programas que generen identificación y sentido de pertenencia con la organización. El hecho de contar con empleados comprometidos e identificados contribuye a mejorar los indicadores de productividad y eficiencia y a reducir los costos económicos asociados a la rotación, al ausentismo, etc. Por un lado, se exploran las valoraciones que tienen los empleados acerca de diferentes factores y su correspondiente incidencia en el compromiso de aquellos. Por otro, se realiza un análisis de los factores y su relación con algunas variables, tales como la edad, el nivel educativo, la posición jerárquica o el tipo de organización. Los principales resultados muestran que los factores que más compromiso generan son aquellos relativos a las características del trabajo y al liderazgo. Evidentemente, lo que la gente hace y el cómo es tratada por su líder tienen mayor incidencia que el resto de las variables de generación de compromiso, ponderando significativamente el rol del líder. Sobre esto, el estudio toma relevancia debido a que las políticas y las prácticas de *engagement* aplicadas actualmente en las empresas no están satisfaciendo por completo las expectativas de los empleados. Por ello, el trabajo también incluye recomendaciones sobre acciones que podrían implementarse para construir *engagement* en una organización. Por último, antes de intervenir en una organización, es conveniente considerar las distintas variables poblacionales, ya que los factores pueden ocupar cierta relevancia según los contextos o segmentos analizados.

Índice

Presentación 4

Introducción 10

- Problemática 10
- Pregunta central del trabajo y objetivos 13

Ejes conceptuales 14

1. *Engagement* 14
    a. Definiciones del concepto 14
    b. Antecedentes del compromiso 18
    c. Consecuencias del compromiso 25
2. *Engagement* en Argentina 27

Investigación de campo 28

- Metodología de relevamiento 28
- Tratamiento de datos y composición de la muestra 30
- Análisis de la investigación empírica 33

Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico 46

Recomendaciones para la acción 52

Conclusiones generales del trabajo 56

Bibliografía 59

Anexos 63

Universidad de San Andrés

VALORACIONES DE LOS FACTORES QUE CONSTRUYEN *ENGAGEMENT* EN EL TRABAJO

Autor: Pablo T. **Veronelli**

Director T.G.: Sebastián N. I. **Steizel**

OBJETIVOS DEL TRABAJO

2

- Analizar cuáles son los factores más valorados por los empleados para construir y generar *engagement* organizacional en Argentina.
- Objeto de estudio: trabajadores de organizaciones radicadas en Argentina.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Trabajo	Liderazgo	Identificación con la organización	Condiciones de trabajo	Equipo de trabajo

Valoraciones de Compromiso

Universidad de SanAndrés

RELEVANCIA DEL TRABAJO

3

Empleado *Engaged*

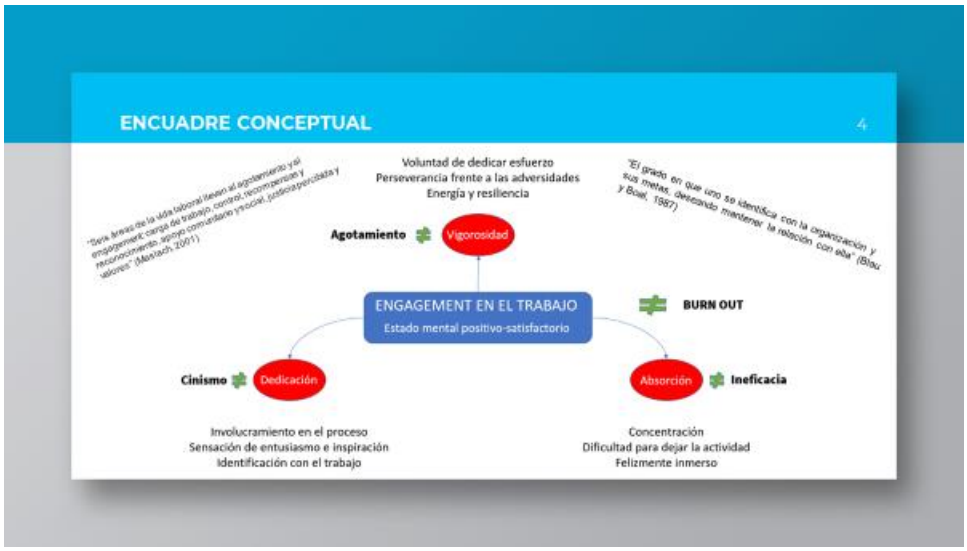
14%

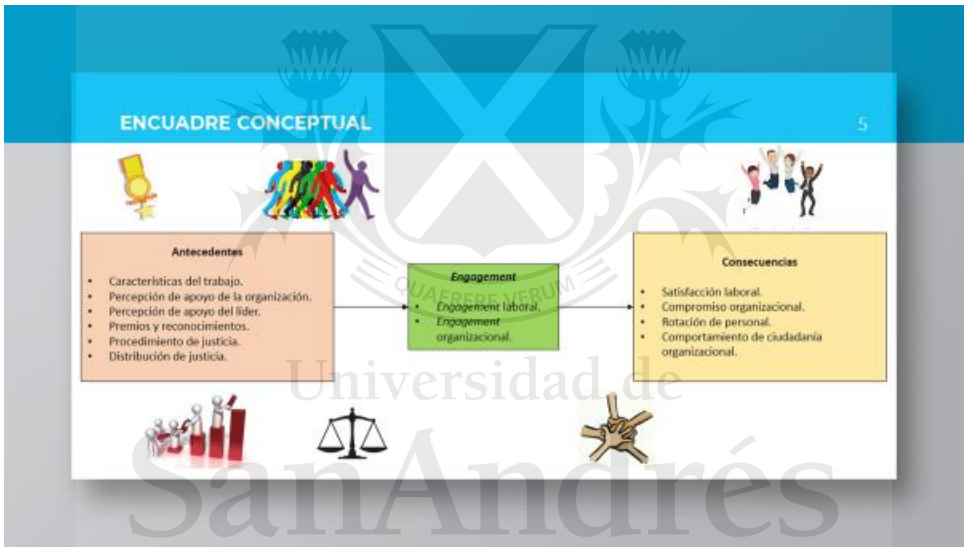
- Clima laboral
- Compromiso
- Productividad
- Presentismo
- Permanencia
- Desempeño
- Satisfacción
- Confianza

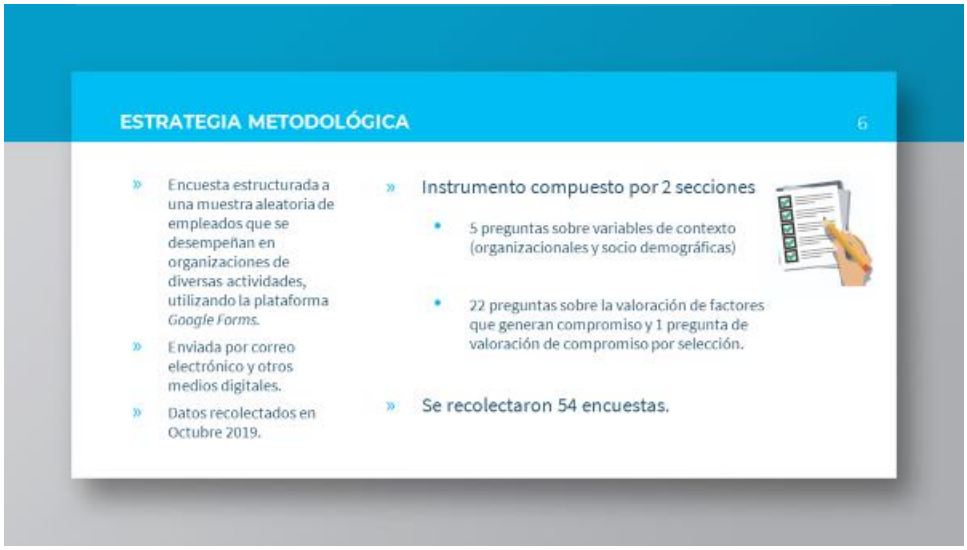
CONSECUENCIAS

Empleado *Disengaged*

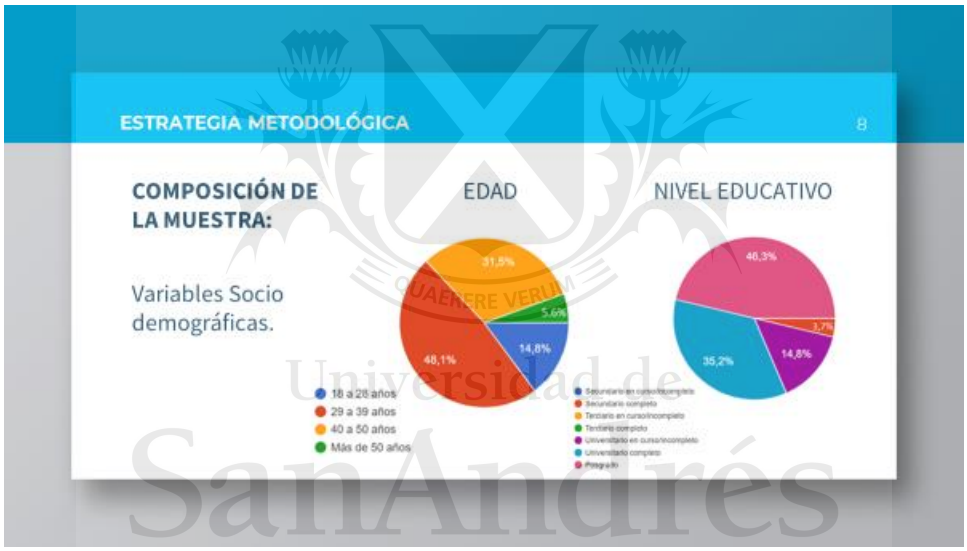
86%







QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

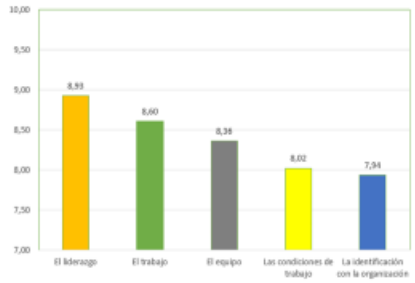


QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

10

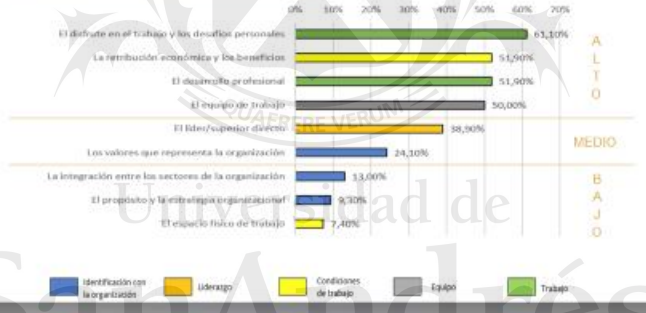
Gráfico 2. Resultados de las valoraciones de los factores por categoría.



PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

11

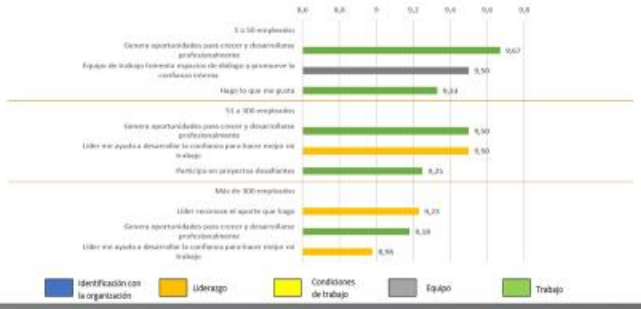
Gráfico 3. Resultados de las valoraciones de los factores por selección.



PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

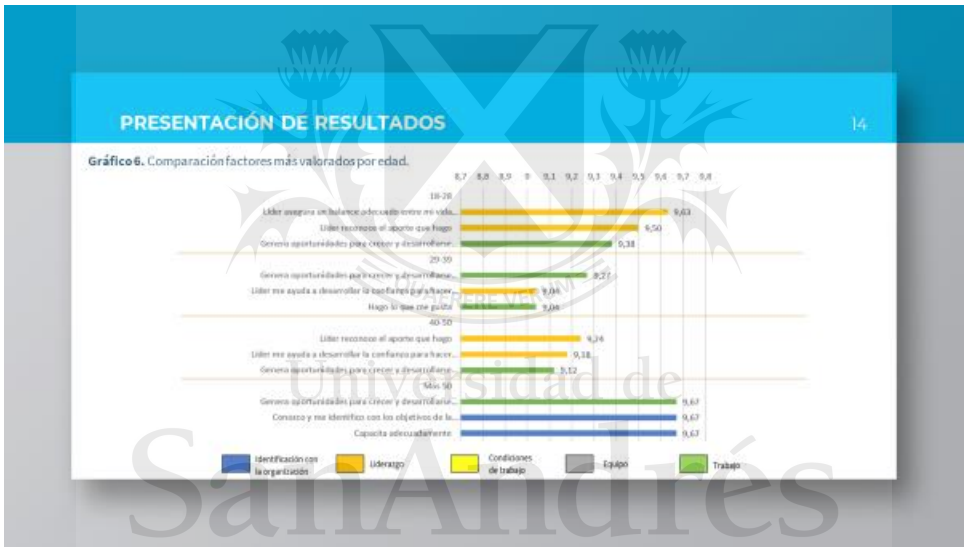
12

Gráfico 4. Comparación factores más valorados por tamaño de la organización.



Universidad de San Andrés

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS
13
Gráfico 5. Comparación factores más valorados por distancia de la máxima autoridad de la organización.
Identificación con la organización
Liderazgo
Condiciones de trabajo
Equipo
Trabajo


PRESENTACIÓN DE RESULTADOS
14
Gráfico 6. Comparación factores más valorados por edad.
18-28
Líder asegura un balance adecuado entre mi vida...
9,63
Líder reconoce el aporte que hago
9,50
Genera oportunidades para crecer y desarrollarse...
9,38
29-39
Genera oportunidades para crecer y desarrollarse...
9,27
Líder me ayuda a desarrollar la confianza para hacer...
9,06
Hago lo que me gusta
9,06
40-50
Líder reconoce el aporte que hago
9,24
Líder me ayuda a desarrollar la confianza para hacer...
9,18
Genera oportunidades para crecer y desarrollarse...
9,12
Más 50
Genera oportunidades para crecer y desarrollarse...
9,67
Conozco y me identifico con los objetivos de la...
9,67
Capacita adecuadamente
9,67
Identificación con la organización
Liderazgo
Condiciones de trabajo
Equipo
Trabajo

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS
15
Gráfico 7. Comparación factores más valorados por nivel educativo alcanzado.
Secundario Completo
Hago lo que me gusta
9,10
Líder reconoce el aporte que hago
9,00
Genera oportunidades para crecer y desarrollarse...
8,90
Universitario Completo
Genera oportunidades para crecer y desarrollarse...
9,42
Líder reconoce el aporte que hago
9,11
Líder me ayuda a desarrollar la confianza para hacer...
9,05
Posgrado
Genera oportunidades para crecer y desarrollarse...
9,29
Líder reconoce el aporte que hago
9,29
Líder me ayuda a desarrollar la confianza para hacer...
9,29
Identificación con la organización
Liderazgo
Condiciones de trabajo
Equipo
Trabajo

CONCLUSIONES FINALES

16

- Los factores que más compromiso generan son aquellos relativos a las características del trabajo y al liderazgo. Lo que la gente hace y cómo es tratada por su líder tienen mayor incidencia que el resto de las variables en la generación de compromiso, ponderando significativamente el rol del líder.
- Si bien se determinaron distintos niveles de valoración, aquellos que calificaron relativamente bajos obtuvieron valores significativos, con lo cual, no habría que omitirlos como factores que pueden generar engagement organizacional.
- Las políticas y las prácticas de engagement aplicadas actualmente en las empresas no están satisfaciendo por completo las expectativas de los empleados.
- Es posible observar una leve disonancia entre lo teórico y lo práctico: las teorías desarrolladas sobre el engagement organizacional no le asignan un papel preponderante a la retribución económica como factor de construcción de engagement. Este factor en Argentina se encuentra significativamente valorada.
- Es conveniente tomar en consideración las distintas variables poblacionales, ya que en contextos o segmentos particulares, algunos factores pueden pasar a ocupar cierta relevancia que deba ser considerada en una intervención.

17

Universidad de SanAndrés

Introducción

El presente trabajo consiste en identificar y analizar aquellos factores más valorados por los empleados que construyan y generen *engagement* con la organización en la Argentina.

Tener identificados los factores más valorados por los empleados permitirá diseñar políticas y prácticas efectivas que generen una alta identificación y sentido de pertenencia con la organización.

La intención de incrementar el compromiso y la dedicación de las personas les permitirá a las organizaciones mejorar su funcionamiento, haciéndolas más eficientes y productivas, e inclusive, harán de éstas, mejores lugares para trabajar.

Problemática

Hacia finales del siglo pasado, el trabajo fue convirtiéndose en un fenómeno cada vez más global y cambiante. Incluso las organizaciones han ido experimentando dificultades para llevar a cabo estrategias que sean acordes al contexto y a sus capacidades, con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Esto ha llevado a que las organizaciones se volvieran más sensibles a sus entornos, adquiriendo nuevas capacidades para aprender y adaptarse a ellas (De Geus, 1998).

En el mismo sentido, la concepción de las organizaciones acerca del trabajador como medio para alcanzar los fines fue quedando obsoleta, identificando, con el correr de los años, cierta correlación entre el compromiso de los empleados y sus rendimientos laborales. Esto ha llevado a considerar, entre otras cosas, al bienestar de las personas en su lugar de trabajo como un factor

importante para tener en cuenta, buscando aumentar el compromiso por parte de ellos.

El ADP *Research Institute* publicó un informe acerca de una encuesta realizada a más de 19.000 mil personas de 19 países para medir el nivel de compromiso de los empleados con sus respectivas organizaciones (Hayes, 2018). Uno de los hallazgos más emblemáticos es que el 16% del total de los encuestados manifestó que se encontraba completamente comprometido con la organización en la que se desempeñaba, mientras que el 84% restante simplemente asistía a trabajar. Por un lado, el estudio evidencia que la falta de compromiso es una problemática que se presenta a nivel mundial. Por otro, se identifica que la falta de compromiso de las personas implica además, un costo económico considerable en las organizaciones donde allí se desempeñan.

Por su parte, los informes publicados por Gallup sobre el compromiso en el trabajo, que consisten en encuestas mundiales que se realizan año tras año en alrededor de 142 países, arrojan resultados en el mismo sentido. En la encuesta realizada durante los años 2011-2012, sólo el 13% de las personas se encontraban comprometidas con sus trabajos, el 24% estaba activamente desconectado y el 63% restante simplemente no estaba comprometido con su organización (Crabtree, 2013).

Otros estudios, como el de Bates (2004) en Estados Unidos, intentaron estimar las pérdidas económicas de las organizaciones cuando no cuentan con trabajadores comprometidos en sus puestos de trabajo. Entre otras variables, las pérdidas económicas se contabilizan principalmente por la baja productividad en el rendimiento laboral y por los costos asociados a la rotación de las personas y a los respectivos índices de ausentismo. La diferencia resultante corresponde a la pérdida económica que afronta la organización y la define con el concepto de *"engagement gap"* ("brecha de compromiso"). Estos estudios, por lo tanto, coinciden en la existencia de una correlación estrecha entre el nivel de compromiso y la productividad de las personas y, por consiguiente, de la productividad de las organizaciones.

Sin embargo, en un contexto de país como Argentina, de afectaciones socioeconómicas considerables, la construcción del *engagement* se torna en un fenómeno aún más difícil de tratar. Esto se debe a las características de algunas variables económicas de Argentina como la inflación, las frecuentes devaluaciones de su moneda, el tratamiento de su deuda externa, y/o las políticas monetarias aplicadas en general. Estas distorsiones ocasionan que los ingresos económicos de las personas se encuentren en estado de fluctuación permanente, avanzando y retrocediendo continuamente. Por lo tanto, la cobertura de las necesidades materiales y el poder adquisitivo de las personas difícilmente pueda ir en ascenso o mantenerse constante con el correr del tiempo, posicionando al factor económico como un aspecto central a ser considerado al momento de decidir la permanencia o el egreso de una organización.

La relevancia radica en que si los ingresos percibidos alcanzan para cubrir las necesidades materiales de los sujetos, aparecerán allí otras funciones del empleo que dan respuesta a necesidades psicológicas no menos importantes (Filippi, 2009) y que podrían ser consideradas si se busca generar compromiso organizacional. Es decir, si los ingresos percibidos fluctúan, el acceso a las necesidades materiales de los sujetos también cambiará constantemente, y las necesidades psicológicas se vuelven más intermitentes, o incluso, contraproducentes.

Por los motivos económicos expuestos, en Argentina es necesario tener una visión más amplia del tema. Su complejidad exige ser aún más innovador al momento de incorporar y mantener empleados comprometidos, no sólo aplicando medidas que generen impactos positivos tanto en la gestión de las organizaciones como en el bienestar y la salud de las personas, sino que también es necesario tener en consideración los efectos de las políticas económicas que son implementadas a niveles macro y que impactan directamente en los ingresos percibidos por los empleados.

Por lo tanto, tener en cuenta las particularidades sobre la incidencia del factor económico en Argentina, permitirá diseñar planes y políticas a medida, no

teniendo que importar modelos de construcción de *engagement* provenientes del exterior, los cuales podrían no atender la problemática de la situación local.

Pregunta central del trabajo y objetivos

Entonces, las preguntas del siguiente trabajo serán:

- ¿Cuáles son los factores que más valoran los empleados en Argentina que permiten generar una relación estrecha con su organización?
- ¿Qué políticas organizacionales serían más efectivas para mejorar los niveles de productividad en las personas y en sus organizaciones?
- ¿Qué prácticas lograrían causar mayor identificación y sentido de pertenencia de la persona con la organización a la que pertenece?

En resumen, el objetivo del trabajo es conocer qué factores son los más valorados por los empleados, aquellos que permiten construir y generar *engagement* organizacional. La finalidad será entonces relevar, identificar y, posteriormente, proponer mecanismos que ayuden a las organizaciones a alcanzar mayores niveles de compromiso, dedicación e identificación de las personas hacia la organización a la que pertenecen. Una mejora de éstos niveles podrían impactar positivamente en otros indicadores tales como el clima laboral, el presentismo, el desempeño individual, la satisfacción, la confianza, etc., pudiendo convertirse en una poderosa herramienta de gestión para la organización. Incluso, la mejora de estos indicadores podría generar efectos positivos que retroalimenten y mejoren aún más los niveles de compromiso, alimentando un posible círculo virtuoso.

Caso contrario, los bajos niveles de compromiso, o incluso la ausencia de estos, podrían afectar negativamente los demás indicadores a través de políticas mal implementadas, o bien, porque ellas no atienden las necesidades de las personas que allí se desempeñan. Las consecuencias de ello, tal como hemos visto, pueden traducirse en inconvenientes de gestión, en baja productividad y en pérdidas económicas para la organización.

Ejes conceptuales

1. *Engagement*

a. Definiciones del concepto

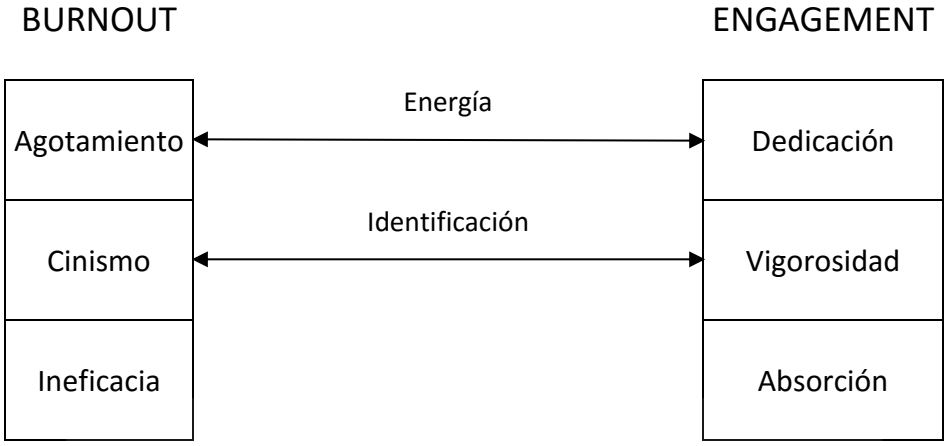
El concepto de *engagement* está estrechamente relacionado con el compromiso, y este último es el vínculo que surge entre una persona hacia alguien o algo. Por lo tanto, el vínculo y la identificación de un empleado con una organización se aproxima a lo que se entiende por compromiso organizacional. Sin embargo, como veremos a continuación, distintos autores vienen proponiendo definiciones al respecto.

Mowday, Porter y Steers (1982) definen al compromiso en el ámbito organizacional como la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella. En la misma línea, Blau y Boal (1987) lo definen como el grado en que uno se identifica con la organización y sus metas, deseando mantener la relación con ella.

Por otro lado, Meyer y Allen (1990), interpretan al compromiso organizacional como un estado psicológico que ata un individuo a una organización, y Baumruk (2004), lo define como el compromiso emocional e intelectual de la persona con la organización.

Por su parte, Maslach (2001) caracteriza al *engagement* por la dedicación, la vigorosidad y la absorción en la actividad, que son tres dimensiones que se contraponen al fenómeno del *burn-out* (frente al cinismo, al agotamiento y a la ineficacia, respectivamente). Es decir, mientras que el *burn-out* laboral se trata de un trastorno emocional, el *engagement* refiere a un estado mental positivo-satisfactorio del individuo, producto de su relación con la organización.

Gráfico 1. Las hipotéticas relaciones entre *Burnout* y *Engagement.*



Fuente: Salanova, M. y Schaufeli, W., "El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos", Estudios financieros, num. 261, pp 116, 2004.

La dedicación, por un lado, hace referencia al involucramiento de la persona en el trabajo que realiza, a la sensación de entusiasmo e inspiración que experimenta y a su identificación con lo que hace. La vigorosidad, por otro, es la voluntad de dedicar el esfuerzo, a la perseverancia frente a las adversidades, a la energía y a la resiliencia de la persona en ese lugar. Por último, la absorción en la actividad se refiere a la concentración y a la inmersión de la persona con su trabajo. En la misma línea, Cameron y Spreitzer (2012) toman como eje central al nivel de concentración para definir al *engagement*, y lo considera como un constructo clave para el éxito personal y organizacional. Por lo tanto, el concepto de *engagement* y sus tres dimensiones responden a la descripción de un constructo motivacional, ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo, persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos (Schaufeli et. al, 2002).

Gráfico 2. Las dimensiones del *Engagement.*

Fuente: Elaboración propia a partir de Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., "Job burnout", Annu. Rev. Psychol., no. 52, pp. 397-422, 2001.

Universidad de San Andrés

Por lo tanto, los autores mencionados proporcionan definiciones de *engagement* que tienen que ver más con aspectos psicológicos relacionados con la identificación y el sentido de pertenencia, con la parte afectiva y sentimental de la persona, con la fidelidad y la lealtad, con la concordancia de los valores de la organización, siempre poniendo el foco en el factor psicológico-emocional, y no así tan vinculado a cuestiones económicas. Por este motivo, en esta línea, Salanova y Llorens (2008) proponen denominar al *engagement* como la vinculación psicológica con el trabajo.

Retomando a Mowday, Porter y Steers (1982), ellos proporcionaron la definición del concepto estudiando al compromiso organizacional desde una perspectiva unidimensional, es decir, sólo reconocían la dimensión afectiva de la misma. Esta dimensión se caracteriza por la existencia de un vínculo emocional

del trabajador hacia la organización, que en muchos casos, lo lleva a un nivel de identificación con ella, con sus objetivos y sus valores.

Por otro lado, Meyer y Allen (1991) establecieron dos dimensiones del compromiso organizacional: la afectiva, ya definida por sus antecesores, y la dimensión de continuidad. Esta nueva dimensión no lleva un contenido emocional, sino que la misma se caracteriza por ser un vínculo material, y se refiere al costo que le generaría a la persona abandonar la organización a la que pertenece. Más tarde, los autores incorporarán una tercera dimensión, la normativa, que se caracterizará por el vínculo moral construido con la organización. Ésta última hace referencia al deber de permanecer allí, a la construcción de un lazo de lealtad existente entre la persona y la organización.

Posteriormente, en los estudios de Robinson (2004), se identifica y se establece la bidireccionalidad de la relación entre la persona y la organización. Este intercambio del individuo con la organización puede encontrarse también en los modelos de Kahn (1990) y de Maslach (2001), en el cual, los recursos proporcionados por las organizaciones, así como sus reconocimientos y sus acciones, pueden traducirse en mayores niveles de compromiso por parte de los empleados. A su vez, en las definiciones de Kahn (1990), los empleados sienten la obligación de profundizar su entrega y de mejorar el desempeño en su rol laboral, más bien acorde a los recursos emocionales y físicos que han ido recibiendo de parte de la organización a lo largo del tiempo.

Por su parte, Saks (2006) desarrolla un modelo de compromiso de los empleados a partir de la conceptualización de Kahn (1990), relacionado con los roles que asumen las personas en las organizaciones. Para ello se basa en la identificación de dos roles dominantes que representan a las personas en su relación con la organización: el rol que cumple la persona en su trabajo específicamente, y el que ocupa como miembro de la organización. A partir de esa diferenciación, el autor identifica dos tipos de compromiso: el compromiso laboral (en su rol/posición de trabajo) y el compromiso organizacional (en su sentido de pertenencia).

b. Antecedentes del compromiso

En este apartado se identificarán y desarrollarán ciertas variables que pueden causar que los empleados presenten un mayor o menor nivel de compromiso con la organización.

Como referencia se tomarán los antecedentes identificados en el modelo de Saks (2006), clasificados en 6 categorías:

- Las características del trabajo: se refiere a todas las cuestiones que se encuentran asociadas al puesto de trabajo en sí mismo. Dentro de ellas se incluyen los desafíos laborales y las responsabilidades que conllevan las posiciones, la variedad y el alcance de las tareas que se realizan, el grado de autonomía para desarrollarlas (Salanova y Schaufeli, 2009), el grado de impacto que generan sus contribuciones, etc.
- La percepción de apoyo del líder: es el impacto del liderazgo en el desempeño del individuo. Esta categoría incluye numerosas variables: los procesos de interacción que se dan en las relaciones interpersonales y la construcción de confianza por parte del líder, la dinámica y el estilo que adopta el líder para el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones, el aprovechamiento de las habilidades personales de los integrantes que conforman el equipo, etc. Es decir, son todas aquellas acciones e influencias que se dan entre los líderes y los miembros de sus equipos, con su correspondiente impacto en las relaciones intra e intersectoriales, tanto en sus reportes directos como indirectos.
- La percepción de apoyo de la organización: son todos aquellos aspectos y características de la organización que impactan en el plano individual. Hace referencia a la seguridad laboral que la organización proporciona, a la diversidad y a la apertura de las ideas que la organización pregona, a los valores que defiende y a los objetivos que persigue, al incentivo que les propone a los miembros intentar y fracasar sin temor a consecuencias adversas, a la valoración de las contribuciones que cada uno

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

realiza, a la preocupación por el bienestar de sus integrantes y sus familias, etc.

- Los premios y reconocimientos: se trata de los beneficios recibidos por parte de la organización, a las recompensas o premios logrados por alcanzar ciertos objetivos, a los reconocimientos otorgados por buen desempeño o por acciones destacables, etc.
- El procedimiento de la justicia (interna): se refiere al proceso de asignación de recursos y al establecimiento de los objetivos individuales y colectivos, a las recompensas que se otorgan por el cumplimiento de estos, a los niveles de autorización requeridos para la toma de decisiones, etc.
- La distribución de la justicia (interna): estrechamente relacionada con la categoría anterior, es la percepción de equidad en la asignación de los recursos y los objetivos, en las recompensas otorgadas, así como en los motivos y en los criterios adoptados para todas las decisiones tomadas por las autoridades de la organización.

Esta clasificación realizada y desarrollada por Saks (2006) se relaciona con lo estudiado y analizado por otros autores.

Por un lado, Nohria y Groysberg (2008) hacen un análisis sobre la motivación de los empleados, y sostienen que una fuerza de trabajo motivada implica un mejor desempeño corporativo, colocando a la motivación como una variable que potencia la generación de compromiso. Sobre esto, Nuttin et. al. (1982) define a la motivación como el conjunto de fuerzas que impulsan a los individuos hacia un objetivo, una situación o meta, a la vez que éste determina su comportamiento y sus conductas. El compromiso quedaría establecido por la persistencia de dichas fuerzas y la intensidad que existe en la persona hacia su objetivo o meta. Es decir, la motivación es el impulso necesario en la mente de una persona, que lo lleva a desarrollar ciertas conductas con una determinada finalidad. De allí la importancia de lograr compromiso, debido a que éste será el factor que permitirá mantener en el tiempo un comportamiento deseado en las personas.

Según su origen, la motivación puede clasificarse en intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca se refiere al placer que se obtiene en la actividad que se realiza en sí misma, como el hecho de hacer lo que a uno le gusta; mientras que la motivación extrínseca, no está relacionada con la acción que se realiza, sino con la recompensa o con lo recibido a cambio por la actividad concretada. En base a esta clasificación, es posible identificar una relación estrecha entre la motivación intrínseca y la primera categoría de Saks (2006) sobre las características del trabajo. Cuando hay placer en las actividades que uno desarrolla en una determinada posición puede afirmarse que el trabajo actúa como un motivador intrínseco, y será considerado, en esos casos, como un antecedente de generación de compromiso.

Por otro lado, con respecto a la segunda categoría identificada por Saks (2006), sobre la percepción de apoyo del líder, hay ciertas definiciones del concepto de liderazgo que posibilitan el análisis como antecedente para generar compromiso. Terry (1988) definió el concepto de liderazgo como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Por otra parte, Kotter (1998), va más allá en la definición y la caracteriza por concebir una visión del líder de lo que debe ser la organización, por el cual, es necesario desarrollar estrategias necesarias para alcanzar esa visión. Es decir, no sólo hay una influencia del líder sobre el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo en virtud del cumplimiento de los objetivos, también se busca alcanzar un escenario futuro deseado, que estimula y motiva a las personas, pudiendo lograr una identificación de la persona con la organización, al coincidir ambas visiones.

Si bien la organización interviene a través de políticas sobre distintos estilos de liderazgo, toma relevancia la figura del líder, ya que actúa como intermediario entre la persona y la organización, pudiendo alinear una visión integrada. Este papel de intermediarios que cumplen los líderes se observa en las investigaciones realizadas por Nohria y Groysberg (2008), quienes revelan que los líderes tienen un grado de control considerable sobre cómo se implementan los procesos y las políticas diseñadas por la organización en los equipos que ellos lideran. Sin

embargo, los autores también afirman que los líderes tienen algún poder discrecional en sus esferas de influencia, pudiendo realizar acciones complementarias. Por ejemplo, pueden alentar el trabajo en equipo generando un entorno local más motivador que el que posee la organización, o bien, pueden crear un clima local “tóxico” dentro de una organización altamente motivada.

Otra de las facetas del liderazgo que ha ido ganando terreno en los últimos años es el equilibrio que hace el líder sobre la vida personal-familiar y laboral de los empleados que lidera. Un balance equilibrado posiciona y refuerza el liderazgo como un importante antecedente del compromiso, que luego puede traducirse en beneficios para las organizaciones que buscan mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación, y, a su vez, generar un buen clima laboral (Gomez, 2011). En la actualidad hay ciertos estudios que aseguran que las prestaciones más valoradas ya no son las económicas, sino que se han ido posicionando aquellas que ofrecen llevar un estilo de vida balanceado entre lo personal y lo laboral (Eguiliz, 2018). Estas medidas que evitan las jornadas interminables de trabajo (a través del incentivo a la desconexión, a la flexibilidad del tiempo, al otorgamiento de permisos varios, etc.), que previenen la presión laboral y el estrés (desalentando el perfeccionismo), que incentivan la realización de actividades de ocio o que estimulan la dedicación de tiempo libre para celebrar logros, también tienen impactos positivos significativos en la salud física y mental de los empleados, en sus niveles de satisfacción, y permiten construir fidelidad y lealtad hacia una organización que demuestra que efectivamente los cuida y se preocupa por ellos.

Habiendo descripto todas estas dimensiones del liderazgo, si bien la categoría se encuentra bien delimitada por Saks (2006) como la percepción de apoyo del líder, es necesario tener en consideración todas estas facetas mencionadas que hacen al rol del líder para poder identificar el efecto que cada una de ellas tiene como antecedente del compromiso.

En cuanto a la tercera categoría de Saks (2006), la percepción de apoyo por parte de la organización, encontramos ciertas variables organizacionales que

evidentemente pueden generar impactos significativos en la construcción de compromiso de los empleados, tales como su estructura, su departamentalización e integración, así como su estrategia, sus objetivos, sus políticas, sus valores, etc.

Por un lado, la estrategia organizacional es la que representa una serie de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes para alcanzar esas metas, definiendo su actividad y el tipo de organización que es (Learned, 1969). La estrategia, por lo tanto, es un elemento clave que debe tener en consideración la composición interna y el entorno en el que se encuentra, ya que éste será el nexo que une la organización con el entorno y sus resultados. Así mismo, el propósito de la organización es aquello por el cual esa organización existe, es la posición que ocupa en el entorno y sus capacidades para hacer frente a una necesidad social, individual o ambiental (Vilariño, 2017). El propósito será entonces un factor importante en el lugar de trabajo para los empleados, debido a que ellos podrán valorar positivamente aquellos puestos de trabajo que les permitan conectarse con sus propósitos personales. Este eje marcará la identificación que pueden lograr las personas con las políticas y la gestión que realiza la organización para brindar un producto o servicio a la sociedad, y el cómo lo llevan a cabo. Es por estos motivos que, en estos casos, el compromiso de los empleados se verá afectado por la percepción de apoyo y ayuda que reciben por parte de la organización.

Lo mismo ocurre con otras políticas implementadas por las organizaciones, como el hecho de incentivar (o no) el desarrollo personal y profesional de los empleados, o bien el de estimular un estilo de liderazgo en particular, que genera impactos significativos en las expectativas de los empleados. Las pretensiones y perspectivas de las personas sobre las organizaciones son factores claves en este eje, donde también confluyen los intereses, las personalidades y los valores individuales. La influencia de las políticas puede determinar que el crecimiento de los individuos puede estar sustentado, por ejemplo, en el mérito y/o en el conocimiento, o bien, en la lealtad y/o en la colaboración por parte de ellos. Por lo tanto, las políticas son factores que pueden ser trabajadas por las organizaciones a fin de lograr mecanismos de generación de compromiso de los empleados, al

igual que la visión, los valores que representa y el producto y/o servicio que produce o brinda a la sociedad.

Otra variable importante, de característica más invisible e informal pero más profunda, son los valores organizacionales. Los valores son un conjunto de principios, creencias y costumbres que caracterizan a una organización. Son las creencias en la que todos, o en común acuerdo con la mayoría de los integrantes, conforman verdaderos pilares de la organización, y le dan forma a su estructura y a sus fortalezas. Por ello, los valores están determinados por el marco cultural de la organización, y justamente la coincidencia de los valores personales con los organizacionales son los que permiten alcanzar y consolidar niveles de identificación más altos entre los individuos y las organizaciones. Estas coincidencias impactan positivamente en ellas, logrando incrementar los niveles de compromiso individual.

La coincidencia planteada anteriormente habla de una relación bidireccional, tal como la plantea Robinson (2004) entre lo personal y lo organizacional. Es decir, para que las visiones estén integradas y adquieran relevancia como factor de construcción de compromiso, debe darse un grado de coincidencia semejante. Podemos encontrar en este grupo variables como la visión, la estrategia, los valores, la reputación social, etc., y se concretarán sólo cuando exista la bidireccionalidad planteada anteriormente. Incluso, las organizaciones pueden decidir cambiar su visión, sus valores, etc. para lograr un mayor compromiso e identificación de los empleados.

Las tres categorías restantes identificadas por Saks (2006) sobre los premios y reconocimientos, los procedimientos y la distribución de la justicia interna, están más relacionados con los llamados factores higiénicos y las condiciones de trabajo. Estos factores denominados higiénicos fueron definidos en la Teoría de Herzberg (1959), y son aquellas cuestiones vinculadas con las necesidades básicas, consideradas imprescindibles por las personas, quienes dan por sentado su existencia en una organización. Sin embargo, su presencia no produce motivación, pero sí satisfacción, mientras que su ausencia produce

insatisfacción y desmotivación. Algunos ejemplos de estos factores son las políticas justas, la seguridad física, el salario justo, las condiciones de trabajo dignas, las relaciones interpersonales “correctas”, el hecho de contar con los servicios básicos de higiene, etc. Dentro de estas categorías también encontraremos variables como las expectativas salariales, los premios e incentivos por cumplimiento de objetivos, los beneficios adicionales, el ambiente físico de trabajo, etc.

Algunos autores incluyen otros factores considerados relevantes como antecedentes de compromiso, tal como el clima organizacional, consolidándose como una variable con una incidencia importante en el compromiso de los empleados. El clima organizacional se refiere a la cualidad o propiedad del ambiente que se percibe o que experimentan los miembros de la organización y que causa, a su vez, una influencia en sus comportamientos (Chiavenato, 2000). Para lograr un clima organizacional estable es necesaria una inversión a largo plazo, que cuando esta es percibida por el trabajador, como consecuencia de ello, la persona asumirá el compromiso organizacional (Soberanes Rivas, 2009). De prevalecer el buen clima organizacional, se estimula el apego de los empleados hacia la organización, construyendo de esta manera compromiso y lealtad hacia ella.

En consonancia con ello, tanto el clima laboral como el vínculo con los compañeros y la interrelación de los equipos de trabajo, juegan un papel importante en el grado de éxito de una organización. Con respecto a este punto, el equipo también es considerado como antecedente del compromiso, cuando aquellos que lo conforman “reman” en la misma dirección y tienen un funcionamiento óptimo (Velasco, 2020). El equipo de trabajo es el conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar ciertos resultados (Fainstein, 1997). Por lo tanto, para que este equipo pueda funcionar, las personas deben estar articuladas en una compleja red, donde intervienen las historias individuales, el contexto, las jerarquías, el *expertise*, los vínculos emocionales, etc. Es decir, las personas se juntan, se reúnen, interactúan, participan, proponen, compiten, etc. con la finalidad de lograr un objetivo en común. La sinergia y la dinámica del

equipo puede resultar un factor atractivo y de generación de compromiso entre quienes pertenecen al mismo. A su vez, el alto grado de compromiso colectivo en un equipo de trabajo favorece la productividad y la motivación. Con lo cual, el equipo de trabajo, los vínculos con los compañeros, y las características del equipo (su estilo de comunicación, la confianza construida, la asignación de recursos y el acceso a la información, la concientización del impacto que genera el trabajo colectivo, etc.) serán considerados también como antecedentes de compromiso para el análisis del presente trabajo.

c. Consecuencias del compromiso

En este apartado se mencionarán algunos resultados obtenidos en investigaciones que fortalecen la idea de una conexión del compromiso de los empleados con la mejora de ciertos indicadores organizacionales, siempre tomando como punto de partida el modelo de Saks (2006). En la misma línea, otros estudios han observado que el compromiso que un empleado tiene con su organización se vincula directamente con su comportamiento en el lugar de trabajo (Omar & Urteaga, 2008). Esta correlación puede ser tanto positiva como negativa, según los niveles de compromiso alcanzados y/o generados por los antecedentes de aquél.

Las principales consecuencias del compromiso a las que ha llegado Saks (2006), y ha sido sustentado por otros estudios, indican que el compromiso puede generar impactos en:

- La satisfacción laboral: es el estado emocional de la persona resultado de una evaluación positiva del trabajo o de la experiencia adquirida en ella (Daft y Steers, 1997).
- La rotación: los empleados comprometidos probablemente tengan un mayor apego a la organización y una menor tendencia a irse de la misma (Shaufeli y Bakker, 2004).
- El compromiso organizacional: es el vínculo construido en una relación de confianza, lealtad y compromiso mutuo (Cropanzano y Mitchell, 2005)

que genera una identificación y un sentido de pertenencia, y que puede tornarse en un circulo virtuoso de intercambios favorables: mejor desempeño, productividad y eficiencia, mayor motivación e implicación en las tareas, mejores índices de presentismo, etc.

- El comportamiento de ciudadanía organizacional: es un comportamiento individual discrecional, no directa ni explícitamente reconocido por el sistema de recompensa formal, promoviendo un funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ et. al, 2006).

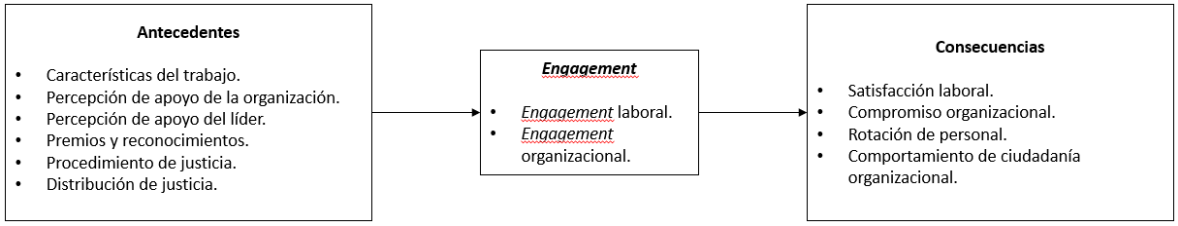
A su vez, se hacen presentes otras acciones no menos importantes, como la generación de una alta motivación para aprender cosas nuevas, para asumir nuevos retos en el trabajo y buscar progresar, reforzando una actitud proactiva, y un buen desempeño laboral (Salanova et. al, 2000). Al comparar empleados *engaged* con aquellos que no lo están, encontramos que los primeros están más satisfechos con el trabajo, se sienten más comprometidos y leales a la organización en la que trabajan y tienen menos intenciones de dejarla por otra (Shaufeli y Bakker, 2004). Por otro lado, Bakker (2010) menciona grandes ventajas competitivas de tener empleados comprometidos, debido a que se vuelven "buscadores activos" de posibilidades para optimizar su entorno de trabajo. Es decir, ellos mismos son quienes mantienen su compromiso en alto, y se conducen a la creatividad, al aprendizaje activo y a la optimización de sus rendimientos laborales.

También existe evidencia empírica sobre las consecuencias que producen en el incremento de los niveles de salud, es decir, se pueden observar bajos niveles de depresión y de tensión nerviosa en los casos de los empleados *engaged* (Shaufeli et. al, 2003).

Por lo tanto, la construcción de *engagement* dependerá de la mediación entre las variables de los antecedentes del compromiso y sus correspondientes consecuencias (Schaufeli y Bakker, 2004). Incluso, se sostiene que dicha mediación actúa como predictor del clima laboral, de los niveles de desempeño,

de los rendimientos laborales, y de los índices de lealtad e identificación con la organización.

Gráfico 3. Las hipotéticas relaciones entre *Burnout* y *Engagement.*



Fuente: Saks, A. M., "Antecedents and consequences of employee engagement", Journal of Managerial Psychology, vol. 21 no. 7, pp. 604, 2006.

2. *Engagement* en Argentina

En este apartado se mencionarán algunos estudios realizados en Argentina sobre *engagement.* La encuesta de *What´s Working* de la Consultora Mercer del 2011, arroja resultados relativamente parecidos a los que se dan a nivel global: 4 de cada 10 empleados en Argentina considera seriamente dejar su organización, porcentaje que se eleva al 66% en los menores de 24 años (Goldsman, 2012).

En la misma línea, la consultora Gallup publica un estudio en 2019 (entre más de 700 empresas locales) sobre qué grado de *engagement* tienen los trabajadores con sus organizaciones en Argentina, donde sólo 3 de cada 10 empleados se encuentran comprometidos con la empresa en la que trabajan.

Por otro lado, tal como se ha mencionado anteriormente acerca de la incidencia de las características socioeconómicas de Argentina sobre el poder adquisitivo de los trabajadores, es posible observar el peso relativo que tiene el factor económico en este país. Prueba de ello es que el salario base fue el segundo elemento más valorado por los empleados, sólo superado por las posibilidades de progreso en la carrera profesional (Goldsman, 2012).

Investigación de campo

Metodología de relevamiento

Para llevar a cabo la investigación de campo se optó por la utilización de una encuesta estructurada dirigida de forma aleatoria a empleados que se desempeñan en organizaciones de diversas actividades. Con esta herramienta se aspira a medir el objetivo central del presente estudio: la valoración de los factores que construyen *engagement* organizacional. De esta manera, se procura indagar sobre cuáles son los factores más valorados, midiendo la percepción de compromiso que éstos podrían generar.

El enfoque de las preguntas no está dirigido a saber si las personas se encuentran actualmente comprometidas con las organizaciones a las que pertenecen, sino más bien, a sus consideraciones personales sobre la generación de compromiso de distintos factores que podrían valorarse o buscarse en una organización.

Se utilizó la plataforma de *Google forms* para la elaboración de la encuesta y fue distribuida por correo electrónico, redes sociales y otros medios digitales, permitiendo luego la recolección de datos prácticamente de forma inmediata.

La encuesta está compuesta por 2 secciones y consta de 28 preguntas en total. Cinco preguntas corresponden a variables organizacionales (tipo de actividad, tamaño y distancia a la máxima autoridad de la organización) y socio demográficas (edad y nivel educativo alcanzado). En la segunda sección se encuentran, por un lado, 22 preguntas que tratan sobre la valoración de distintos factores agrupados en 5 categorías distintas (las características del trabajo, el liderazgo, la identificación con la organización, las condiciones de trabajo y el equipo de trabajo), y por otro, una última pregunta que consiste en un listado

confeccionado y en la que deben seleccionarse los 3 factores que se consideren más importantes al momento de generar compromiso en los empleados (para acceder a la encuesta, ver anexo I).

Tabla 1. Estructura de la Encuesta.

	Variable		# Pregunta
	Tipo	**Categoría**	
Sección I - Variables de Contexto	Organizacionales	Actividad	1
		Tamaño	2
		Distancia de la máxima autoridad	3
	Sociodemográficas	Edad	4
		Nivel educativo	5
Sección II - Valoración de Compromiso	Valoración factores	El trabajo	1, 15, 16, 19, 22
		El liderazgo	4, 7, 11, 18
		La identificación con la organización	3, 8, 12, 13, 14, 21
		Las condiciones de trabajo	2, 5, 10, 17
		El equipo	6, 9, 20
	Selección factores más valorados		23

Fuente: Elaboración propia.

Universidad de San Andrés

Las 22 preguntas acerca de la valoración de distintos factores de generación de compromiso son de característica afirmativa, calificadas en una escala de graduación que va del 1 al 10, donde 1 es el nivel más bajo de consideración del factor, y 10, el más alto.

Para determinar los niveles de los factores, las respuestas llevarán la calificación asignada por el encuestado, y se procederá a calcular el promedio de cada uno de los factores. A partir de los resultados obtenidos, se establecerá una escala que permita diferenciar la valoración de los distintos factores en base a la percepción del grado de compromiso que generan, identificando 3 niveles distintos: alto, medio y bajo. Las variables que se encuentren dentro del nivel alto significarán que son factores que generan un fuerte vínculo de compromiso entre la persona y la organización. En el nivel medio se encontrarán aquellos factores

que generen un vínculo entre la persona y la organización con un impacto más moderado. Por último, los factores del nivel bajo son los que podrían generar un vínculo más débil entre la persona y la organización, al menos en comparación con las demás variables analizadas.

Para determinar los distintos niveles de generación de compromiso se tomó la siguiente referencia: nivel alto para los factores que midan mayor a 8.50; medio, cuando los valores se encuentren entre 8.10 y 8.50; y bajos, cuando sean inferiores a 8.10. Estos niveles de valoración se establecieron en base a la distribución de los resultados obtenidos en la encuesta, separando y agrupando en 3 grupos de igual cantidad de factores, donde se identifiquen rápidamente los más valorados, los menos valorados, y aquellos con una puntuación intermedia.

En cuanto a la última pregunta de la encuesta, donde se deben seleccionar los 3 factores considerados más importantes, se tomará un valor de referencia de nivel alto cuando éste sea igual o superior al 50% de las respuestas obtenidas, nivel medio cuando se encuentre entre el 20% y el 50%, y nivel bajo cuando la elección del factor lo haya realizado menos del 20% de los encuestados. Según la clasificación obtenida, se separan los factores y se agrupan en 3 niveles distintos, donde quedan definidos los factores más valorados, los menos valorados, y los de valoración intermedia.

Universidad de SanAndrés

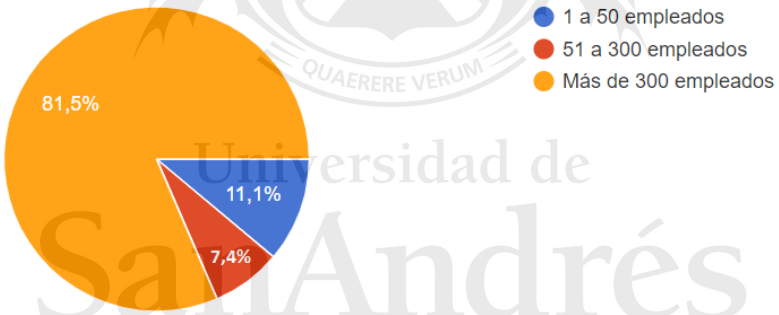
Tratamiento de datos y composición de la muestra

El procedimiento empleado fue el envío de la encuesta por medios digitales, donde se daba una breve explicación de la finalidad de la encuesta, recolectándose 54 respuestas en total. La recolección de los datos se exportó directamente de la plataforma al *Microsoft Excel* para realizar los cálculos necesarios para desarrollar los análisis correspondientes. Previo al análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta, es conveniente caracterizar la composición de la muestra.

En primer lugar, la distribución de las personas en base a la actividad de la organización a la que pertenecen es bien variada: se encuentran empleados que se desempeñan en bancos y servicios financieros, en organizaciones de consumo masivo (alimentación, bebidas, etc.), industrias (energía, minería, gas y petróleo, metalúrgica, etc.), salud, educación, telecomunicaciones, logística, tecnología, retail, transporte público, entre otras. Sin embargo, es importante destacar que el sector privado abarca casi la totalidad de la muestra.

En cuanto al tamaño de la organización, se establecieron 3 categorías que se determinan por la cantidad de empleados directos que conforman la organización: pequeña cuando son de 1 a 50 empleados; mediana, de 51 a 300 empleados; y grande, de más de 300 empleados.

Gráfico 4. Composición de la muestra según tamaño de la organización.

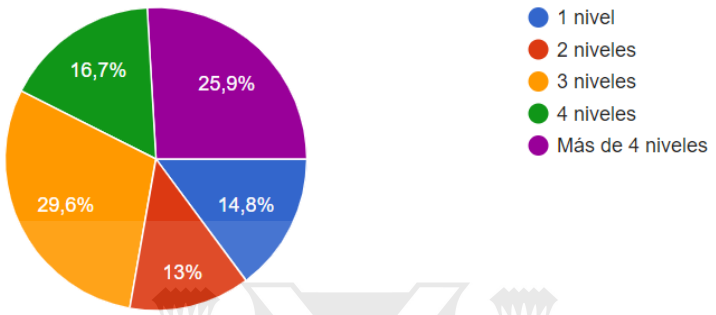


Es posible observar una predominancia de las personas que pertenecen a una organización de más de 300 empleados, con el 81,5% del total de los encuestados. En menor medida, el 11,1% de los encuestados pertenecen a una organización mediana, que va de los 51 a los 300 empleados. Por último, el 7,4% se encuentra en una pequeña organización, de menos de 50 empleados.

Con respecto a la distancia en que se encuentran de la máxima autoridad de la organización, se determinaron 5 categorías distintas, según la cantidad de

niveles en la que se encuentra uno de la máxima autoridad jerárquica de la misma, representada en el siguiente gráfico.

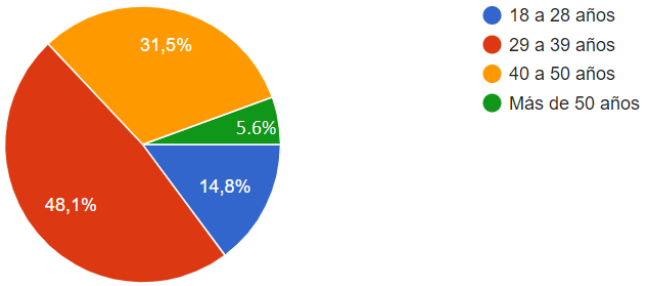
Gráfico 5. Composición de la muestra según distancia de la máxima autoridad de la organización.



En este caso la distribución de la muestra se encuentra más equilibrada, con una representación relativa similar en los distintos niveles (con porcentajes que van entre el 29,6% y el 13% de la muestra en cada uno de los niveles).

Por otro lado, con relación a las variables socio demográficas de la encuesta, se encuentran dos variables: la edad y el nivel educativo alcanzado. En cuanto a la distribución de la edad, se procedió a realizar la división en cuatro categorías, que agrupan a diferentes rangos etarios, representadas en el siguiente gráfico.

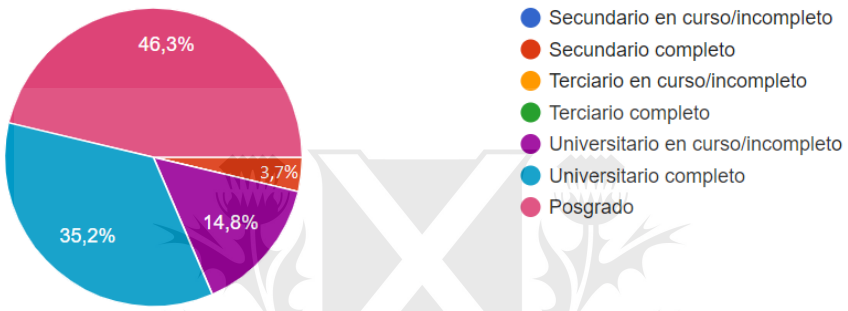
Gráfico 6. Composición de la muestra según edad.



Se puede observar una predominancia del rango que va de los 29 a los 39 años, con el 48,1%. Sin embargo, cada una de las categorías se encuentran representadas en la encuesta.

Por último, a continuación el gráfico con la composición de la muestra por nivel educativo alcanzado:

Gráfico 7. Composición de la muestra según nivel educativo.



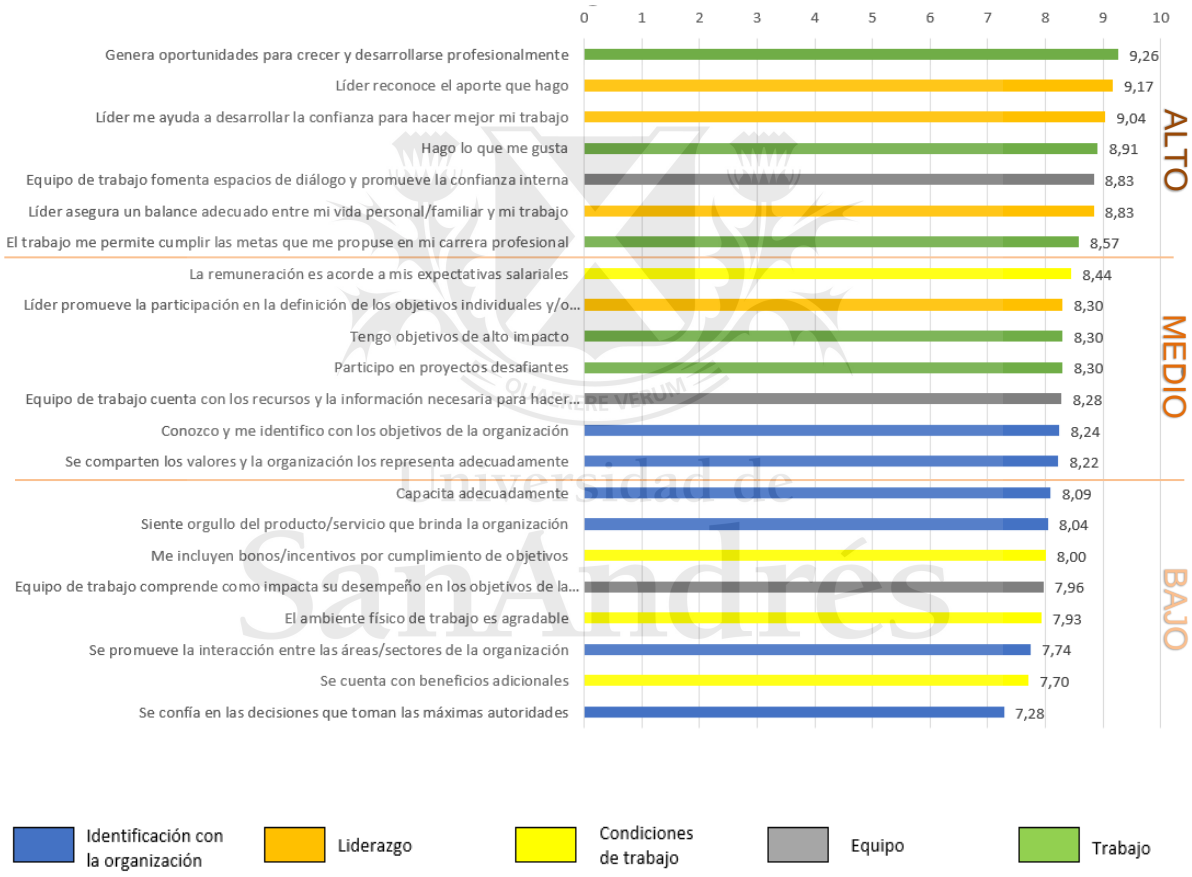
En este caso se observa una predominancia del personal encuestado que realiza un posgrado, con el 46,3%, seguido por el universitario completo, con el 35,2%. Con menor representación se encuentran los universitarios en curso, con el 14,8%. Al tratarse del máximo nivel alcanzado, esta categoría se asociará con quienes tienen secundario completo, que representan el 3,7% de la muestra. No se encuentran representados los terciarios y quienes no hayan finalizado el nivel secundario.

Análisis de la investigación empírica

A continuación se procederá con el análisis más exhaustivo de la encuesta realizada a los empleados de diferentes organizaciones, procurando medir las valoraciones de los distintos factores incluidos en el estudio.

Con relación a los datos obtenidos sobre las valoraciones de los distintos factores, se confeccionó el gráfico 6, que posibilita observar los resultados globales sobre las variables tenidas en cuenta en cada una de las preguntas. El gráfico se encuentra ordenado de mayor a menor, de los factores más valorados a los menos valorados, y los colores responden a la clasificación en categorías (para acceder a la tabla de resultados, ver anexo II).

Gráfico 8. Resultados de las valoraciones de los factores.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, en base a los resultados arrojados por las valoraciones que se hicieron de cada uno de los factores, es posible observar, en grandes términos, una clara predominancia de que los factores más valorados son aquellos que

conforman las categorías del liderazgo y las referentes a las características del trabajo (ambas categorías suman 6 de los 7 factores que se ubican en el nivel alto de valoración).

En contraposición con lo anterior, es posible observar otra tendencia, donde los factores sobre las condiciones de trabajo y aquellos sobre la identificación con la organización se encuentran en los niveles más bajos de valoración (ambas categorías suman 7 factores de los 8 que se encuentran en el nivel bajo de valoración).

Sin embargo, el factor que presenta una anomalía, es decir, que muestra una valoración opuesta a las tendencias marcadas en el párrafo anterior, es la correspondiente a la retribución económica. Tal como se ha venido señalando sobre las particularidades en Argentina, el factor económico obtuvo una valoración significante. Este factor, que se encuentra dentro de la categoría de las condiciones de trabajo, se colocó en las valoraciones individuales como el más valorado dentro de los niveles intermedios.

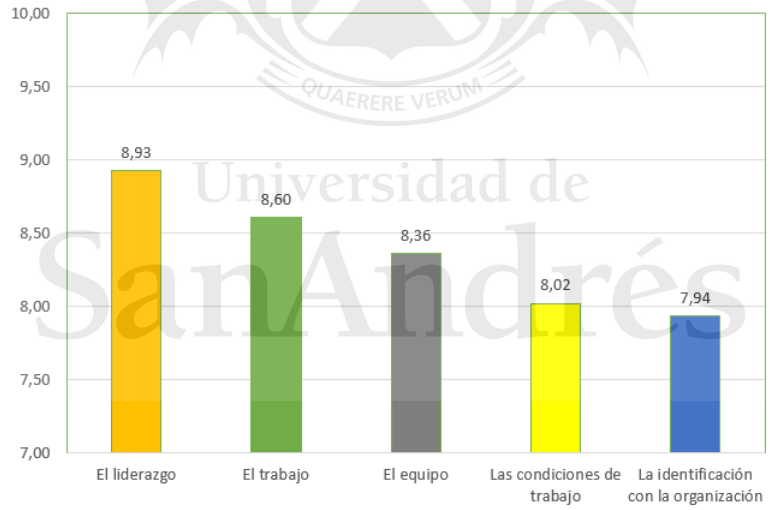
Por último, también es posible observar en las valoraciones individuales que los factores del equipo de trabajo se muestran más dispersos y no tan concentrados en un determinado nivel.

Retomando la identificación de los factores individuales más valorados, podemos encontrar, en primer lugar, el factor sobre las oportunidades para crecer y desarrollarse en una organización. Este factor alcanzó la puntuación de 9,26 y pertenece a la categoría de las características del trabajo. En segundo y tercer lugar encontramos factores que corresponden al liderazgo: por un lado, el que hace referencia a la valoración que hacen las personas por el reconocimiento que realiza el líder sobre el aporte que uno hace (9,17); por otro, se valora al líder que trabaja en desarrollar la confianza necesaria para que uno pueda hacer mejor su trabajo (9,04). En cuarto lugar, aparece otra característica propia del trabajo, y que hace referencia a realizar lo que a uno le gusta, con una puntuación de 8,91. Seguido de este, figura el primer factor que integra la categoría del equipo de trabajo, donde se valora que se fomenten espacios de diálogo y se promueva la

confianza interna (8,83), lo que permite lograr un buen ambiente de trabajo e identificación con los valores del equipo. El sexto factor más valorado vuelve a ser uno de la categoría del liderazgo, y se refiere a cuando el líder asegura un balance adecuado entre la vida personal/familiar de uno con el trabajo (8,83). Por último, entre los factores de alta valoración, encontramos el que refiere a la posibilidad de realizar un trabajo que permita cumplir con las metas que uno se propuso en su carrera profesional (8,57), y que es propio de la categoría sobre las características del trabajo.

Con respecto a la conformación de las categorías, al agrupar los valores de los factores individuales, y procediendo a calcular el promedio de cada categoría, obtenemos los siguientes resultados, presentados en el gráfico 9.

Gráfico 9. Resultados de las valoraciones de los factores por categoría.



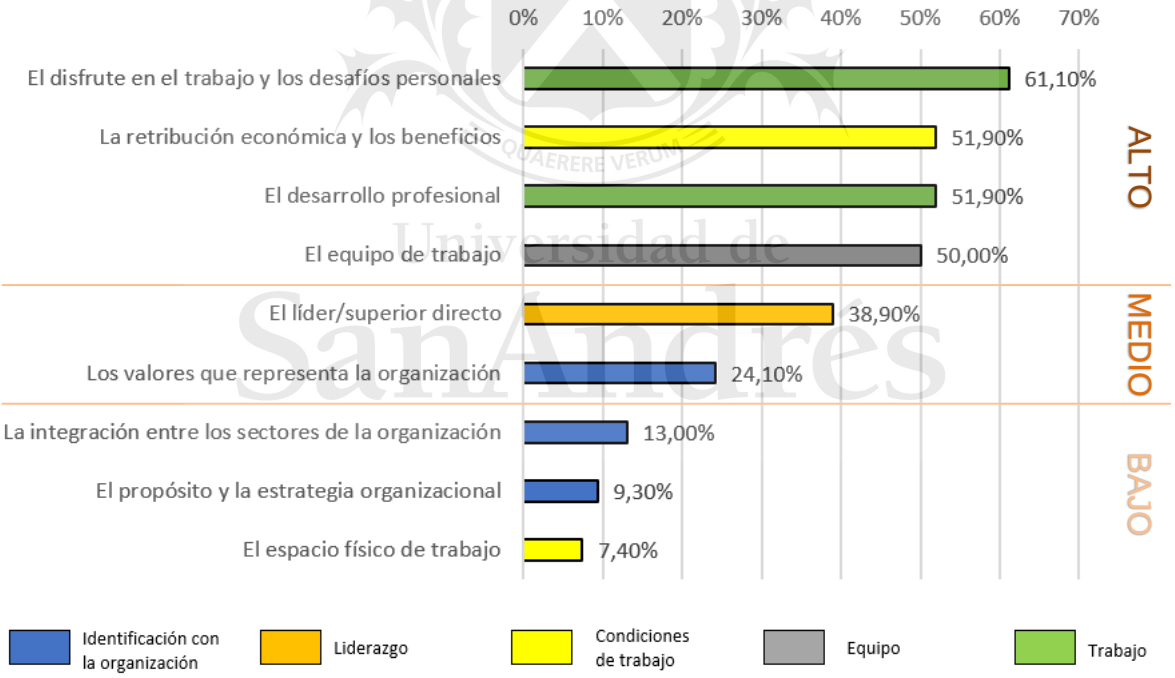
Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que lo manifestado en los factores de valoración individual anterior, se condice con los resultados de los promedios de los factores agrupados en categorías, el cual arrojan nuevamente que las 2 categorías más valoradas sobre las 5 clasificadas son el liderazgo y las características del trabajo. Lo mismo ocurre con las categorías de menor

valoración, siendo las condiciones de trabajo y la identificación con la organización. Por último, el promedio de los factores que conforman la categoría del equipo de trabajo se sitúa en niveles intermedios (tercero sobre las 5 establecidas).

En cuanto a la selección de los factores más valorados sobre un listado propuesto en la encuesta, donde cada encuestado seleccionó los 3 factores más importantes al momento de generar *engagement* con la organización, y en la cual quedan representadas las 5 categorías establecidas en el presente trabajo, se recopilaron los siguientes resultados, presentados en el siguiente gráfico (para acceder a la tabla de resultados, ver anexo III).

Gráfico 10. Resultados de las valoraciones de los factores por selección.



Fuente: Elaboración propia.

En consonancia con los resultados anteriores, en las valoraciones de factores por selección, también es posible observar que las características del trabajo se encuentran dentro de las categorías más valoradas, representadas por

el disfrute en el trabajo y el desarrollo profesional. Éstos 2 factores se encuentran dentro de los 3 más seleccionados de alta valoración, con el 61,10% y 51,90%, respectivamente. Este último factor en particular, sobre el desarrollo profesional, coincide en un nivel alto de valoración con el factor individual con mayor puntuación de la sección anterior. El tercer factor más destacado, que comparte el segundo lugar de mayor valoración, es el que también había alcanzado una apreciación significante en las valoraciones individuales: la retribución económica y los beneficios, posicionándose dentro del grupo de alta valoración, con el 51,90%. Este resultado no sólo condice lo anteriormente expuesto, sino que también refuerza la particularidad que se ha venido manifestando a lo largo del trabajo sobre la ponderación que tiene el factor económico en un país como Argentina. Por último, cierra el grupo de alto nivel de valoración el equipo de trabajo, con el 50% de las elecciones por parte de los encuestados.

Sin embargo, el factor que presentó la mayor desviación con respecto a los resultados anteriores se dio con el liderazgo, que en este caso no ha sido tan predominante, posicionándose como el factor más apreciado pero dentro del nivel medio de valoración, con el 38,90%. En este caso particular, el listado presenta al liderazgo de una forma genérica, sin especificar todas las aristas que esta categoría incluye: no se mencionan específicamente las cuestiones que hacen al rol del líder, al papel que cumple reconociendo los logros del equipo, el que cumple potenciando la confianza del personal que lidera, el asegurando un balance adecuado entre la vida personal/familiar con la laboral o el de promover la participación de su equipo en la definición de los objetivos y en la toma de decisiones. La falta de especificidad sobre los aspectos en los que puede impactar el liderazgo puede haberle quitado ese peso conceptual que el término y el cumplimiento de su rol contemplan.

Por otro lado, otra coincidencia entre los resultados de los factores valorados individualmente y el de la selección de los factores, es que los factores menos escogidos por los encuestados fueron los de las categorías de las condiciones de trabajo y los que refieren a la identificación con la organización,

con la salvedad de la situación anómala que se presenta con la retribución económica, ya mencionada anteriormente.

Hasta aquí es posible observar una coincidencia que se repite en los resultados obtenidos de los factores individuales, en el de las categorías y en el de los factores elegidos por selección, donde el liderazgo y las características del trabajo están en niveles de alta valoración, seguidos por el del equipo de trabajo, de valoración intermedia, y las condiciones de trabajo y la identificación con la organización con niveles de baja valoración.

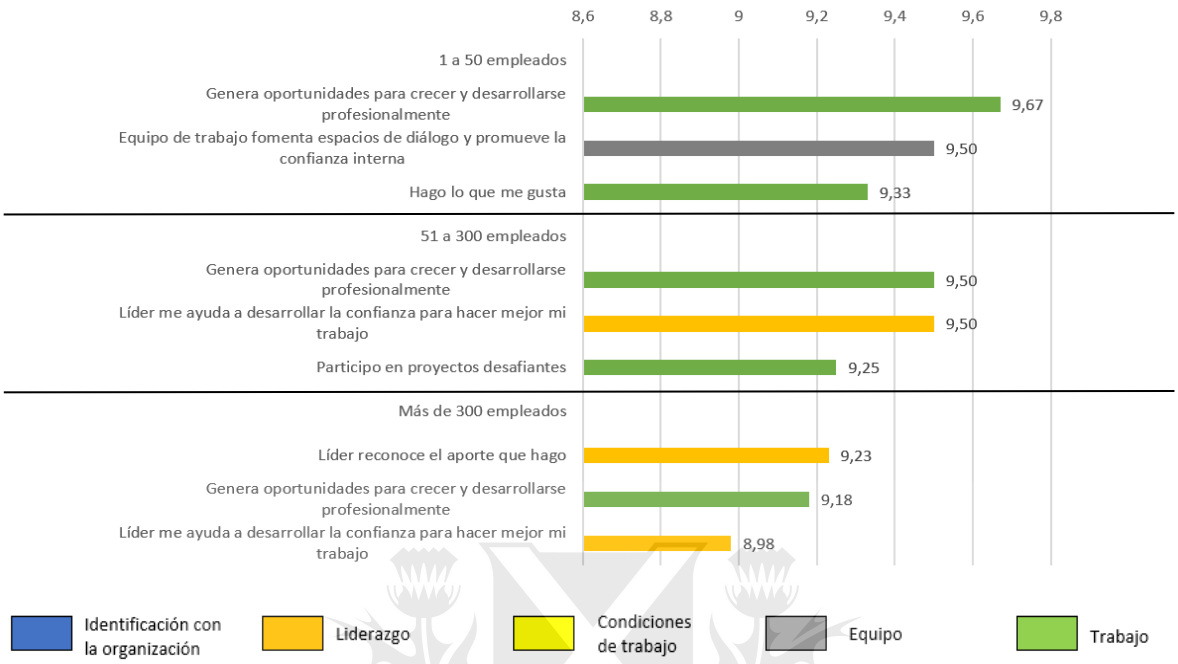
A continuación se analizarán los factores más valorados según la composición de la muestra, sobre cada una de las variables incluidas en la encuesta: por tamaño y por distancia a la máxima autoridad de la organización (variables organizacionales), y por edad y nivel educativo alcanzado (variables sociodemográficas).

Cabe aclarar que los análisis realizados de los diferentes cortes poblacionales son a fines ilustrativos para hipotetizar algunas diferencias en la valoración del compromiso de los diferentes grupos, no pretendiendo mostrar diferencias estadísticas.

En cuanto al tamaño de la organización, se realizó la división entre pequeñas organizaciones, que tienen entre 1 a 50 empleados; medianas, que van de 51 a 300 empleados; y grandes, con más de 300 empleados.

Universidad de SanAndrés

Gráfico 11. Comparación factores más valorados por tamaño de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

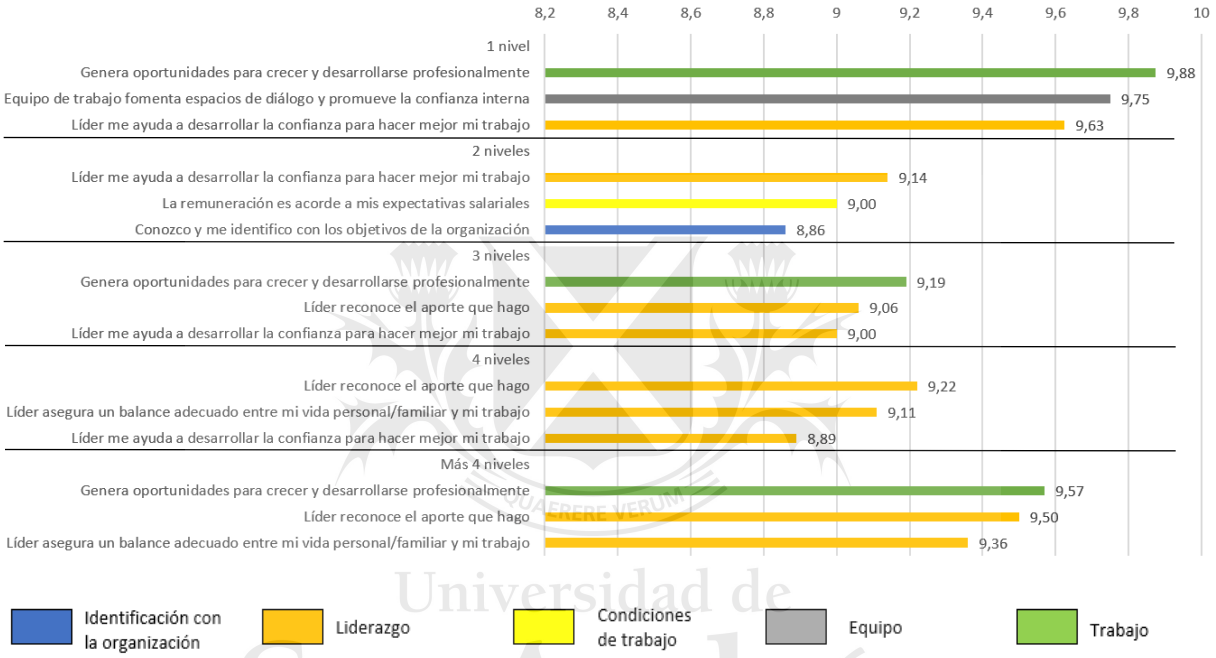
A diferencia de los resultados globales, es posible observar en las organizaciones más pequeñas una mayor ponderación sobre el equipo de trabajo, con una puntuación de 9,50. A su vez, también se presenta una particularidad con respecto a la valoración de hacer lo que a uno le gusta, con el 9,33.

En las organizaciones medianas, se puede observar cómo alcanza una valoración significante el hecho de participar en proyectos desafiantes (9,25).

Por último, en las grandes organizaciones, si bien los 3 factores más valorados coinciden con los resultados globales (en distinto orden), se puede identificar la peculiaridad de cómo fue adquiriendo mayor relevancia el liderazgo a medida que aumentaba el tamaño de la organización. No se encuentra ningún factor de esa categoría dentro de los 3 más valorados en las organizaciones más pequeñas, un solo factor presente en las organizaciones medianas, y 2 factores del liderazgo entre los 3 más valorados en las grandes organizaciones. Las pequeñas y medianas organizaciones presentan una mayor predominancia de los factores de la categoría sobre las características del trabajo.

Con respecto a la distancia de la máxima autoridad de la organización, se analizarán los 3 factores más valorados por las personas que pertenezcan a cada uno de los niveles, representados en el siguiente gráfico.

Gráfico 12. Comparación factores más valorados por distancia de la máxima autoridad de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Universidad de SanAndrés

Podemos observar que quienes se encuentran a 1 nivel de la máxima autoridad de la organización, a diferencia de los resultados globales, valoran con alta calificación al equipo de trabajo, cuando se fomentan espacios de diálogo y promueven la confianza interna, con una puntuación de 9,75.

En relación con quienes se encuentran a 2 niveles de la máxima autoridad, se observan 2 factores diferenciales con respecto a los resultados globales: por un lado, toma gran relevancia que la remuneración sea acorde a las expectativas salariales (9,00); por otro, se ubica en tercer lugar el conocer e identificarse con los objetivos de la organización (8,86). En cuanto a la remuneración, hay cierta concordancia con las particularidades que se vienen

mencionando sobre las características socioeconómicas de Argentina. Sin embargo, es más llamativa la aparición de un factor de la categoría sobre la identificación con la organización dentro de las 3 más valoradas, siendo la única vez que ésta aparecerá dentro de los 3 factores más valorados.

Sobre las personas que están a 3 niveles de la máxima autoridad, coinciden los 3 factores más valorados con los resultados globales, sin particularidades para señalar en este segmento.

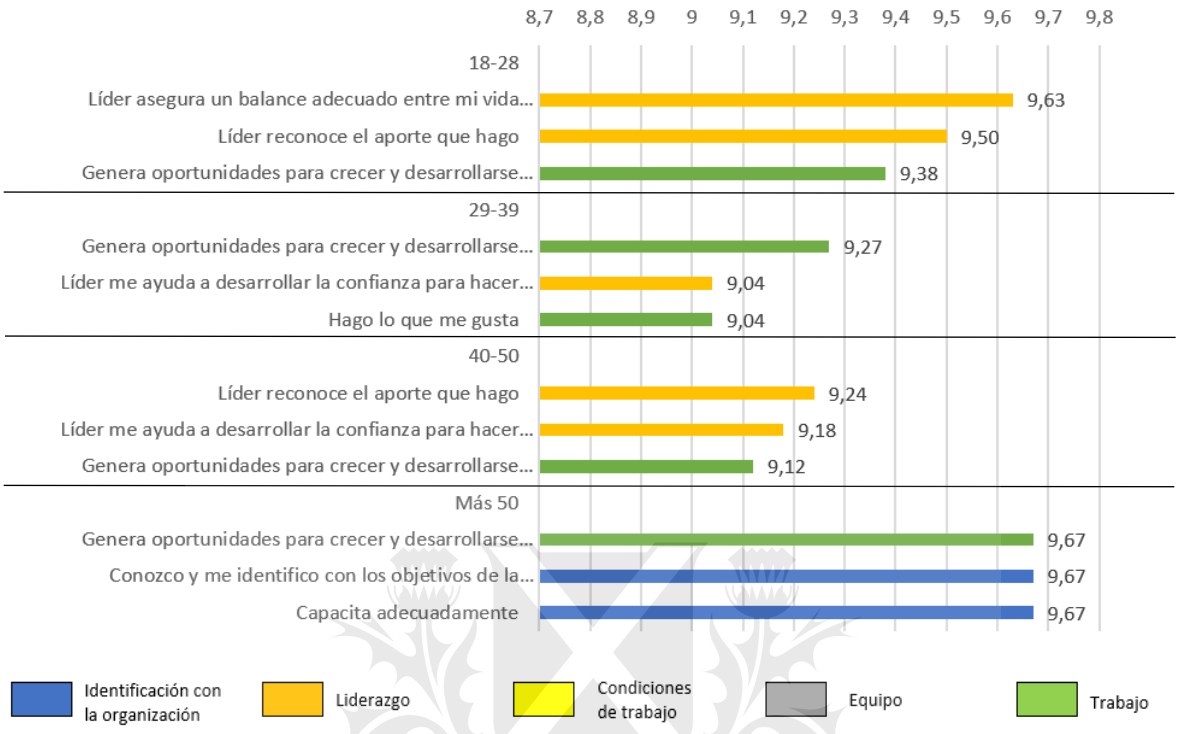
Sin embargo, con respecto a quienes se encuentran a 4 niveles de distancia, podemos observar la particularidad de encontrar, dentro de los 3 factores más valorados, la variable donde se busca que el líder logre un balance adecuado entre la vida personal/familiar y laboral del empleado (9,11). Por último, esta situación se replica en quienes están a más de 4 niveles de distancia, con una puntuación superior (9,36), lo que permite reflexionar que éste factor se vuelve más valorable por las personas a medida que uno se aleja de los niveles de la máxima autoridad.

Realizando un análisis desde una perspectiva más amplia, sobre la variable de la distancia a la máxima autoridad de la organización, es posible observar una predominancia de la categoría del liderazgo en las personas que se encuentran a 3 o más niveles de la máxima autoridad (mínimo de 2 factores entre los 3 más valorados). Con respecto a los 2 niveles más cercanos a la máxima autoridad, si bien también se presentan factores que se valoran el liderazgo, se encuentran otras variables como el equipo de trabajo, las condiciones de trabajo (remuneración) y la identificación con la organización (objetivos).

También es posible observar que quienes se encuentran a 1 nivel de la máxima autoridad, son los que presentan mayores índices de valoración con respecto a los 3 factores más apreciados por nivel.

Por otro lado, tomando en consideración la variable de la edad, podemos observar los 3 factores más valorados según la división etaria efectuada: entre 18 y 28 años, 29 y 39 años, 40 y 50 años, y mayores de 50.

Gráfico 13. Comparación factores más valorados por edad.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al rango que va de los 18 a los 28 años, vemos como factor más valorado que el líder asegure un balance adecuado entre la vida personal/familiar y laboral, con la significativa puntuación de 9,63. Este factor no sólo es el más valorado en este segmento, sino que también es distintivo del resto, ya que sólo aparece dentro de esta población. A su vez, es un rango de edad que valora predominantemente la categoría del liderazgo en general (2 de 3 factores, entre los más valorados).

Por otro lado, en el rango que se extiende entre los 29 y los 39 años, se encuentra como factor distintivo frente a los resultados globales, el hacer lo que a uno le gusta, con el 9,04. En este caso, se valoran mayormente los factores de la categoría que hacen referencia a las características del trabajo (2 factores dentro de los 3 más valorados).

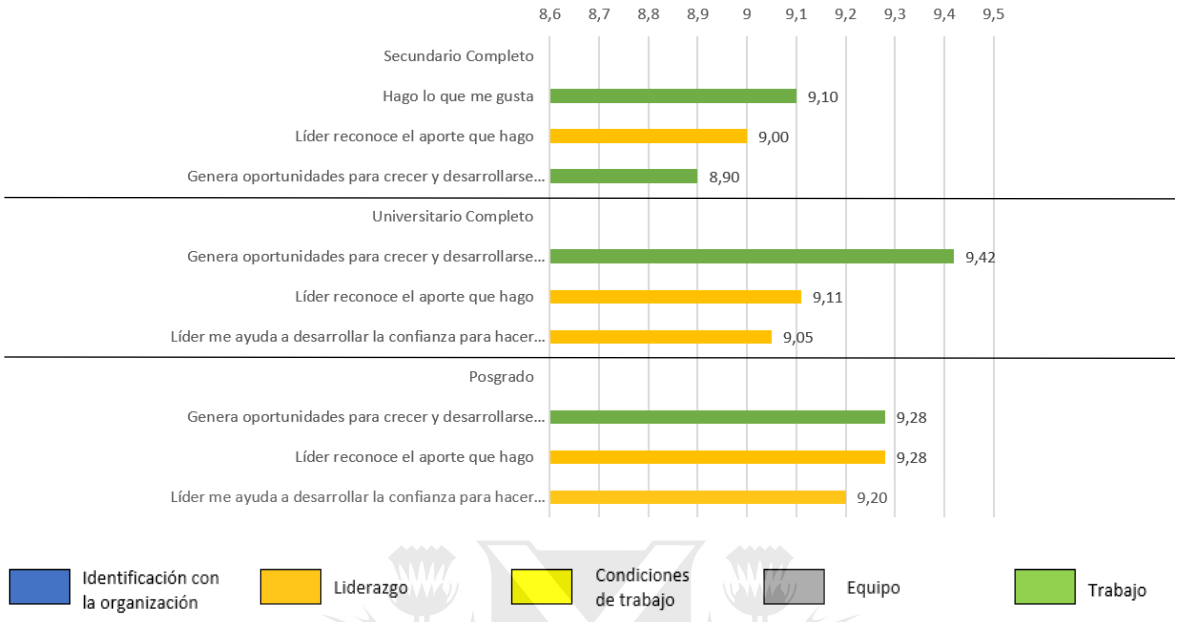
Entre los 40 y 50 años, se presentan los mismos factores más valorados que en los arrojados por los resultados globales, con la discrepancia de que se presentan en distinto orden: el más valorado es el reconocimiento del aporte que uno hace con el 9,24, mientras que el contar con oportunidades para crecer y desarrollarse en la organización mide 9,12. En este rango etario, vuelve a tomar mayor predominancia la categoría del liderazgo.

En cuanto a los mayores de 50 años, estos son los que presentan mayor particularidad frente a los demás segmentos. Aparecen, por única vez, factores relacionados con la identificación con la organización dentro de los 3 factores más valorados: el conocer e identificarse con los objetivos de la organización, por un lado, y que la organización capacite adecuadamente, por otro. Ambos factores con una puntuación alta de valoración, de 9,67. El otro aspecto significativo es que es el único rango etario que no incluye ningún factor que haga referencia a la categoría del liderazgo.

Para concluir con el apartado de análisis de los resultados según las distintas variables, se procede a agrupar las respuestas considerando la variable por nivel educativo alcanzado. En el siguiente gráfico queda plasmada la comparación de los 3 factores más valorados por cada uno de los segmentos definidos: hasta secundario completo, universitario completo y posgrado.

Universidad de San Andrés

Gráfico 14. Comparación factores más valorados por nivel educativo alcanzado.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se puede observar que las personas con universitario completo y posgrado tienen los 3 factores más valorados igual que en los resultados globales, apenas con pequeñas diferencias en las puntuaciones alcanzadas en cada uno de ellos. Tal vez la diferencia más significativa sea la diferencia de apreciación que se observa en las oportunidades de crecer y desarrollarse, siendo la más valorada entre los universitarios que finalizaron la carrera (9,42, sobre los 9,28 de quienes cuentan con posgrado).

Sin embargo, la particularidad la presentan quienes tienen secundario completo. Allí, el factor más valorado es hacer lo que a uno le gusta (9,10). También es posible indicar que existe en quienes tienen el secundario completo, una mayor predominancia de los factores que conforman las características del trabajo por sobre las del liderazgo (2 de los 3 factores más valorados, a diferencia de los otros 2 segmentos).

Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

A partir del estudio realizado, los factores que más generan compromiso son aquellos relativos a las características del trabajo y al liderazgo. Evidentemente, lo que la gente hace y el cómo es tratada por su líder inciden en mayor medida que el resto de las variables en la generación de compromiso.

Por otro lado, si bien se determinaron distintos niveles de valoración, aquellos que calificaron como relativamente bajos, obtuvieron valores significativos, con lo cual, no habría que omitirlos como factores que pueden generar *engagement* organizacional.

A continuación se presentarán algunas conclusiones específicas relativas a los factores más valorados que podrían generar *engagement* en una organización.

En primer lugar, el factor que logró mayor puntuación de valoración individual es aquél que genera oportunidades para crecer y que permite desarrollarse en una organización. Es un factor que, al segmentar la población por diversas variables, permanece dentro de los 3 factores más valorados en prácticamente todos los segmentos, independientemente de las variables que intervienen: está presente en todos los rangos etarios, en los distintos niveles educativos, en la mayoría de los niveles jerárquicos de la organización, y es independientemente del tamaño de la organización.

El segundo factor más valorado, a diferencia del anterior, cuenta con una menor predominancia de hallarlo dentro de los 3 factores más valorados dentro de los segmentos analizados. Este factor corresponde al reconocimiento que hace el líder hacia los empleados. El reconocimiento, por su parte, es una herramienta fundamental del liderazgo (de hecho, los resultados de la encuesta lo colocan como el factor más valorado dentro de la categoría del liderazgo) y no sólo

estimula a los empleados, sino que también refuerza una actitud y un comportamiento deseado que la organización necesita extender a las demás personas. En este caso, cuando hablamos de reconocimiento hacemos referencia, básicamente, a los reconocimientos no monetarios (los económicos pueden encuadrarse en el factor de los bonos/incentivos por cumplimiento de objetivos, con un nivel de valoración más bajo, según encuesta). Esta diferencia de valoración no debe ser entendida como que los incentivos económicos no son valorados, sino que, en su ponderación, uno es más valorado frente al otro. Por lo tanto, al reconocimiento no monetario se le deben añadir otros factores que complementan la felicitación al empleado por el buen desempeño, y es aquí donde debe trabajarse también en una política de remuneraciones acorde y justa, asegurando la equidad interna y externa, así como trabajar en un programa de beneficios y de incentivos que premie los éxitos alcanzados, los logros, e incluso, los esfuerzos destinados por parte de los empleados. Es decir, el reconocimiento no monetario debe ir de la mano de la compensación.

En el tercer lugar encontramos otro factor que también hace a la categoría del liderazgo: que el líder desarrolle la confianza necesaria en los integrantes de su equipo, para que éstos puedan hacer su trabajo lo más cercano al óptimo de sus posibilidades. Es decir, se valora que el líder potencie las competencias y las capacidades de los integrantes de su equipo.

Los últimos dos factores mencionados sobre liderazgo (reconocimiento y desarrollo de la confianza necesaria en los empleados para potenciarlos), junto con otros dos factores (que el líder garantice un balance adecuado de la vida personal/familiar y laboral y la participación que otorga el líder en la definición de objetivos y en la toma de decisiones) conforman la categoría completa del liderazgo. El promedio de las valoraciones de los 4 factores posiciona al liderazgo como la categoría más valorada. En base a estos resultados, podemos afirmar que existe una gran expectativa en los líderes de las organizaciones, que los posicionan en un rol importante y clave para la generación de compromiso de los empleados. El papel principal del líder será entonces, lograr que los empleados se comprometan con los propósitos de la organización, para que adopten estos

propósitos como propios y mejoren la productividad y la calidad del trabajo. Para ello, el líder deberá tener en consideración los 4 factores propios de la categoría para construir ese *engagement* organizacional con ellos.

Por otro lado, dentro del nivel de valoración alto, también encontramos dos factores que son propios de la categoría del trabajo (hacer lo que a uno le gusta y que el trabajo permita cumplir las metas que uno se propuso en su carrera profesional). Adicionalmente a estos factores, el tener objetivos de alto impacto y el participar en proyectos desafiantes, son factores que conforman la categoría completa de las características del trabajo (estos 2 últimos factores se encuentran en niveles medios de valoración). Todos ellos posicionan a la dimensión del trabajo como la segunda categoría más valorada, sólo por detrás del liderazgo (recordemos que el factor más valorado acerca de brindar oportunidades para crecer y desarrollarse también pertenece a esta categoría del trabajo). Por lo tanto, al analizar los factores de la categoría del trabajo, podemos observar que todos ellos denotan que el trabajo es un acto propio de la persona, y no es posible entenderlo sin considerar este componente esencial. Todas estas cuestiones de crecer, desarrollarse, deseos de superarse, de cumplir metas, de hacer lo que a uno le gusta, etc. tienen que ver con su dimensión de sujeto. El trabajo será, en este caso, la actividad o el medio que le puede permitir lograr los objetivos propuestos, o simplemente la satisfacción y/o utilidad por realizarlo. La organización, de poder implementar programas y/o políticas que incluyan los factores que conforman esta categoría, podrá pasar a ocupar una posición de avanzada, que le permitirá sacar provecho si busca generar compromiso en los empleados que allí se desempeñan.

Otro factor, que se encuentra en una tercera categoría sobre aquéllas más valoradas, refiere al equipo de trabajo, cuando éste fomenta los espacios de diálogo y promueve la confianza interna. Teniendo en cuenta que la falta de confianza debilita el compromiso de los integrantes del equipo, reduciendo sus capacidades para alcanzar resultados satisfactorios, es lógico que éste sea uno de los aspectos que más valoren los empleados que pertenecen a un equipo, para la construcción de *engagement* organizacional.

Lo observado hasta aquí, va en línea con los factores que son valorados para generar *engagement,* identificados en estudios previos. Sin embargo, en el análisis del factor económico, es posible observar una leve disonancia entre lo teórico y la parte práctica. Por un lado, las teorías desarrolladas sobre el *engagement* organizacional no le asignan un papel preponderante a la retribución económica como factor de construcción de *engagement*. Sin embargo, en la práctica, según lo observado en el presente trabajo, es posible reflexionar sobre el peso del factor económico como una variable significativamente valorada y considerada por los empleados de las organizaciones en Argentina. En principio, todo indicaría que, debido a las cuestiones socioeconómicas mencionadas al comienzo de este trabajo, esta disonancia teórico-práctica es una anomalía particular que estaría ocurriendo en este país, a diferencia de lo que indican los estudios de *engagement* citados anteriormente y que analizan la temática a nivel mundial (Crabtree, 2013; Hayes, 2018), o en otros países (Bates, 2004). Si bien en ellos se afirma que los empleados comprometidos son relativamente una minoría de la población que se desempeña en organizaciones, en esos estudios no se considera la remuneración y las expectativas salariales como factores que impacten en el grado de compromiso de las personas.

Sin embargo, en consonancia con otros estudios sobre *engagement,* particularmente tratado en Argentina y citado anteriormente, la remuneración es el segundo elemento más valorado en el país (Goldsman, 2012). Este condice con los resultados del presente trabajo, al ocupar la misma posición de preponderancia, sólo por debajo del disfrute en el trabajo y los desafíos personales.

En cuanto a los factores menos valorados, encontramos aquellos que pertenecen a las categorías sobre las condiciones de trabajo y la identificación con la organización. Todos ellos se agrupan en los niveles bajos de valoración, a excepción del factor “anómalo” sobre la retribución económica, mencionada anteriormente. Los demás factores que hacen referencia a las condiciones de trabajo son considerados como factores higiénicos, donde su presencia no produce motivación, aunque sí satisfacción (Herzberg, 1959). Con lo cual, con

respecto a esta categoría, podemos afirmar que hay una cierta correlación teórica con los resultados obtenidos en la parte práctica.

Respecto a los factores que hacen a la identificación con la organización, todos ellos se encuentran agrupados en los niveles relativamente bajos de valoración, siendo la categoría menos valorada, en comparación con las demás. La particularidad de este punto se da con la variable relacionada con la edad: es posible observar que en el rango etario de empleados mayores a 50 años aparecen más cantidad de factores de la categoría sobre la identificación con la organización como los más valorados, a diferencia de los resultados globales o de los análisis sobre las generaciones más jóvenes. Éste caso particular permite reflexionar y presuponer que la valoración de estos atributos y que la coincidencia de los objetivos y valores con la organización sea propia de otra época, pudiéndolo observar en las preferencias de la generación de los *baby boomers*. En contrapartida, se evidencia que las nuevas generaciones valoran más otras cuestiones (por ejemplo, un balance adecuado entre la vida personal/familiar y la laboral, muy valorado por los rangos etarios más bajos, quedando de manifiesto que el trabajo ya no ocupa una parte primordial en la vida de los *millennials*). También es significativa la preponderancia que va adquiriendo el liderazgo a medida que uno se acerca a los grupos de las generaciones más jóvenes.

En referencia a la otra variable sociodemográfica, según el nivel educativo alcanzado, es posible observar cómo a medida que uno alcanza mayores niveles de educación, la prioridad pasa más por crecer y desarrollarse profesionalmente, mientras que quienes se encuentran en niveles educativos más bajos, sus valoraciones pasan más por realizar lo que a uno le gusta hacer.

En relación con las variables organizacionales, es significativo cómo va adquiriendo mayor importancia la cuestión del liderazgo a medida que la organización analizada es de un mayor tamaño. En las organizaciones más pequeñas se valora más las cuestiones relativas al equipo de trabajo, seguramente por la cercanía que existe entre las personas que se desempeñan en este tipo de organizaciones. Por otro lado, en las organizaciones medianas se

observa que se valoran más las cuestiones del trabajo. Finalmente, al complejizarse la organización incrementando su tamaño, toma mayor relevancia la categoría del liderazgo y el rol del líder como superior. En estos casos, los líderes se posicionan con un grado de control considerable, para que se puedan bajar y alinear los objetivos organizacionales, y motivar así a los empleados para cumplirlos (Nohria y Groysberg, 2008).

Por último, en cuanto al nivel jerárquico, si bien los factores con altas valoraciones en los resultados globales también se mantienen altos en todos ellos, es posible destacar algunas pequeñas diferencias.

En primer lugar, quienes se encuentran a un solo nivel de la máxima autoridad de la organización, valoran el equipo de trabajo, por encima de los factores del liderazgo. En cuanto al segundo nivel, podemos encontrar una alta valoración sobre la retribución económica y la identificación con los objetivos de la organización. Por un lado, es posible observar cómo a medida que se crece jerárquicamente, la retribución económica y las expectativas salariales toman mayor relevancia. Por otro, la aparición de factores que hacen a la identificación con la organización es significativamente importante, debido a que permite reflexionar cómo a medida que uno va creciendo en una organización, va adoptando los propósitos de esta como propios.

Por otro lado, desde el segundo nivel en adelante, es decir, a medida que se uno se va alejando de los niveles jerárquicos más altos, crece la valoración del factor que hace referencia al balance adecuado entre la vida personal/familiar y laboral. En contraposición a esto, a medida que uno va escalando jerárquicamente en la organización, se va identificando más con la organización. Es posible observar cómo en ese crecimiento vertical, uno empieza a ponderar más al factor económico, y lo laboral pasa a ocupar un lugar de mayor prioridad en su vida. Por último, la disminución de valoración del balance adecuado de vida personal/familiar y laboral en estos segmentos, a diferencia de los niveles jerárquicos más bajos, permite la reflexión sobre la resignación de parte de la vida personal/familiar en detrimento del trabajo.

Recomendaciones para la acción

Considerando las conclusiones que arrojaron los análisis de los resultados, podemos realizar ciertas recomendaciones que hagan referencia a los factores más valorados por los empleados y que podrían incidir en la construcción de *engagement* organizacional.

Por un lado, es importante trabajar en políticas y programas que permitan la generación de oportunidades para crecer y desarrollarse en una organización. El hecho de generar "oportunidades" tiene que ver, muchas veces, con alcanzar mecanismos que sean justos y transparentes, como pueden ser los procesos de coberturas de posiciones vacantes, o bien, en la formación de los cuadros de reemplazo. Es decir, posibilidades para que uno pueda participar de los distintos procesos de recursos humanos (a través de postulaciones en búsquedas internas, de solicitudes de cursos de capacitación, de planes de acciones de mejora, etc.). También es necesario que las promociones estén bien fundamentadas y con remuneraciones acordes a la posición, enmarcados dentro de una política de compensaciones que vele por la equidad interna y externa de la organización.

Una segunda acción para considerar son los programas de reconocimientos, donde pueden destacarse hechos puntuales, logros alcanzados, o demostraciones de actitudes positivas de los empleados, entre otras cosas. Estos programas pueden poner el foco en realizar reconocimientos no monetarios, sin necesidad de encarar programas costosos, tal como realizaba Jack Welch, expresidente y CEO de General Electric, quien enviaba notas de felicitaciones de puño y letra para aquellos empleados que se habían destacado, alcanzando niveles de aprobación significativos por parte de ellos. Sin embargo, también se pueden incluir retribuciones económicas que acompañen y refuercen dichas

felicitaciones, y así trabajar en extender a los demás empleados aquellos comportamientos deseados.

Otra acción pone en el centro de la escena el rol del líder, haciendo referencia al impacto que tiene el hecho de generar confianza necesaria en los equipos de trabajo. Para ello, es necesario trabajar en programas de liderazgo para todos los líderes de la organización, a través de cursos, seminarios, talleres prácticos y generación de espacios en común, donde se puedan tratar temáticas de trabajo y plantear situaciones complejas que ocurran en los equipos, para buscar resoluciones en conjunto, símil a las tratadas por comunidades de prácticas organizacionales.

También ocupa un aspecto importante en el rol del líder poder asegurar un balance adecuado entre la vida personal/familiar y laboral del empleado. Es necesario poder trabajar en políticas que permitan alcanzar este balance personal/laboral, a través de medidas efectivas y prácticas, como evitar jornadas de trabajo maratónicas, establecer límites y fomentar la desconexión en los períodos de descanso, flexibilizar horarios de trabajo, disminuir la presión laboral y alentar gozar las vacaciones anuales, entre otras. Por otro lado, incentivar la participación de la familia en el entorno de trabajo, realizando actividades en conjunto que permitan mayor interacción entre los empleados y sus familias, o haciéndolos partícipes en reconocimientos o promociones, permitiendo generar un ambiente más cercano en la vida personal y laboral de los empleados.

En cuanto a las características del trabajo, es ideal tratar de hacer coincidir las tareas que la organización requiere que deban ser realizadas, con los gustos y las preferencias de los empleados. La posibilidad de que esto ocurra permitirá que las personas se sientan más entusiasmadas de realizar las tareas que les gusta hacer, y de desempeñar aquellas que les permitan cumplir las metas que se propusieron en su carrera profesional. De darse estas situaciones, la probabilidad de que la productividad y la calidad del trabajo aumente es mayor, a diferencia de los casos donde los empleados no realizan lo que les gusta hacer o aquello que no les permite cumplir con sus metas personales/profesionales.

Otro aspecto importante para tener en consideración, si se quieren tomar acciones que busquen generar *engagement* con la organización, es atender las cuestiones de los equipos de trabajo, principalmente cuando se pregona fomentar los espacios de diálogo y la confianza interna en ellos. En este caso particular, es probable que aquí generen impactos significativos los programas de líderes sugeridos anteriormente. Si bien en esos programas se puede tratar ésta temática, tal vez sea conveniente complementar los programas de liderazgo con otros talleres, donde los equipos de trabajo también puedan participar. Por otro lado, una encuesta de clima organizacional podría ser un buen diagnóstico al momento de querer contar con información sobre cómo se encuentran los equipos de trabajo de la organización, y de ser necesario, poder decidir así, una intervención más focalizada sobre aquellos que presenten resultados poco satisfactorios en cuanto al tratamiento y apertura de los temas, a la toma de las decisiones, a la coordinación de las tareas, y a la confianza que pueda existir en cada uno de los equipos de trabajo.

Por último, la retribución económica es un factor muy valorado en Argentina y debe ser considerada si se piensan tomar acciones que apunten a tener empleados *engaged*. Por tratarse de un país que presenta distorsiones a nivel macroeconómico, la organización debe acompañar otras acciones de *engagement* con una política de compensaciones que cuente con paquetes económicos atractivos para los empleados, en línea con lo sugerido en los puntos anteriores.

Si bien las acciones recomendadas en este apartado se refieren a los factores que han obtenido una valoración alta por parte de los empleados en general, es conveniente realizar diagnósticos particulares si se decide intervenir en una organización, no dejando de considerar aquellos factores que han obtenido menores puntuaciones en este trabajo, ya que, en contextos particulares, estos factores pueden tener cierta relevancia que deba ser considerada en esa intervención. Incluso los empleados de una organización determinada pueden tener necesidades particulares que en las generalidades no se identifican, o bien, sólo encontrarlas en determinados sectores de esta misma (intervención focalizada).

A su vez, es conveniente tener en consideración las distintas variables que se incluyeron en el trabajo, ya que muchas acciones puede que se tengan que aplicar sobre ciertas poblaciones, y no sobre todos los empleados de la organización. Es decir, a veces las intervenciones deben ser focalizadas, según qué población presenta los indicadores que ameriten ser intervenidos: según el rango etario, la distancia de la máxima autoridad, el nivel educativo alcanzado, etc. Por ejemplo, una acción que busque un balance más adecuado de la vida personal/familiar y laboral tendrá mejor efecto en las generaciones más jóvenes, que si se aplican en los *baby boomers.* Incluso, no atender esta cuestión segmentaria podría ser, en algunos casos, contraproducente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Conclusiones generales del trabajo

Tras la elaboración del trabajo se presentarán a continuación las principales conclusiones sobre el tema.

Por un lado, se ha desarrollado el término *engagement* en sus distintas acepciones, con el objetivo de alcanzar una definición amplia sobre este concepto, que viene siendo tendencia en la gestión de los recursos humanos. Esto ayudó a elaborar un listado de posibles factores valorados por los empleados que pueden permitir desarrollar programas que busquen generar o construir *engagement* con la organización.

Por otro, y en consonancia con estudios de *engagement* a nivel mundial y nacional, las políticas y prácticas que se estarían aplicando actualmente en las organizaciones no estarían satisfaciendo por completo las expectativas de los empleados. Prueba de ello son los resultados que arrojan los estudios con bajos porcentajes de empleados *engaged* en las organizaciones.

En cuanto a esto, es sabido a esta altura que tener bajos niveles de compromiso no sólo repercute negativamente en la salud y bienestar de las personas, sino también en la productividad y en los costos económicos de las organizaciones. Por lo tanto, poder identificar los factores más valorados por las personas, para que estos puedan pasar a ser empleados *engaged,* es una cuestión importante para tener en cuenta si se pretenden revertir estos indicadores.

Si bien los resultados obtenidos en el presente trabajo son genéricos, para llevar a cabo acciones que pretendan mejorar los niveles de *engagement* de los empleados es necesario idear, planificar y ejecutar buenas políticas y estrategias

de recursos humanos, en las que se tenga en cuenta la demanda y las necesidades, tanto de la organización como la de los empleados que pertenecen a ella. Estas medidas no deben ser planes “empaquetados”, ya que así como las demandas y las necesidades van cambiando, las acciones también deberán hacerlo. A su vez, los planes deberán ser desarrollados por personas competentes que conozcan las necesidades de ambos lados, para que las mismas tengan éxito y se obtengan los resultados esperados.

No obstante, es posible afirmar que el hecho de tener empleados contentos e implicados con la organización permitirá a esta última alcanzar sus objetivos de una forma más productiva y eficiente. Por los resultados obtenidos en la valoración de los factores del presente trabajo vemos que uno de los intereses más importantes buscados por los empleados es el de contar con un trabajo que brinde oportunidades para crecer y permita autorrealizarse y desarrollarse. Por este motivo es necesario que las organizaciones busquen idear mecanismos que pongan el foco en las demandas actuales de los empleados.

Si bien el factor más valorado es el de brindar oportunidades para crecer y desarrollarse, es importante destacar que el compromiso también se encuentra influenciado por otras variables. Todos los factores presentes en el listado son importantes y tienen un determinado grado de impacto sobre el compromiso, algunas más o menos que otros, pero todos ellos (y seguramente más) hacen al compromiso organizacional del empleado. Esto se debe a que no hay dos personas en la organización a la que les afecten las mismas situaciones en el mismo grado.

Sin embargo, es necesario destacar que el rol del liderazgo ha pasado a ocupar una posición predominante al momento de hablar de *engagement.* Los resultados indican que los líderes son considerados claves si se quiere trabajar y alcanzar el compromiso de los empleados. Por otro lado, el perfil del líder también requiere ser más completo y tener una visión más amplia del tema. El líder debe focalizarse en los objetivos de la organización y en el bienestar de las personas, y para ello debe procurar un balance adecuado en la vida personal/familiar y laboral,

realizar reconocimientos significativos a los empleados, potenciar los equipos de trabajo y su confianza interna, etc.

Las otras categorías sobre el trabajo, el equipo, la organización y las condiciones de trabajo también generan impactos en el compromiso, y lo hacen de manera diferencial según la edad, el nivel educativo alcanzado, la distancia de la máxima autoridad de la organización, e incluso, del tamaño de la organización.

Por último, cabe mencionar la particularidad del factor económico en la construcción del *engagement* en Argentina. A diferencia de la teoría y de lo observado en otros países, en Argentina la retribución económica es un factor significativamente considerado por los empleados. La generación de *engagement* de los empleados con su organización se vuelve un tema más complejo para tratarlo en éste país, al menos, será una variable más a tener en consideración para desarrollar planes y programas que busquen generar o aumentar el compromiso de los empleados, así como su productividad, y la de las organizaciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

Bakker, A., “Engagement and job crafting: engaged employees créate their own great place to work”, *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, UK, 2010.

Bates, S., “Getting engaged”, *HR Magazine*, vol. 49 no. 2, pp. 44-51, 2004.

Baumruk, R., “The missing link: the role of employee engagement in business success”, *Workspan Magazine*, vol. 47, pp. 48-52, 2004.

Blau, G. J., y Boal, K. B., “Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism”, *The Academy of Management Review, no. 12*, pp. 288–300, 1987.

Cameron, K. y Spreitzer, G., “What is positive about Positive Organizational Scolarship?”, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, New York*, 2012.

Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hil, Bogotá, 2000.

Crabtree, S., “En todo el mundo, el 13% de los empleados están comprometidos con el trabajo”, Gallup, Washington, oct. 2013.

Cropanzano, R. y Mitchell, M. S., “Social Exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*, vol. 31, pp. 874-900, 2005.

Daft, R. L. y Steers, R. M., *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa, México, 1997.

Eguiliz, E., “10 cosas que hace una empresa que busca el balance vida – trabajo”, Revista Entrepreneur, Feb. 2018.

Fainstein, H. N., *La gestión de equipos eficaces*. Macchi, Bs. As., 1997.

Filippi, G., “El significado del trabajo en un escenario post crisis”, Revista Digital PSYberia, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Rosario, 2009.

Geus, A. De, *La empresa viviente: hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Granica, Bs. As., 1998.

Goldsman, J., “¿Qué pasa por la mente de nuestros empleados? Navegando las nuevas reglas del compromiso laboral”, XV Jornadas de Actualización de RRHH – UCEMA, Mercer, junio 2012.

Gomez, C., *El salario emocional.* Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá D.C., abr. 2011.

Hayes, M. *et al*, “The global study of engagement”, *ADP Research Institute*, 2018.

Herzberg, F. *et al*, “La motivación para trabajar”, Nueva York, 1959.

Kahn, W. A., “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 692-724, 1990.

Kotter, J. P., *The Leadership Factor*, Free Press, 1998.

Learned, E. *et al*, *Business Policy; Test and Cases*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1969.

Maslach, C. *et al*, “Job Burnout”. *Annu Rev Psychol*, no. 52, pp. 397-422, 2001.

Meyer, J.P. y Allen, N. J., “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, no. 63, pp. 1-18, 1990.

Meyer, J.P. y Allen, N. J., “A three component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, no. 1, pp. 61-98, 1991.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Mowday, R., Porter L. y Steers, “Employee Organization-Linkages: The Psychology of commitment, absenteeism and turnover”, *New York: Academic Press*, 1982.

Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L., “Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo”, Harvard Business Review, América Latina, jul. 2008.

Nuttin, J. *et al*., “La motivación”. Buenos Aires: Nueva visión, 1982.

Omar, A. y Urteaga, A., “Valores personales y compromiso organizacional”, Enseñanza e Investigación en Psicología, 13 (3), pp. 353-372, 2008.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., *Organizational citizenship behavior: It´s nature, antecedents, and consequences,* Sage: Thousand Oaks, California, 2006.

Robinson, D., Perryman, S. y Hayday, S., *The drivers of employee engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton, 2004.

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, R., “Desde el burnout al engagement ¿una nueva perspectiva?”, Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 16 (2), pp. 117-134, 2000.

Salanova, M. y Schaufeli, W., “El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos”, Estudios financieros, num. 261, pp. 109-138, 2004.

Salanova, M. y Llorens, S., “Estado actual y retos futuros en el estudio de Burn out”, Papeles del Psicólogo, 29 (1), pp. 59-67, 2008.

Salanova, M. y Schaufeli, W., *El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza, Madrid, 2009.

Saks, A. M., “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 no. 7, pp. 600-619, 2006.

Schaufeli, W. B. *et al*., “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happines Studies*, 3, pp. 71-92, 2002.

Universidad de San Andrés

Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B., “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 25, pp. 293-315, 2004.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Van Rhehen, W., “Workaholism, burnout and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?”, *Applied Psychology: An International Review,* 57 (2), pp. 173-203, 2008.

Soberanes Rivas, L. y De La Fuente Islas, A., “El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones”, Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, año 5 no. 9, Universidad Atuónoma del Estado de Hidalgo, México, jul.-dic. 2009.

Terry, G. R., *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, 1988.

Velasco, A., “Cómo crear engagement en el trabajo para fomentar el compromiso y la motivación en tu equipo”, Revista GQ, España, Ene. 2020.

Vilariño, A., “El propósito en las organizaciones, clave en la relación empresa-trabajador”, Revista Compromiso Empresarial, ago. 2017.

Universidad de
SanAndrés

Anexos

I. Encuesta

Datos Organizacionales

#	Pregunta
1	**Actividad de la organización**
2	**Tamaño de la organización**
	. 1 a 50 empleados . 51 a 300 empleados . Más de 300 empleados
3	**Distancia de la máxima autoridad de la organización**
	. 1 nivel . 2 niveles . 3 niveles . 4 niveles . Más de 4 niveles

Datos Sociodemográficos

#	Pregunta
4	**Edad**
	. 18 a 28 años . 29 a 39 años . 40 a 50 años . Más de 50 años
5	**Nivel educativo**
	. Secundario en curso/incompleto . Secundario completo . Terciario en curso/incompleto . Terciario completo . Universitario en curso/incompleto . Universitario completo . Posgrado

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Valoraciones factores (escala del 1 al 10):

#	Pregunta
1	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… hago lo que me gusta.
2	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… la remuneración es acorde a mis expectativas salariales.
3	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… conozco y me identifico con los objetivos de la organización.
4	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… mi líder/superior me ayuda a desarrollar la confianza para hacer mejor mi trabajo.
5	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… me incluyen bonos/incentivos por cumplimiento de objetivos.
6	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… mi equipo de trabajo cuenta con los recursos y la información necesaria para hacer un trabajo de calidad.
7	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… mi líder/superior reconoce el aporte que hago.
8	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… se promueve la interacción entre las áreas/sectores de la organización.
9	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… mi equipo de trabajo fomenta espacios de diálogo y promueve la confianza interna.
10	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… el ambiente físico de trabajo es agradable.
11	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… mi líder/superior promueve la participación en la definición de los objetivos individuales y/o del sector.
12	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… la organización capacita adecuadamente.
13	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… se confía en las decisiones que toman las máximas autoridades.
14	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… se comparten los valores y la organización los representa adecuadamente.
15	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… la organización genera oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente.
16	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… tengo objetivos de alto impacto.
17	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… se cuenta con beneficios adicionales.
18	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… mi líder/superior asegura un balance adecuado entre mi vida personal/familiar y mi trabajo.
19	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… el trabajo me permite cumplir las metas que me propuse en mi carrera profesional.

20	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… mi equipo de trabajo comprende como impacta su desempeño en los objetivos de la organización.
21	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… se siente orgullo del producto/servicio que brinda la organización.
22	Mi nivel de compromiso con la organización aumenta cuando… participo en proyectos desafiantes.

Selección factores más valorados:

#	Pregunta
23	**Según su criterio, seleccione las 3 categorías más importantes al momento de generar mayor compromiso organizacional.**
	. El disfrute en el trabajo y los desafíos personales . La retribución económica y los beneficios . El desarrollo profesional . El equipo de trabajo . El líder/superior directo . Los valores que representa la organización . La integración entre los sectores de la organización . El propósito y la estrategia organizacional . El espacio físico de trabajo

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

II. Tabla de resultados de las valoraciones de los factores

Se confeccionó una tabla que posibilita observar las variables tenidas en cuenta en cada una de las preguntas, agrupadas por categoría, y con la cantidad de respuestas que obtuvo cada calificación por factor analizado. En la columna “Escala” se calculó el promedio de cada pregunta/factor, y luego se lo clasificó dentro del nivel alto, medio o bajo, tal como fue explicado en el análisis de los resultados. La tabla se encuentra ordenada del factor más valorado al menos valorado, según el promedio de cada uno.

Factor	Categoría	#	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Escala	Nivel
Genera oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente	El trabajo	15	0	0	0	0	0	1	0	2	9	11	31	9,26	Alto
Líder reconoce el aporte que hago	El liderazgo	7	0	0	0	0	0	1	0	3	9	13	28	9,17	
Líder me ayuda a desarrollar la confianza para hacer mejor mi trabajo	El liderazgo	4	0	0	0	0	0	1	1	3	9	16	24	9,04	
Hago lo que me gusta	El trabajo	1	1	0	0	0	0	1	1	0	10	20	21	8,91	
Equipo de trabajo fomenta espacios de diálogo y promueve la confianza interna	El equipo	9	0	0	0	0	0	0	2	3	16	14	19	8,83	
Líder asegura un balance adecuado entre mi vida personal/familiar y mi trabajo	El liderazgo	18	0	0	0	0	0	2	1	5	13	8	25	8,83	
El trabajo me permite cumplir las metas que me propuse en mi carrera profesional	El trabajo	19	0	0	0	0	0	0	2	4	22	13	13	8,57	
La remuneración es acorde a mis expectativas salariales	Las cond. de trabajo	2	0	0	0	0	0	4	3	6	9	16	16	8,44	Medio
Líder promueve la participación en la definición de los objetivos individuales y/o del sector	El liderazgo	11	1	0	0	0	0	4	1	5	13	17	13	8,30	
Tengo objetivos de alto impacto	El trabajo	16	1	0	0	0	0	4	2	6	11	14	16	8,30	
Participo en proyectos desafiantes	El trabajo	22	2	0	0	0	0	0	3	7	14	11	17	8,30	
Equipo de trabajo cuenta con los recursos y la información necesaria para hacer un trabajo de calidad	El equipo	6	1	0	0	0	0	1	1	10	17	10	14	8,28	
Conozco y me identifico con los objetivos de la organización	La identificación con la org.	3	1	1	0	1	0	0	1	4	20	13	13	8,24	
Se comparten los valores y la organización los representa adecuadamente	La identificación con la org.	14	1	0	0	0	1	3	3	3	15	14	14	8,22	
Capacita adecuadamente	La identificación con la org.	12	0	0	0	0	1	1	3	11	20	7	11	8,09	Bajo
Siente orgullo del producto/servicio que brinda la organización	La identificación con la org.	21	1	0	0	1	0	2	1	12	12	15	10	8,04	
Me incluyen bonos/incentivos por cumplimiento de objetivos	Las cond. de trabajo	5	0	0	0	0	0	8	3	10	5	16	12	8,00	

Universidad de San Andrés

Equipo de trabajo comprende como impacta su desempeño en los objetivos de la organización	El equipo	20	1	0	0	0	0	2	5	9	16	11	10	7,96
El ambiente físico de trabajo es agradable	Las cond. de trabajo	10	1	1	0	0	0	3	2	10	15	10	12	7,93
Se promueve la interacción entre las áreas/sectores de la organización	La identificación con la org.	8	1	0	0	0	0	5	5	9	14	12	8	7,74
Se cuenta con beneficios adicionales	Las cond. de trabajo	17	0	0	0	1	1	6	6	7	14	8	11	7,70
Se confía en las decisiones que toman las máximas autoridades	La identificación con la org.	13	2	1	0	0	0	6	5	12	12	8	8	7,28

III. Tabla de resultados de las valoraciones de los factores por selección

La siguiente tabla permite observar los factores más seleccionados por los encuestados. Cada encuestado seleccionó los 3 factores más importantes para la generación de *engagement* del empleado con la organización. En la columna "Cantidad" se observa la cantidad de empleados que escogieron ese factor, seguido por el porcentaje que representa, y el nivel en el que se encuentra, según clasificación. La tabla se encuentra ordenada del factor más valorado al menos seleccionado.

Factor	Categoría	Cantidad	%	Nivel
El disfrute en el trabajo y los desafíos personales	El trabajo	33	61,10	Alto
La retribución económica y los beneficios	Las condiciones de trabajo	28	51,90	
El desarrollo profesional	El trabajo	28	51,90	
El equipo de trabajo	El equipo	27	50,00	
El líder/superior directo	El liderazgo	21	38,90	Medio
Los valores que representa la organización	La identificación con la organización	13	24,10	
La integración entre los sectores de la organización	La identificación con la organización	7	13,00	Bajo
El propósito y la estrategia organizacional	La identificación con la organización	5	9,30	
El espacio físico de trabajo	Las condiciones de trabajo	4	7,40	

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés