



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

**El employee engagement en monitores
de estudios clínicos**

Autor: Claudina M. Restaino

DNI/Pas: 24663944

Director de Tesis: Ariel Kievsky

Lugar y fecha: 31 de Julio 2018

INDICE

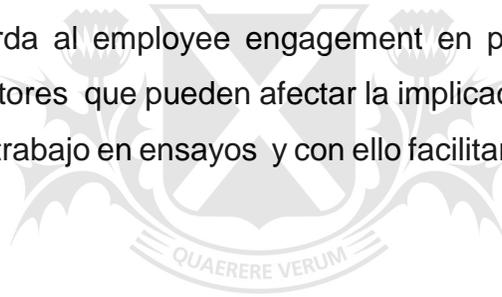
| | |
|--|----|
| 1. Resumen Ejecutivo | 2 |
| 2. Introducción..... | 3 |
| 2.1 Introducción y problema a abordar | 3 |
| 2.2 Presentación de la organización | 8 |
| 2.3 Los monitores de estudios clínicos | 10 |
| 2.4 Pregunta central del presente trabajo | 12 |
| 3. Planteo conceptual y marco de análisis | 13 |
| 3.1 El interés por el employee engagement..... | 13 |
| 3.2 Riesgos psicosociales..... | 15 |
| 3.3 El engagement organizacional: ¿Qué se entiende por employee engagement?..... | 17 |
| 3.4 Algunas propuestas de modelos de acción para lograr el employee engagement.. | 22 |
| 3.5 Intervenciones organizacionales tradicionales | 28 |
| 3.6 Sobre el engagement en los profesionales de las ciencias..... | 30 |
| 3.6.1 La curiosidad | 30 |
| 3.6.2 Por el bien de las personas | 31 |
| 3.6.3 Compensación, Reconocimiento y Resolución de problemas | 32 |
| 3.6.4 La orientación profesional | 37 |
| 3.6.5 El trabajo colaborativo cosmopolita..... | 39 |
| 3.7 Resumen y síntesis del abordaje conceptual..... | 40 |
| 4. Investigación de campo | 43 |
| 4.1 Objetivos | 43 |
| 4.2 Metodología de relevamiento/recolección de información | 43 |
| 4.3 Resultados de la investigación de campo..... | 46 |
| 5. Conclusiones del análisis del problema abordado | 66 |
| 6. Recomendaciones para la acción | 70 |
| 8. Anexo- Encuesta..... | 76 |

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo aborda la cuestión del employee enagement en monitores de estudios clínicos. Se introduce el tema desde un contexto social en el que los avances tecnológicos impactan de forma directa al mundo de las ciencias motivo por el cual se hace necesario prestar especial atención a este sector.

El análisis se circunscribe a las particularidades que acontecen en la empresa **Life**¹, la cual pertenece al mundo de la CROs (*Contract Research Organizations*), ante la necesidad de contar y mantener en la organización a científicos del área de la salud para el desarrollo de tareas a largo plazo y la gestión de proyectos de complejidad.

Con este fin, se aborda al employee engagement en pos de lograr una mejor comprensión de los factores que pueden afectar la implicación de los monitores de estudios clínicos en su trabajo en ensayos y con ello facilitar el diseño de estrategias adecuadas y efectivas.



Universidad de
SanAndrés

¹ El nombre de la empresa LIFE es ficticio a fin de mantener la confidencialidad de la misma.

2. Introducción

2.1 Introducción y problema a abordar

Una de las problemáticas más relevantes que se aborda en la actualidad desde los departamentos de Capital Humano, a través de estrategias y acciones, radica en lo que se conoce como *employee engagement*. Es vasta la literatura que intenta echar luz sobre este fenómeno, y su importancia para el desarrollo y crecimiento profesional.

Sin embargo, cuando se busca profundizar sobre las particularidades de un sector determinado, la bibliografía e investigaciones disponibles no especifican sobre lo que es inherente a una determinada actividad profesional.

En un contexto global que señala la articulación de la ciencia y la tecnología como factores clave para el desarrollo de la humanidad en un presente y futuro cercano, este trabajo busca explorar en particular al *engagement* del individuo que desarrolla sus tareas en una *Contract Research Organization* (CRO), intentando aproximar características puntuales, entendiendo que esta comprensión posibilita el diseño de estrategias acertadas.

Para enmarcar este trabajo de forma apropiada, es importante destacar la importancia de las profesiones derivadas de las ciencias, su relevancia en el mundo contemporáneo y cuál es la situación en términos de tendencias en el trabajo.

Un punto de referencia se puede encontrar en el trabajo de Singularity University, siendo esta organización una entidad destacada en analizar cómo la tecnología atraviesa los diferentes sectores que pueden tener un impacto social con el objetivo de intentar crear un futuro de abundancia para la humanidad.

Para esto, se plantean lo que ellos llaman grandes desafíos globales (*Global grand challenges, GGC*):

Durante los próximos 30 años, encontraremos algunas de las transiciones más grandes que cualquier generación haya tenido que

enfrentar. La disrupción tecnológica ya está afectando cada parte de nuestras vidas... cada negocio, cada industria, cada sociedad... incluso lo que significa ser "humano". Estos cambios no muestran signos de desaceleración; de hecho, están irrumpiendo rápidamente [Traducción propia]. (Singularity University, sf, recuperado de: <https://su.org/about/global-grand-challenges/>)

De acuerdo a esta institución los desafíos globales son doce:

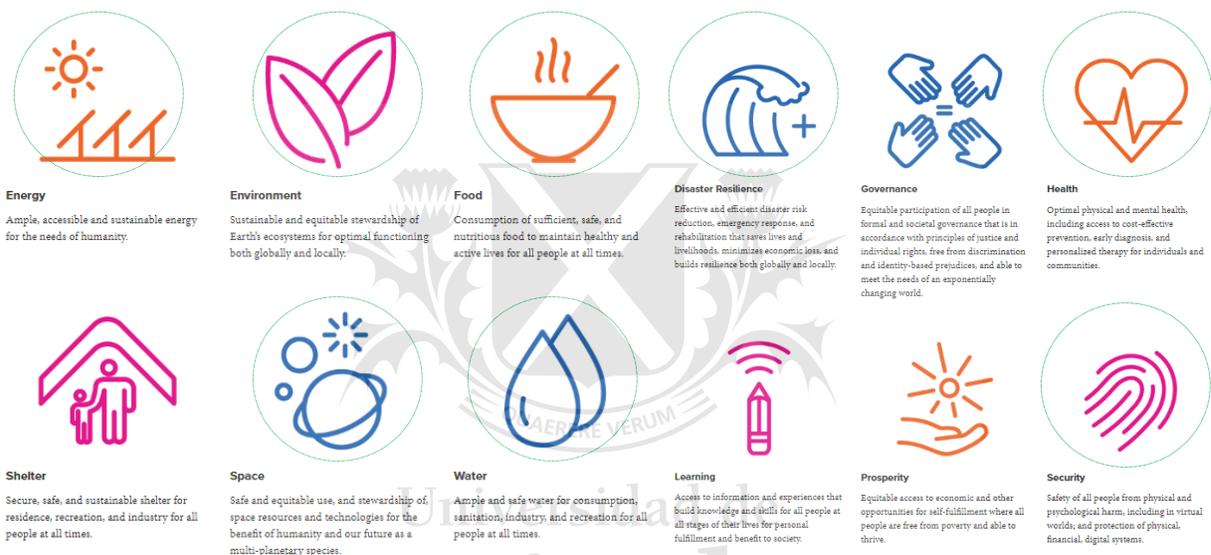


Figura 1- Global Grand Challenges. Fuente: Singularity University, sf, <https://su.org/about/global-grand-challenges/>

De estos desafíos fundamentales, podemos observar que ocho representan un llamado a los profesionales que se abocan al mundo de las ciencias: energía, medio ambiente, alimentos, espacio, agua, desastres naturales, salud y seguridad física y psíquica. En particular, la salud y la tecnología son las profesiones de mayor crecimiento en la economía de Estados Unidos y se estima un gran crecimiento de empleo en estos sectores en la próxima década. Se conoce a estas carreras como STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

Otra organización que también advierte sobre el desarrollo de las ciencias es La Organización de Naciones Unidas. Para esto, han delineado una serie de objetivos mundiales llamados los *Millennium Development Goals* (MDGs) para la sustentabilidad. Estos son: alivio de la pobreza, educación, igualdad de género y empoderamiento de la mujer, salud infantil y materna, medio ambiente, reducción del VIH / SIDA y las enfermedades transmisibles, y construcción de una asociación mundial para el desarrollo (Organización de Naciones Unidas, s.f., recuperado de: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>). Ninguno de estos ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio, pueden llevarse a cabo sin foco en educación y por las características de estos objetivos, en particular sin profesionales que se hayan formado en las asignaturas STEM.

El World Economic Forum (2016) destaca este fenómeno alrededor del mundo y en un análisis global nos conduce a poner la mirada sobre China ya que ha captado esta necesidad de forma anticipada y se ha asegurado contar con estas capacidades. En este país, se gradúan en carreras STEM 2.5 millones de estudiantes por año, o aproximadamente cinco veces más que en los Estados Unidos. Sólomente en formación en ciencia e ingeniería, China genera casi 30,000 doctores (PhD) por año. Esto explica por qué China se posiciona ante el mundo como el país con mayor oportunidad para de convertirse en una fuerza importante en la investigación farmacéutica mundial.

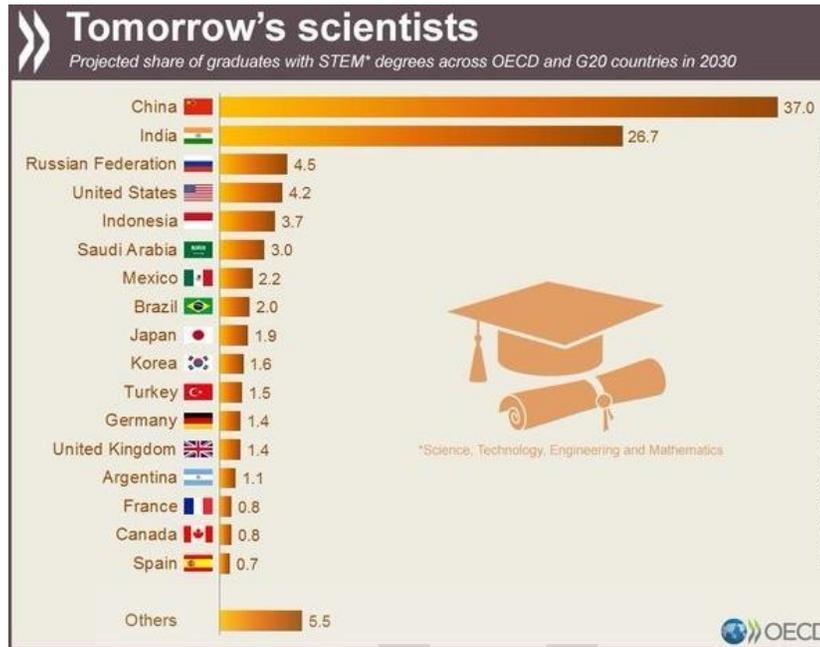


Figura 2- Los científicos del mañana. Fuente: World Economic Forum, 2016, <https://www.weforum.org/agenda/2016/07/theres-a-research-revolution-going-on-in-china-and-one-day-it-could-save-your-life>

De acuerdo al Bureau de Estadísticas Laborales de EEUU se proyecta que el empleo de científicos médicos crecerá un 13 por ciento entre 2016 y 2026, más rápido que el promedio de todas las ocupaciones. Los científicos médicos seguirán siendo necesarios porque contribuyen al desarrollo de tratamientos, dispositivos y medicamentos que mejoran la salud humana.

| Quick Facts: Medical Scientists | |
|---|---------------------------------------|
| 2016 Median Pay ? | \$80,530 per year \$38.72 per hour |
| Typical Entry-Level Education ? | Doctoral or professional degree |
| Work Experience in a Related Occupation ? | None |
| On-the-job Training ? | None |
| Number of Jobs, 2016 ? | 120,000 |
| Job Outlook, 2016-26 ? | 13% (Faster than average) |
| Employment Change, 2016-26 ? | 16,100 |

Figura 3- Los científicos Médicos. Fuente: Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Occupational Outlook Handbook, Medical Scientists, Abril 2018, <https://www.bls.gov/ooh/life-physical-and-social-science/medical-scientists.htm>

De acuerdo a las entidades que describen el impacto de la tecnología en las organizaciones, la velocidad e innovación en relación a la disrupción tecnológica no tiene precedentes. Han llamado a este contexto “VUCA”, sigla que significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad; una combinación de cualidades que, en conjunto, caracterizan la naturaleza de algunas condiciones y situaciones del mundo contemporáneo.

El mundo de la industria farmacéutica es protagonista de los desarrollos disruptivos basados en la creación de nuevas medicinas, dispositivos médicos y procesos de investigación de drogas, motivo por el cual para promover el desarrollo de innovaciones, las organizaciones farmacéuticas requieren contar con científicos que encuentren atractivo el realizar sus carreras en las mismas. Con este fin, deben trabajar una serie de cuestiones desde el departamento de recursos humanos que no se agotan simplemente con dotar a la organización de profesionales altamente calificados en términos académicos.

Se hace necesario que una organización se construya con profesionales de las ciencias que cuenten con sólidas competencias blandas fundamentales como la creatividad, las relaciones interpersonales y la comunicación.

El análisis y comprensión de las motivaciones e intereses de los profesionales de la industria farmacéutica, resultan fundamentales en pos de garantizar estrategias de engagement adecuadas, un desarrollo de carrera sostenible y atractivo, contar con el talento adecuado a las necesidades de negocio y sortear con esto la problemática que conlleva la rotación y los riesgos psicosociales.

2.2 Presentación de la organización

Life² es una organización multinacional de origen europeo que comenzó sus operaciones en la República Argentina durante la década del 90', dando origen a la región Latino América, siendo la dotación total de esta región de 600 personas.

Life pertenece a la familia de empresas del grupo de las CROs (*Contract Research Organization*). Las CROs son organizaciones que se dedican a la Investigación de nuevos medicamentos para la salud humana a través de ensayos clínicos, cuyo objetivo principal es evaluar la efectividad de una intervención (droga o dispositivo) sobre una patología, en la fases de investigación que conllevan la aplicación de la droga en seres humanos, para luego determinar si los resultados pueden generalizarse en diferentes contextos, típicamente a nivel macro (global).

Life da servicios de gestión de estudios clínicos a la industria farmacéutica, biotecnológica y fabricantes de dispositivos médicos. Articula el interés de una empresa patrocinante (sponsor) en desarrollar un medicamento, un test o un dispositivo, con otros actores intervinientes tales como .fabricantes, promotores, comités éticos, autoridades regulatorias, Centros médicos, Investigadores, departamentos legales y fundamentalmente, pacientes.

La oficina de Argentina cuenta con una dotación de 100 personas de las cuales 25 se desempeñan como "Monitores de estudios Clínicos" (*Clinical Research Associates*). Este trabajo, se enfoca en esta comunidad para el análisis de la problemática de engagement.

Los monitores de estudios clínicos constituyen una posición central en este tipo de organizaciones ya que son quienes realizan las visitas a los centros médicos y están dedicados a seguir, junto con el Investigador de un centro, los avances,

² Como se indicara, por motivos de confidencialidad no se va a develar el nombre de la organización en la que se basa este trabajo. En su defecto, se va a utilizar el nombre de fantasía "**Life**" para hacer referencia a información obtenida de la misma

impactos y resultados de una aplicación de droga (o de un test) de acuerdo a un protocolo determinado.

Las visitas pueden ser realizadas de forma presencial o remota y se clasifican de la siguiente forma:

- a) Pre-study visit: Es la primera visita que se hace a un centro de salud donde participan el sponsor y los monitores de estudios clínicos de **Life** para llevar a cabo un protocolo, sus objetivos, etapas e implicaciones.
- b) Site Initiation visit: es la visita que se realiza una vez que la entidad regulatoria correspondiente, en el caso de Argentina la ANMAT (Administración nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) ha aprobado la realización de la investigación en pacientes. En Argentina, sin la aprobación de la ANMAT, no se pueden importar drogas, por lo que este paso es fundamental para poder dar comienzo a las actividades locales

Una vez aprobada la investigación, **Life** puede ofrecer servicios de monitoreo del estudios clínicos que se proponen garantizar el control del cumplimiento con el protocolo, de acuerdo con los procedimientos establecidos para el desarrollo del estudio.

- c) Site Monitoring Visit: Es la visita al centro de investigación que realizan los monitores de estudios clínicos. En esta oportunidad se encuentran con el investigador del centro de salud y en consecuencia comienza la fase de monitoreo propiamente dicha. Esto es el enrolamiento de pacientes de acuerdo a criterios incluyentes y excluyentes determinados para este fin; se firman los consentimientos con los pacientes y se comienza a suministrar la droga o placebo de acuerdo al tipo de estudio que se esté llevando a cabo.

Finalizado el estudio se realiza una limpieza de las bases de datos para poder luego cerrarla de forma apropiada y se lleva a cabo un cierre formal del estudio en el centro con la transferencia de datos al sponsor del estudio de investigación.

Los últimos pasos para asegurar el éxito de cualquier estudio clínico son la gestión de los datos, la generación de informes, el control y almacenamiento de la documentación.

2.3 Los monitores de estudios clínicos

Por la naturaleza de la actividad, los monitores de Estudios clínicos son, salvo excepciones, profesionales de nivel de grado o doctorado que deben poseer formación académico-científica para desempeñarse en el rol.

Típicamente se trata de perfiles que comienzan su actividad laboral cerca de los treinta años ya que las carreras de este ramo tienen una duración aproximada de diez años e insumen muchas horas de dedicación, las cuales impiden un desarrollo laboral a tiempo completo en una corporación hasta después de graduarse.

Los patrocinadores requieren de **Life** que los monitores de estudios clínicos que trabajan en un ensayo que sponsorean sean profesionales que tengan experiencia laboral en estudios clínicos, lo cual agrega una dificultad adicional a la hora de reclutar estas posiciones. Un monitor de estudios clínicos tiene que poseer conocimiento de aspectos técnicos de la tarea tales como: las *Good Clinical Practice* o GCP, que definen un conjunto de estándares para ensayos clínicos en seres humanos, regulaciones locales e internacionales y asimismo haber pasado una extensa serie de entrenamientos en *Standard Operating Procedures* (SOPs) internas y externas (del patrocinador interviniente).

La falta de monitores de estudios clínicos con experiencia es un problema actual a nivel global que repercute también y de forma preocupante en nuestro país. El estudio realizado por CNN Money (2013), destaca la posición de monitor de estudios clínicos en el número 9 entre las 100 profesiones actualmente mejor pagas y más demandadas de los Estados Unidos. A este respecto, Craig (2016) agrega que hay actualmente 14000 puestos vacantes alrededor del mundo que no están pudiendo ser ocupados. Esto se replica de forma idéntica en Argentina. La falta de monitores con experiencia que estén aptos para comenzar a trabajar en protocolos desde el inicio es un problema que enfrentan todas las *Clinical Research Organizations* en la actualidad.

En el afán de que la excelencia técnica sea incuestionable, muchas veces se subestiman competencias que no pueden estar ausentes en quien se desempeña como monitor de estudios clínicos. Las mismas pueden resumirse de la siguiente forma:

- a) Flexibilidad: un monitor de estudios clínicos debe demostrar flexibilidad ya que está expuesto a constantes cambios en su programa de trabajo, en sus viajes y en el equipo con el que desarrolla las tareas fundamentalmente en los centros de salud y con el equipo del sponsor. Debe también saber ser flexible para evaluar variables y cambiar las prioridades día a día en pos de cuidar la salud de un paciente afrontando desafíos inesperados en un ambiente de presión y tiempos rigurosos.
- b) Manejo de volumen de información: La habilidad de manejar grandes dosis de información hace a un excelente monitor. Durante una visita, no es poco frecuente que se requiera revisar cientos de páginas de historias clínicas o datos médicos, grandes volúmenes de emails acciones y documentos. Es importante saber priorizar enfocándose en lo importante para sin perderse en información periférica.
- c) Excelente dominio de la comunicación verbal y escrita, en castellano y en inglés: el monitor de estudios clínicos interactúa con diferentes interlocutores de varios niveles, por lo que su nivel de comunicación verbal y escrita debe destacarse entre sus características para ser eficiente en su trabajo. La comunicación escrita es muy relevante para esta posición ya que una parte importante del trabajo radica en la confección de reportes y cartas de seguimiento que deben capturar información relevante como hallazgos o acciones correctivas. Adicionalmente, el manejo fluido del idioma inglés para la lectura, escritura y conversación es una exigencia diferencial porque por la naturaleza de la organización son frecuentes los intercambios con equipos que no se encuentran el país, los entrenamientos en inglés, y la redacción y lectura de documentos que deben elaborarse y manipularse en esa lengua.
- d) Atención a detalles: Esto es una característica clave de esta posición. No solamente para revisar con detenimiento historias clínicas, protocolos y

regulaciones sino también para ser precisos y eficientes en la comunicación con equipos, investigadores, sponsor.

- e) Relaciones interpersonales: La construcción de relaciones interpersonales positivas puede determinar el éxito o el fracaso de una visita a un centro de salud. Los monitores de estudios clínicos deben establecer relaciones a largo plazo con interlocutores que no pertenecer a la empresa que los emplea. Por este motivo, es fundamental desarrollar relaciones de confianza, lealtad y profesionalismo en pos de un trabajo en armonía y para lograr orientar e influencia a los investigadores, quienes en muchos casos, poseen muchísimo años de experiencia y alta reputación científica.
- f) Sensibilidad cultural y diversidad: es común que un monitor de estudios clínicos deba realizar sus tareas en equipos diversos, ateniéndose a diferentes husos horarios e interactuando con profesionales de diferentes culturas. Por este motivo, debe poseer apertura a las diferencias y tener el poder de establecer relaciones colaborativas en equipos diversos, cosmopolitas y cambiantes.

2.4 Pregunta central del presente trabajo

Habiendo desarrollado el contexto que invita a las organizaciones científicas a trabajar en la formación, retención y desarrollo de los profesionales de las ciencias y posteriormente habiendo descrito la actividad de la organización dedicada a la investigación clínica, las preguntas centrales que nos formulamos para encarar este trabajo son:

- ¿Cuáles son los factores relevantes que operan en el employee engagement de los monitores de estudios clínicos que trabajan en la empresa **Life**?
- ¿Qué variables deben ser tenidas en cuenta para la motivación e implicación de estos profesionales?

En este trabajo buscará identificar los factores importantes para este grupo de personas en relación a su engagement con la compañía, y así mismo detectar las

barreras que puedan estar impidiendo una completa implicación de los empleados y la empresa.

3. Planteo conceptual y marco de análisis

3.1 El interés por el employee engagement

A partir de los años setenta del siglo pasado se considera que el modelo productivo sobre el cual el capitalismo se desarrolló en Occidente entra en una crisis suscitada por el progresivo abandono de la industrialización, la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación, el desarrollo del sector de servicios y las nuevas organizaciones en forma de red.

Han ocurrido cambios dramáticos en los últimos 25 años que impactaron directamente en el nivel de compromiso y la reciprocidad entre empleados y empleadores y por ende, en el engagement de los empleados. Por ejemplo, el incremento de competencia global, el costo de los recursos generales, la suba en costos laborales, las demandas de los consumidores en términos de calidad y la exigencia del retorno de la inversión han resultado organizaciones que deben reestructurarse. En muchas empresas, esto significó reducciones de personal e incluso de niveles de Management. (SHRM, 2006)

Las reestructuraciones corporativas que han acontecido de acuerdo a la dinámica de las organizaciones, han sido y son necesarias para que una empresa sea competitiva en los negocios. Pero si bien se entienden como condición para la subsistencia de un negocio en muchos casos, se debe atender cómo estas transformaciones impactan al capital humano en términos de su biografía laboral. Mientras el proceso de modernización se señala en la migración del trabajo desde la agricultura y la minería hasta la industria, el proceso de posmodernización o informatización se demuestra mediante la migración desde la industria a los servicios que abarcan un amplio rango de actividades, desde el cuidado de la salud, la educación, las finanzas y el transporte hasta los entretenimientos y la publicidad. Con esta transformación, los empleos, devienen altamente móviles y nace la gestión

por competencias, caracterizadas centralmente por el papel que juegan en el desempeño el conocimiento, la gestión de la información, el afecto y la comunicación.

Estos cambios implican rupturas de contratos de vínculo laboral a largo plazo, los empleados no esperan ya trabajar de por vida en una misma organización hasta retirarse. A este respecto, en el artículo '*Employee Retention Statistics That Will Make You Sit Up and Pay Attention*', Hogan (2015) proporciona la siguiente información:

- a) Casi cuatro de cada cinco (78 por ciento) de los líderes empresariales clasifican la retención de empleados como importante o urgente.
- b) Un tercio de los nuevos empleados renuncian a su trabajo después de aproximadamente seis (6) meses.
- c) Un tercio (33 por ciento) de los empleados sabían si se quedarían con su compañía a largo plazo después de su primera semana.
- d) Alrededor del 35 por ciento de los empleados comenzarán a buscar un trabajo si no reciben un aumento salarial en los próximos 12 meses.
- e) Un tercio (33 por ciento) de los líderes de las empresas con más de 100 empleados están buscando empleo.

Luego, habría que comprender que el resultado de una carrera laboral fragmentada en distintas organizaciones, desintegra la profundidad y longevidad de los posibles lazos afectivos que pueden establecer los sujetos con las organizaciones, lo cual implica un debilitamiento del sentido de pertenencia y de la apropiación de las actividades de la compañía. Los vínculos se vuelven 'líquidos', de acuerdo a la terminología que acuñó el sociólogo Zygmunt Bauman al referirse a emociones que no se pueden retener y que se escapan fugazmente de las manos hasta desaparecer. Comienzan también en esta etapa a surgir las empresas de servicios y el trabajo autónomo como nuevas modalidades de empleo.

Debido a estas fracturas en la biografía laboral, las organizaciones se encuentran ante la necesidad de elaborar estrategias adecuadas para retener a sus empleados,

razón por la cual, el capital humano se convierte en uno de los recursos más importantes dentro de las organizaciones.

Pero no se trata solamente de retener a los empleados y con ello evitar altos índices de rotación. Adicionalmente, se requiere que en el tiempo que los individuos permanezcan empleados por una organización den lo mejor de sí, se integren y se impliquen física, cognitiva y emocionalmente. Es decir, que el nivel de employee engagement sea alto.

Schaufeli (2013) invita ciertamente a pensar sobre el employee engagement indicándolo como imperativo para las organizaciones. El autor señala que la estrategia correcta para las empresas se encuentra en fortalecer su trabajo en employee engagement centralizando las acciones de capital humano alrededor de este eje rector.

Como Ulrich (2007) menciona en su libro *Human Resource Champions*:

La contribución del empleado deviene crítica temas de negocios porque al tratar de obtener más output con menos input las compañías no tienen otra opción que trabajar en el engagement no solamente del cuerpo, sino de la mente y el alma de cada empleado (citado en Schaufeli, 2013).

Llama la atención la particular mención que hace Ullrich en su sugerencia, cuando trae a colación “la mente y el alma” de los empleados. Es que el trabajador implicado, trabaja con todo su ser: se da a sí mismo en el trabajo, ya sea en función de su creatividad, sus conocimientos, su afecto o su empatía. Ya no es suficiente la presencia de un empleado realizando tareas definidas en un tiempo determinado. Ahora se adiciona su mente y su alma, o para algunos autores el “corazón” del empleado, como motores fundamentales para la gestión y el éxito de un negocio.

3.2 Riesgos psicosociales

Este darse por completo del individuo, trae aparejado problemáticas de preocupación organizacional que se tematizan por las posibles consecuencias nocivas para el sujeto. Se trata de los llamados riesgos psicosociales del trabajo que pueden producir, entre otras cosas, la angustia o sufrimiento del trabajador y

en casos más extremos el incremento de suicidios (que se ha dado a partir de los años 90').

Kohen (2012), Director de la carrera de Especialización de Medicina del trabajo de la Universidad Nacional de Rosario, señala que esta angustia anuncia que algo en el paradigma con el que se enfrentaba la salud de los trabajadores está cambiando, correlativamente con los cambios de configuración del mundo del trabajo y en los cambios de paradigma respecto a los nuevos modelos de producción. Por lo que, de acuerdo a Kohen (2012) no debe sorprendernos que entre los malestares asociados hoy al trabajo, aparezca el padecimiento o sufrimiento ocupando el lugar que antes lo hacían los trastornos corporales, derivados del desgaste mismo que el trabajo producía. Se trata de que los trabajadores padecen subjetivamente, porque en las condiciones actuales aportan su subjetividad como fuerza laboral. Según sus palabras (Kohen, 2012):

El trabajador inmaterial, trabaja fundamentalmente con todo su ser: se trata de sí mismo en el trabajo, ya sea en función de dar su creatividad, sus conocimientos o su empatía. Lo que se pide al trabajador de servicios es que se dé a sí mismo en su trabajo, que haga el don de sí. Al 'darse', el trabajador se gasta a sí mismo, entrega su ser.

Las profesiones más expuestas son aquellas que implican una interacción social constante y que requieren una actitud de cuidado hacia el prójimo (Moyano, 2012). Si bien la mayor cantidad de estudios se han realizado en profesionales relacionados al área de la salud (fundamentalmente médicos, y enfermeros en contacto directo con pacientes) se puede inferir de esta afirmación que si el trabajo conlleva una faceta de trabajo afectivo, la exposición a esta enfermedad se extiende a una diversidad de profesiones.

Ekman (2016) confirma que el 'síndrome del empleado quemado' se ha incrementado en los últimos años. Indica que esta enfermedad se presenta cuando la gente siente que lo que hace no hace ninguna diferencia, que hay una falta de propósito. Porque cuando las personas ven que lo que hacen tiene un propósito, pueden sostener más dificultades por más tiempo sin que ello cause enfermedades.

Por este motivo, se encuentra el desarrollo de un propósito definido y atrayente como un elemento comúnmente desarrollado dentro de las estrategias de employee engagement.

En un fragmento anterior se mencionaba la necesidad de las organizaciones de establecer estrategias de retención de personal y de implicación, debido a los esperables cambios laborales que puede hacer un sujeto en su desarrollo profesional. A este fenómeno, debe agregarse el aditamento de que las mismas posibiliten neutralizar los efectos que pueden traer aparejado el trabajo cuando se emplea la mente, el corazón y el alma, es decir, contrarrestar la exigencia de este tipo de producción promoviendo la salud, la sensación de satisfacción y, en el polo más extremo de las últimas corrientes de la psicología positiva, impulsar la “felicidad” y el disfrute de la vida laboral. A manera de ejemplo, se puede mencionar el caso de un individuo que enfrenta un proceso de toma de decisiones donde se le requiere que adicionalmente a la eficiencia en el manejo de los aspectos técnicos de su función, realice la gestión con su corazón, su imaginación, con compasión, con vigor o con energía. Este darse de sí en esta acción podría eventualmente impactar en las emociones de quien ejerce esta función y en mayor medida incluso afectarlas por fuera de lo que se considera el ámbito laboral. Desde este lugar, es posible también que el individuo comience a percibirse escindido de la organización y se traduzca en conductas que denoten falta de compromiso laboral. Es aquí donde una estrategia de employee engagement acertada puede operar en busca de contrarrestar los efectos. El éxito o fracaso dependerá fundamentalmente de la medida en que el management cuente con las competencias adecuadas, pueda comprender este fenómeno y gestionarlo en pos de restablecer la integración del individuo con la organización.

3.3 El engagement organizacional: ¿Qué se entiende por employee engagement?

Intentar abordar el engagement desde una definición unívoca resulta dificultoso por dos motivos: en primer lugar no existe una traducción literal a la lengua española.

Las traducciones nos aproximan al concepto con términos como motivación, compromiso o involucramiento. Todas palabras que se asemejan al engagement pero no lo expresan de forma acabada. En segundo lugar, el engagement se trata de un constructo o hipótesis; un concepto, entendido como el que expresa una abstracción formada por generalizaciones sustraídas de casos particulares, pero que se ha formulado para ser usado en la ciencia.

Los constructos se utilizan para resolver problemas científicos. Se adoptan para prever una serie de fenómenos cuya realización no es observable o tangible, sino deducible, ya que mediante un determinado proceso de categorización se generan variables que pueden ser medidas y estudiadas. Ejemplos de constructos son la inteligencia, la creatividad o la personalidad. Es decir, es un concepto con un valor científico. Se usa en esquemas teóricos y se define de manera tal que sea susceptible de ser observado y medido. Por ende se convierte en algo positivo y cuantificable (Kerlinger, 1998).

El engagement entendido como constructo arroja, entonces, una diversidad de definiciones que varían de acuerdo a las variables de que se ponderen para su medición. Por este motivo, se realizará a continuación una revisión de las más destacadas según hayan sido producidas por académicos o por entidades profesionales.

Desde el lado de la academia varias fuentes reconocen que ha sido Kahn (1990) el primer académico que describió lo que él llamó “engagement personal” definiéndolo como “(...) aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles (Kahn, 1990).

Su “Teoría del Compromiso Personal” establece que los empleados participan en el trabajo de forma física, cognitiva y emocional sólo cuando ven significado en su trabajo, saben lo que se espera de ellos y tienen recursos para llevar a cabo sus tareas, oportunidades de mejorar y desarrollarse a sí mismos y a los demás. Su

modelo puede resumirse en tres aspectos de observación: la significación, la seguridad y la disponibilidad.

Se puede también traer a colación a los teóricos que consideran el engagement como una antítesis positiva del *burnout*. En la búsqueda por aliviar el agotamiento de los empleados Maslach, et al (2001) comenzaron a visionar la psicología positiva y con esto definen al engagement por oposición al *burnout*.

Es decir, comprueban que el *burnout* y el engagement se relacionan por negatividad y ambos son predecibles: por un lado el *burnout* puede visualizarse y evaluarse en las demandas de trabajo, en las relaciones interpersonales con colegas y en los estilos de supervisión. Por otro lado, el nivel de engagement puede determinarse con una revisión de la existencia de recursos de trabajo adecuados y a disposición del empleado. Los recursos laborales ayudan a las personas a alcanzar sus objetivos de trabajo y a reducir las demandas de trabajo. Los mismos pueden surgir de:

- La organización (por ejemplo, sueldo, oportunidades profesionales, seguridad laboral),
- Las relaciones interpersonales (por ejemplo, con el supervisor y / o compañeros de trabajo), o,
- La organización del trabajo (por ejemplo, claridad de rol y participación en la decisión) o,
- de la tarea misma (por ejemplo, a través de la variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía, retroalimentación del rendimiento).

En esta línea, Schaufeli y Bakker (2004) desarrollan el modelo de demandas y recursos laborales o DRL, (JD-R- *Job demands-resources*) basa su eje central en el concepto de que las demandas de trabajo (presiones físicas y temporales,) se asocian con el agotamiento socavando su nivel de engagement. Este modelo se ha utilizado para predecir el compromiso laboral, el disfrute del trabajo, el compromiso organizacional, el agotamiento, ausentismo por enfermedad,

La definición de engagement académica más comúnmente citada fue desarrollada por Schaufeli et al (2002). Definen el engagement como un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo. Este estado se caracteriza por el vigor (altos niveles de energía y resiliencia mental), la dedicación (sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío) y la absorción (totalmente concentrado, felizmente inmerso en el trabajo). Los académicos entienden que el engagement aporta capacidad de no fatigarse fácilmente y persistencia frente a las dificultades.

Por último, se va a hacer mención de Ryan y Deci (2000) su teoría del *Self-Determination Theory* (SDT) en la cual diferencian la motivación intrínseca de la extrínseca.

La motivación intrínseca, *autonomous motivation*, se refiere a un individuo que realiza una acción que disfruta, por deseo o anhelo. Es inherente a su interés personal y por tanto independiente del logro de una meta externa. A manera de ejemplo podemos colocar en esta distinción la elección que hace una persona de una carrera profesional. Cuando esta elección es vocacional, se reconoce una motivación intrínseca, sucede en el interior del individuo y lo direcciona a dedicarse sin dudar a una determinada actividad que reconoce como propia desde su primera infancia. Se observa típicamente en vocaciones religiosas, en educadores, artistas o médicos. Este tipo de motivación es fácilmente reconocible para una persona y como se desconoce a ciencia cierta qué es lo que lo genera y por qué sólo le ocurre a algunos individuos, suele decirse también que una persona tuvo una “llamada” (*un call*) a una vocación.

En contraste, el segundo tipo de motivación considerado es de tipo extrínseco o llamado *controlled motivation*, es un constructo que emerge de realizar una actividad con el fin de obtener un resultado que no siempre se relaciona con la acción que lo dispara (Ryan y Deci, 2000). Tiene un valor meramente instrumental y es planificado con un propósito concreto. Para que algo suceda. Esta es una categoría tradicionalmente reconocible en las prácticas organizacionales de

premios y castigos que proponen las organizaciones con el fin de lograr que los sujetos alcancen una meta.

Si se mira las definiciones de engagement desde el punto de vista profesional, los estudios más utilizados fueron desarrollados por la organización Gallup.

En esta línea, el engagement se define como la participación, satisfacción y entusiasmo, de individuos emocionalmente conectados. De acuerdo a sus estudios, una fuerza de trabajo con alto nivel de engagement significa la diferencia entre una compañía que sobre-performa en relación a competidores que fracasan (Gallup, sf, recuperado de <https://www.gallup.com/services/190118/engaged-workplace.aspx>).

En el ámbito profesional, se destaca también el estudio de Towers Perrin (2003). Según esta consultora el engagement está definido por la medida de 'esfuerzo discrecional' que desea hacer un empleado por voluntad propia, en forma de tiempo extra, capacidad intelectual y vigor (entusiasmo) en sus tareas. Para esta consultora, el Engagement es la construcción más importante a largo plazo que puede hacer una empresa, por encima de delinear mejores sueldos o beneficios, porque nunca termina. El engagement tiene como fundamento dar sentido emocional y brindar una experiencia emocional y enriquecedora al empleado.

Por último, se encuentra el modelo de Aon Hewitt (Hewitt, 2015). El engagement para esta consultora es el compromiso emocional e intelectual de los individuos con una organización o grupo, los cuales producen en consecuencia los comportamientos que las organizaciones prometen a sus clientes y sus resultados comerciales. El modelo de comportamiento que desarrollan se denomina "Say, Stay, Strive" y describe tres variables que, de acuerdo a sus estudios, sirven para determinar el nivel de engagement:

- a) Say (dicen): empleados abogan por la organización al referir posibles empleados y clientes, están positivo con los compañeros de trabajo y constructivo en su crítica. Este modelo, plantea que el engagement existe en tanto un empleado habla positivamente sobre la organización con sus compañeros de trabajo, empleados potenciales y clientes.

- b) *Stay* (permanecen): Tienen un intenso deseo de ser parte de la organización y se quedan en la organización; tienen un fuerte sentido de pertenencia
- c) *Strive* (se esfuerzan): ejercen un esfuerzo extra y se involucran en comportamientos que contribuyen al éxito comercial.

El verdadero Engagement surge del trabajo sobre las tres variables, ya que si solamente una de ellas funciona bien, no puede afirmarse que el nivel de Employee Engagement de la organización es adecuado.

En cualquiera de las dos esferas, la de los académicos y las de las consultoras profesionales, el engagement como constructo tiene como finalidad promover la calidad de vida en las organizaciones, a la vez que la productividad organizacional, estableciendo una conexión del individuo con el trabajo, en términos de la lealtad y la voluntad de realizar actividades adicionales por motus proprio.

La revisión del concepto que se ha presentado pone en evidencia las dificultades que presenta poder referir al engagement de manera rápida e inmediata. Por este motivo se aclara que, a los fines del presente trabajo, se utilizarán las palabras “engagement”, “implicación”, “integración” y “motivación” en forma indistinta y a manera de sinónimos.

La implicación está presente cuando se asume un compromiso con el trabajo como resultado de una decisión consciente y libre, cuando el trabajador pone en juego el corazón y el alma y alcanza la certeza mental y emocional de que realmente quiere actuar. (Zangaro, 2007)

3.4 Algunas propuestas de modelos de acción para lograr el employee engagement

De acuerdo a las investigaciones de Gallup (Gallup, recuperado de: <https://www.gallup.com/services/190118/engagedworkplace.aspx>), 87% de la población mundial no se encuentra implicada en su trabajo. Esta cifra es llamativa

en tanto y en cuanto, como se ha explicado anteriormente, hay una pujante necesidad en las organizaciones de implementar estrategias vinculadas con el desarrollo del engagement personal para permitir que los trabajadores asuman como propios los objetivos del trabajo.

Con el objeto de desarrollar el employee engagement, las compañías ponen en práctica diversas herramientas, o programas. Los programas tradicionales han hecho uso del modelo de motivación intrínseca y extrínseca de Ryan y Deci (2000), pero el contexto corporativo actual parece proclamar por miradas diferentes para lograr una genuina implicación. Las críticas a su descripción de implicación intrínseca ellos centralizan la cuestión a lo que comúnmente se conoce como “llamados” vocacionales, los cuales se limitan a una minoría de la población. Por este motivo, es esperable que la mayoría de las personas deba construir su biografía laboral en el ejercicio laboral.

Por el lado de las herramientas de motivación extrínseca, se aprecia que operan eficientemente en tanto y en cuanto se utilicen con el fin de lograr metas simples y de corto plazo. Pink (2010) los llama los motivadores “si -entonces”. “Si haces esto, obtienes aquello”. Por ejemplo: “Si colocas 10 carteles, entonces obtienes cien pesos”.

Estos motivadores enfocan, se centran en el resultado. Funcionan, siempre que la tarea sea simple y protocolizada. Si se siguen instrucciones precisas de lo que hay que hacer. Si la tarea es rutinaria, estanca y no requiere del sujeto más que una o una serie de acciones predeterminadas la motivación impartida externamente por el Management facilita comportamientos deseados en el tiempo estipulado.

Sin embargo, en un mundo laboral que demanda capital intelectual para la resolución de problemas, eficiencia en la comunicación, la construcción de relaciones interpersonales y creatividad, tal como proponen Hardt y Negri (2002), pensar en términos de motivaciones intrínsecas y extrínsecas se torna insuficiente.

Si bien es cierto que los procesos de trabajo estancos, estipulados y definidos continúan existiendo en la actualidad de las organizaciones, la tendencia muestra que los mismos ya no ocupan un lugar central en el desarrollo organizacional. Más

aun, con la exponencialidad de crecimiento de los desarrollos tecnológicos, son las tareas repetitivas, automatizadas y rutinarias las primeras que estiman reemplazarse, más veloz o más lentamente. Se hace necesario contemplar de forma abarcativa lo que los mercados demandan.

La tecnología, ha atravesado el mundo laboral, lo ha fragmentado y ha dado lugar a nuevas problematizaciones que debemos aún discutir y pensar porque todo profesional opera hoy en un mundo intervenido por nuevas tecnologías, efímeras y en constante evolución. Operan modificando las formas en que se trabaja y las configuraciones de los mercados laborales.

A raíz de estas circunstancias, Hamel³ proclama la necesidad de las organizaciones de cambiar la forma en que está concebido el Management. Comenta que le ha preguntado al público en una conferencia cuál fue el invento más disruptivo en los últimos 100 años, entendiéndose que la mayoría de los participantes puede suponer que la respuesta correcta responde a algún dispositivo tecnológico, como ser una tablet, o un Smart phone.

Sin embargo, el autor advierte que, la tecnología más disruptiva de los últimos cien años fue la Tecnología del Management. La misma entendida como las herramientas o los métodos para lograr que las personas compartan su trabajo, se movilicen y organicen para fines productivos. Según reflexiona la tecnología del Management ha sido creada por ingenieros y contadores y se nota. Su objetivo no era el problema que tiene que ser hoy resuelto. No era “Cómo crear un lugar de trabajo inspirador” sino “Cómo se transforma a los empleados en robots” [Traducción propia].

Esta tecnología fue funcional a la época en la que fue creada, pero el mundo de hoy demanda una reinención radical desde su concepción primaria. Pero, ¿cómo hace una empresa para para construir una organización ágil donde la gente traiga iniciativa, creatividad y pasión?

³ Gary Hamel, recuperado de: <http://www.garyhamel.com/> (Consultado 21/06/2018)

En tanto a las propuestas, Hamel explica el caso Apple quien entiende a sí mismo como en el intermedio de la tecnología y de las artes liberales. Recuerda a Steve Jobs en el lanzamiento de una Tablet sosteniéndola con afecto visible. Así como Apple se sitúa en este lugar, este ejemplo debiera ver valido para cualquier compañía. Es decir, una empresa de finanzas puede colocar su visión de sí en medio de las finanzas y las artes liberales, una empresa constructora puede situarse en medio de la construcción y las artes liberales.

Porque cuando se habla de “artes liberales”, en realidad se está haciendo referencia a humanidades, lo que Sócrates define como lo bueno, lo justo, se refiere a nuestra música, nuestro arte, nuestra poesía. Estos valores profundos y humanos (...) Las organizaciones actuales no van a la profundidad del corazón. No se habla de lo importante para los individuos que son el disfrute, la verdad, el honor, la belleza, la justicia. [Traducción propia]. (Hamel, G., s.f., recuperado de: www.garyhamel.com)

Su propuesta incluye tres medidas para promover el engagement:

- a) El *Reverse accountability*: es un modelo donde los empleados eligen y rankean a sus jefes en la medida en que les están aportando la ayuda y herramientas para crecer y desarrollarse.
- b) *Challenge dogma*: Esto refiere a desafiar a la concepción del Management como herramienta de compliance y crear un nuevo paradigma enfocado en el desarrollo de capital humano.
- c) *Willing to learn from the fringe*: implica estar dispuesto a aprender el negocio desde la base de la pirámide organizacional. Construir desde abajo hacia arriba, todos tienen voto.

Daniel Pink (2010) toma estos conceptos para desarrollar un modelo que pretende echar luz sobre los principales focos de atención que el Management debiera desarrollar en pos de lograr el employee engagement.

En una primera reflexión abierta sobre esta temática, invita a los participantes de su conferencia que estén en ejercicio laboral a preguntarse: “Miren sus tareas... ¿Cuánto del trabajo tiene un manual de instrucciones, o un “paso a paso”? ¿Para

cuántas tareas de las que tienen que hacer tiene preguntas y no sabe la respuesta? ¿Cuántas de las tareas que realizan requieren asociaciones y creatividad para ser cumplidas? La respuesta a esta última pregunta es, en términos generales: la mayoría. De acuerdo a Pink (2010) para lograr un verdadero engagement se necesita “*self-direction*” y divide esta definición en tres aspectos que articulados de forma equilibrada originan la implicación en una organización:

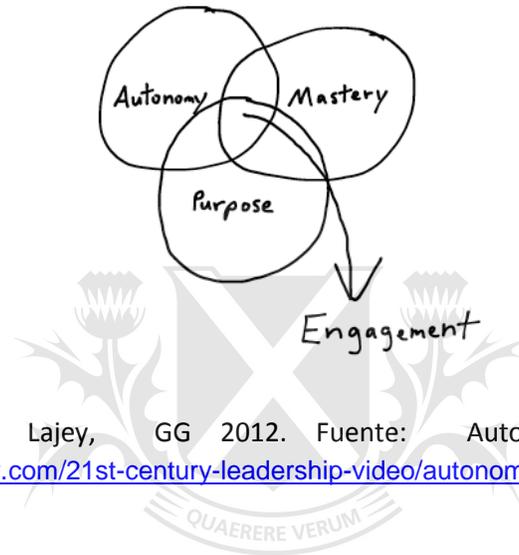


Figura 4- Engagement, Lajey, GG 2012. Fuente: Autonomy, Mastery, Purpose <http://www.engagingleader.com/21st-century-leadership-video/autonomy-mastery-purpose/>

a) **Autonomía** (*Autonomy*): Pink (2010) toma las ideas de Hammel para enfatizar que la tecnología del Management es una tecnología pensada para otra época y no funciona en un contexto contemporáneo. La autonomía del individuo para la realización de su trabajo, como primera medida en su modelo de engagement, conlleva en su definición la libertad de poder realizar elecciones. En particular la posibilidad de elegir qué se realiza, cuando se hace, la forma de hacerlo y con quien se lleva a cabo porque la autonomía de un empleado posibilita y deriva en la implicación del sujeto.

b) **Maestría** (*Mastery*): En segundo lugar, uno de los elementos que impactan el engagement de los empleados es la distancia entre lo que deben hacer y lo que pueden hacer. Si lo que deben hacer es más complejo que lo que se puede hacer, el resultado es la frustración. Por el contrario, si lo que deben hacer no representa un desafío, el camino natural es el aburrimiento. Maestría, es la necesidad del sujeto de ser mejor en aquello que le interesa. Esta definición está íntimamente ligada con

el desarrollo y por esto representa una arista fundamental en materia de engagement. El verdadero engagement se logra cuando el desafío deja de centrarse en el resultado y se posiciona en pos del aprendizaje. Hay una satisfacción en el individuo que aprende y reconoce su desarrollo en el resultado.

Un fenómeno actual que grafica esta necesidad de ser mejores se encuentra en los llamados “*Hackatons*”, donde profesionales multidisciplinares se encuentran con el mero fin de resolver cuestiones de complejidad. Estos individuos acuden a estas reuniones de forma voluntaria y destinan de largas horas de su tempo, sin retribución solo en pos de una experiencia colaborativa de resolución de problemas

c) **Propósito** (*Purpose*): Un sujeto autónomo que dispone su trabajo en pos de la excelencia podría performar en niveles muy altos. Según Pink (2010) esto es así, en tanto y en cuanto aquellas tareas que el individuo realiza tengan un propósito claro, determinado e interesante.

Para lograr el engagement, una organización debe ser capaz de conectar a los individuos con un propósito mayor que en el quehacer colectivo les brinde la posibilidad de poder aportar su trabajo a alguna problemática donde el ejercicio individual no podría dar solución. En esta búsqueda, los cambios de trabajo, sobre todo en los primeros estadios de una carrera profesional, pueden ser periódicos, lo que desafía a las empresas con un incremento de rotación. Para un joven, la exploración de nuevos puestos de trabajo es una actividad naturalizada. Así, para la organizaciones la selección permanente se ha convertido en la regla de la gestión de recursos humanos (Alonso, 2004).

El propósito es aquello que nos hace dar cuenta que como individuos contribuimos a algo mayor. El propósito corporativo, la razón de ser de las organizaciones, se traduce en la forma en que ellas construyen la misión de la compañía. Una Misión se diseña desde el top Management y se derrama en la organización como norma rectora de políticas y prácticas compartidas.

Hamel observa que muchas organizaciones siguen viendo a los seres humanos como recursos. Hasta que esto no cambie las organizaciones seguirán siendo menos enérgicas, menos creativas y menos resilientes. Porque no es posible lograr

el employee engagement si no se habilita un contexto que posibilite a los individuos darse de sí lo que las organizaciones demandan, si se quiere ver cuáles son los valores que serán exitosos solo hace falta mirar la web. En ella se encuentran la flexibilidad, la colaboración, la adaptación, en un lugar extremadamente “*engaging*” y tiene las características que las organizaciones no tienen. Se puede agregar a estas observaciones sobre las organizaciones en general, las particularidades que motivan los intereses de cada industria en particular, que son verdaderamente relevantes para los sujetos que las componen en relación con la profesión que han elegido.⁴

3.5 Intervenciones organizacionales tradicionales

El esfuerzo de las organizaciones por desarrollar estrategias de engagement trae consigo el diseño de una cultura corporativa que tiene como fin de modelar la identidad de los trabajadores a la luz de los valores corporativos, para lograr por esta vía controlar y orientar los comportamientos de los mismos. Para construir una cultura corporativa las organizaciones desarrollan acciones que se desprenden de un marco de referencia que sirve como instrumento creador de identidad. El rector de estos desarrollos que apuntalan la implicación del capital humano se conoce como la Misión corporativa de una organización. La elaboración de una Misión corporativa simplifica en una frase la complejidad de la estrategia organizacional, con el fin de derramar sobre los sujetos información que focalice la orientación de los procesos de producción y de trabajo.

En relación con estas acciones de capital humano, dentro de la literatura corporativa actual, se enfatiza como imperativo para las organizaciones los deberes de garantizar una Misión significativa, dar forma a la cultura correcta y crear comportamientos consistentes con su Misión. La experiencia del trabajo de un sujeto debe ser positiva, significativa y tener impacto en términos laborales y personales.

⁴ Gary Hamel, recuperado de: <http://www.garyhamel.com/> (Consultado 21/06/2018)

Con la Misión como marco referencial, se construyen una variedad de dispositivos de ejercicio profesional (programas de inducción, entrenamiento, comunicación, ritos cotidianos, sistemas salariales y de evaluación, actividades recreativas, charlas de adoctrinamiento, entre otros) cuyo éxito se determina en tanto y en cuanto el ejercicio se traduzca en comportamientos observables, modelados y facilitadores de la implementación de la estrategia. La empresa busca que sus trabajadores se identifiquen y adopten modalidades determinadas de actuar en sus relaciones profesionales. Estos elementos construyen un relato que, inserto en una cultura, permite a los individuos compartir experiencia.

Este es un recurso común a través de la historia. Los líderes formulan un *storytelling* (relato de historias) para inspirar a sus seguidores. Los que escuchan, se involucran en el relato y experimentan el contenido de forma emocional. Esta experiencia emocional implica al escuchante (Jarnagin y Slocum, 2007). Se presenta este enfoque con la promesa de asegurar la atracción de talento a la organización y, al mismo tiempo, lograr la implicación de los individuos, lo que conlleva a que aporten valor discrecional en su trabajo, incrementando con ello la productividad.

La elaboración de una Misión y las actividades asociadas con su construcción parecen ser necesarias para legitimar la seriedad organizacional a la luz de quien está buscando incorporarse a una organización. Por otro lado, homogeneiza a los sujetos empleados en diferentes partes del mundo, bajo el mismo eje, modelando los comportamientos organizacionales que se organizan como desprendimiento de los valores que la misión constituye actuando como dispositivo de control disciplinario. Una Misión entendida como propósito corporativo parece ser un dispositivo válido en una organización contemporánea que busca la implicación subjetiva.

En la observación de las Misiones corporativas de las principales *Contract Research Organizations*, se revela que las mismas, como abstracciones, intentan captar en una frase el espíritu que se quiere impartir en la organización. “Salvar o curar vidas” es un lugar común en las organizaciones científicas de la salud, tomando en

consideración que realizar un aporte social es también el fin último por el cual los científicos han desarrollado sus estudios y especializaciones.

La Misión, planteada en estos términos (heroicos, magnificados) habilita también a las organizaciones científicas con fines de lucro a presentarse como alternativa posible de desarrollo para quienes han realizado estudios académicos en el área de la ciencia, cuyo destino profesional se ha enmarcado tradicionalmente en el ámbito de la asistencia o de la academia. La Misión convertida en lema o mantra se derrama en la organización tematizando jornadas de reflexión, debates, actividades de team buildings, entre otras acciones que buscan “*Dar vida a la Misión*”, hacerla tangible en la experiencia de los empleados. Todas actividades que intentan captar “el corazón y la mente” de los empleados, de acuerdo a la jerga común del employee engagement, asumiendo que cuando el sujeto se involucra emocionalmente se logra una mayor implicación del sujeto que deviene más productividad.

3.6 Sobre el engagement en los profesionales de las ciencias

3.6.1 La curiosidad

En primer lugar, para comenzar a adentrarnos en el mundo de los profesionales de las ciencias se va a retomar comentarios realizados por profesionales de las ciencias que se han destacado en su profesión. Craig Mello, Ganador del Premio Nobel de Medicina en 2006 y Tim Hunt, ganador del Premio Nobel de Medicina en 2001 responden sobre qué es lo que los motiva a hacer ciencia. A este respecto, Mello (2015) afirma que:

Es como ser un artista, si eres un artista y amas el arte lo haces si te pagan o no. Es algo que si amas va a ser una recompensa para vos cada día. A veces no es divertido pero hay algo en el fondo de tu mente que dice “si pudiera solo descubrir esto”. Y si finalmente lo haces, es tanto mejor, porque fue difícil. Si fuera fácil no sería tan divertido. [Traducción propia]. (Craig, Nobelprizeii, 16 de Diciembre de 2015).

Según las palabras de Hunt (2018):

Es resolver pequeños problemas. Fragmentarlos en pequeñas unidades manejables...Hay momentos de claridad (...) así es como funciona, el repentino: ¡ajá! A menos que trabajes duro no vas a encontrar momento de esa increíblemente satisfactoria claridad. [Traducción propia]. (Hunt, Nobelprizeii, 18 de Enero de 2018).

En coincidencia, ambos científicos colocan a la “curiosidad” como protagonista principal en su producción de significado laboral. A esta respecto, en el artículo *What ‘drives’ curiosity research?*, Hayden y Kidd comentan que usualmente se describe como algo instintivo pero no es tal cosa. Ellos prefieren definir la curiosidad como búsqueda de información que difiere en el transcurso de la niñez a la adultez (citado en Patenaude, 2015).

Pink categorizaría este factor como el *Mastery*, vector fundamental de toda estrategia de engagement (Pink, 2010). Y, siendo esta búsqueda un factor que mueve y conmueve a la resolución de problemas complejos en términos científicos, se esperaría también que esté presente en las estrategias de engagement que se desarrollan en los departamentos de capital humano de las organizaciones científicas.

Sin embargo, esta peculiaridad, como se ha mencionado, no se encuentra presente en ningún sentido en las encuestas de engagement de científicos y por ende, no esta presente en los planes de acción desarrollados para la implicancia. ¿En qué medida entonces, las organizaciones fomentan la curiosidad dentro de las organizaciones?

3.6.2 Por el bien de las personas

En segundo lugar, entendiendo que la curiosidad es un rector fundamental en la elección de estas carreras, cabe aquí preguntarse qué papel juega la intención de trabajar por el bien de las personas. Desarrollar ciencia con un fin humanístico y en

pos de la humanidad. Según Françoise Barré- Sinoussi, premio Nobel de Medicina en 2008:

Antes del HIV era claramente curiosidad, luego (...) fueron claramente las personas. Cuando digo personas incluyo (...) pacientes y gente que conocí, como esas personas que desafortunadamente eran rechazados por la sociedad. Porque descubrí cuan intolerante es nuestra sociedad. [Traducción propia]. (Barré-Sinoussi, Nobelprizeii, 18 de Enero de 2018).

Pink (2010) nos ha proporcionado los tres ejes para el análisis de la implicación: *autonomy*, *mastery* y *purpose* para comprender la dinámica de engagement profesional en las organizaciones. En este punto, y con el fin de complementar estas definiciones se podría observar que estas tres variables pueden alternar su relevancia en diferentes momentos en la biografía laboral y personal, ya que una persona puede priorizar alguno de estos factores en mayor o menor medida según la etapa que se encuentre transitando. En el caso de Barré-Sinoussi, reconoce haber arribado a “las personas” una vez que su curiosidad intrínseca se desplaza hacia las personas.

Esta conclusión de la Nobel en Medicina, como se menciona en fragmentos anteriores, se hace presente de forma acertada en el planteamiento de las misiones organizacionales que refieren al bien de los individuos. Se ha mencionado que “Salvar vidas” es una tradicional referencia que hacen las organizaciones científicas en su misión. La lectura organizacional de estas profesiones, traducidas en su propósito organizacional rector, integra aspectos humanitarios importantes y destacados por estos profesionales.

3.6.3 Compensación, Reconocimiento y Resolución de problemas

El trabajo realizado por Alice Lam, publicado en 2011, bajo el título “*What motivates academic scientists to engage in research commercialization: Gold, Ribbon or Puzzle?*” puede ser de utilidad para profundizar en esta temática. Esta investigación se ha realizado en base a 36 entrevistas individuales y un cuestionario

online que reunió 376 respuestas de reconocidos científicos de las cinco Universidades especializadas en Research de UK. En la misma, se examinan los aspectos que motivan a los investigadores científicos, partiendo de la base de que el objetivo de los investigadores es en principio ser los primeros en realizar un descubrimiento innovador, para luego poder realizar la comunicación a la comunidad que los agrupa.

Bajo esta premisa, y con el fin de encontrar como se moviliza esta comunidad Lam (2010) realiza tres categorizaciones que llaman *Gold*, *Ribbon* y *Puzzle*.

Gold, refiere a la contraprestación monetaria que reciben los científicos por sus descubrimientos. *Ribbon*, hace alusión al reconocimiento de pares y a la posibilidad de producir publicaciones científicas, y finalmente *Puzzle* refiere al placer derivado de la resolución de problemas.

De acuerdo a este estudio, la suposición del imaginario colectivo de que los científicos en la academia están motivados tanto por el *Ribbon* como por el *Puzzle*, mientras que los científicos en la industria lo que prevalece es el *Gold* presenta una falsa postulación.

Los resultados, y en coincidencia con Pink (2010), revelan que el *Gold*, la compensación e incentivos, no juegan un papel protagónico en términos de implicación en ninguna de las dos esferas, academia e industria, ya que se encuentran incentivos muy grandes para tareas que requieren creatividad y resolución de problemas en ambos lugares.

La compensación base debe ser suficiente, adecuada y justa, particularmente comparando trabajos similares en la industria, los empleados deben tener autonomía y la posibilidad de medir su maestría, tareas que se enlacen con un propósito claro. Si estos elementos están en su lugar, solo resta crear un sentido de urgencia por accionar. [Traducción propia]. (Pink, 2010, p 66).

En un aparte, se podría entrar en la discusión de qué se considera una compensación ‘suficiente’ para los sujetos en ejercicio de trabajo. Pero para no

dispersar el punto central de la problemática, se va a considerar que la mayoría de los autores que trabajan estos temas coinciden en que la compensación del sujeto no tiene relación directa con su nivel de engagement, más aun, es importante resaltar que reconocidos experimentos han demostrado que en determinados casos incluso pueden lograr el efecto contrario al engagement.

Nuestros resultados desafían la suposición de que los aumentos en la motivación necesariamente conducen a mejoras en el rendimiento. En múltiples tareas (con una excepción importante), mayores incentivos monetarios condujeron a un peor desempeño. (Ariely et al, 2009).

En particular en este segmento, los científicos invierten en el desarrollo de su capital intelectual y reputación temprana en sus carreras y buscan obtener rendimientos financieros mediante la participación en actividades empresariales cuando sus objetivos profesionales han sido logrado (Levin y Stephan, 1991; Audretsch y Stephan, 1999; citado en Lam, 2010).

En cuanto al *Ribbon*, este aspecto engloba el reconocimiento de pares, las publicaciones y premios que otorga la comunidad científica. Este estudio sugiere que el reconocimiento es relevante fundamentalmente para los científicos más tradicionales porque entienden que es un elemento para construir su reputación y carreras en la academia, ya que han ganado legitimidad en la comunidad

El estudio sobre compromiso organizacional realizado por Gupta, S., Sharma, K., & Rahman, A. (1971) realiza una crítica al planteamiento de objetivos organizacionales indicando que no es bien utilizado por las organizaciones, porque hacen una interpretación errada de lo que es el reconocimiento. En primer lugar porque tal como se plantean sólo intentan reflejar el cumplimiento de tareas tangibles, que es un aspecto del trabajo. En segundo lugar, porque en el afán de cumplir métricas de negocio, el Management no alienta a los científicos a publicar sus propios resultados. Por lo tanto, en estas condiciones, el reconocimiento en las organizaciones privadas es entendido como una acción que debe tener como una acción cuyo fin se traduce en incrementos salariales o en cambios de posiciones jerárquicas.

El reconocimiento se trata de un acto de gratitud, es la distinción que se hace a una persona como consecuencia de la valoración de una acción o un acto destacable.

En este sentido, su estudio distingue que la importancia del reconocimiento para los individuos depende en alguna medida del nivel organizacional de los empleados ya que los niveles más bajos, tienden a tener menor nivel de compromiso emocional que los niveles más altos. En los científicos más nuevos el reconocimiento es válido como factor de retención temporal, sin embargo, para los que cuentan con una experiencia de 4 a 12 años se observa que pueden mostrarse indiferentes al reconocimiento de la organización.

Es en los científicos más senior donde el reconocimiento pasa a tener mayor relevancia, ya que al ir ganando experiencia la movilidad hacia otras empresas se va haciendo cada vez más difícil y con esta dificultad van encontrando valor en ser reconocidos en el interior de la organización donde trabajan, por los años que cuentan en el ejercicio de la profesión.

Continuando con el estudio de Lam (2011), *Puzzle* hace alusión a la resolución de acertijos, a la curiosidad. Según esta investigación, no se ha prestado la atención adecuada al aspecto intrínseco de "resolución de rompecabezas" atribuido usualmente a la motivación subyacente a los comportamientos de los científicos. Por este motivo, en este estudio, *Puzzle* representa a la motivación intrínseca para lograr conocimiento avanzado y participar en tareas desafiantes y creativas.

Según Eiduson, 1962 y Cotgrove (1970):

Más allá de los extrínsecos *ribbon* y *gold*, la mayoría de los científicos académicos están intrínsecamente motivados por el conocimiento, lo que deriva en una inmensa satisfacción. De hecho el deseo de involucrarse en la resolución de un rompecabezas es el la marca de un científico (Citado en Lam, 2011, p1357).

En sus resultados Lam plantea que estos tres factores (*Gold*, *Ribbon* y *Puzzle*) les permiten diferenciar tres tipos de científicos según otorguen mayor o menor relevancia a estos dichos factores:

- a) Los científicos más tradicionales son predominantemente motivados extrínsecamente por el reconcomiendo de pares y se exponen a actividades comerciales para obtener fondos y otros recursos de investigación para obtener trascendencia.
- b) Los científicos de tipo emprendedores, que manejan aspectos más comerciales, conceden gran importancia al dinero *Gold*, pero la motivación esencial que opera de motor en sus proyectos radica en gran medida en el *Puzzle*, la satisfacción intrínseca de armar el rompecabezas.
- c) Los 'híbridos', que se encuentran en medio de las dos categorías anteriores, parecen ser los más intrínsecamente motivados tanto por el rompecabezas (aplicación de conocimiento y que se identifican curiosidad) pero también concenden gran importancia al reconocimiento de pares y publicaciones en materia de motivación.

A pesar de estas variedades, cabe destacar que los resultados cualitativos del estudio Lam (2011), revelan que la utilización de palabras como 'excitación', 'diversión' y 'emoción' para describir la satisfacción psíquica se destacan en particular para la categoría de científicos que trabajan en organizaciones comerciales.

La satisfacción derivada de logros que comentan los científicos es similar o a veces mayor que la del resolver un acertijo científico.

(. . .) Curiosidad, fantasía y emoción (...). La mayor recompensa para mí es la emoción. La emoción de hacerlo, número uno; número dos, el intelectual, la satisfacción de ver tus ideas durante todo el camino para hacer medicamentos que cambiarán el sufrimiento humano. Tan emocionado, y luego formar parte de una organización, ¡es una organización fantástica!. [Traducción propia]. (Stafa, sf).

Hay algo en el orden del llevar adelante un objetivo que se encuentra facilitado por las organizaciones con fines de lucro. No solamente por contar con recursos para llevar a cabo proyectos, sino también porque la dinámica de gestión de proyectos

garantiza que las investigaciones se concreten, más allá del resultado y acompañan a los empleados incluso en aquellas metas que no son exitosas.

Se revisarán a continuación las diferentes orientaciones que puede llevar a un científico a desarrollarse profesionalmente en diversos ámbitos.

3.6.4 La orientación profesional

En términos generales y de manera simplificada, la academia y las corporaciones representan dos grandes esferas donde los graduados de carreras científicas pueden realizar su desarrollo profesional.

El caso de estudio realizado por French E. (1996) sobre motivación científica reconoce la complejidad de la cuestión no solamente por las numerosas opciones que pueden medirse en términos de motivadores intrínsecos y extrínsecos, sino también porque al hablar de científicos se hace necesario comprender la orientación. Es decir si hay una marcada orientación a la ciencia pura o si la orientación profesional se inclina a la administración.

Para abordar esta dicotomía en relación al engagement científico, Roach y Sauermann (2010) realizan un estudio para determinar cuánto es el gusto genuino y vocacional por las ciencias que tienen los individuos que realizan su trayectoria laboral dentro de la industria. Concluyen, en que aquellos PhDs que desarrollan carreras dentro de la industria podrían estar menos interesados en crear sus propios proyectos de investigación, interactuar con científicos en conferencias científicas o publicar y mantenerse actualizados con la literatura que aquellos PhDs que deciden realizar su carrera en la academia.

Para realizar esta aseveración, han entrevistado a 400 estudiantes de Doctorados en ciencias de Universidades de primera línea en estados Unidos. Según su estudio, asumir que todos los científicos comparten el mismo nivel de gusto y pasión por las ciencias es un error y por tanto, un factor que deben considerar las organizaciones en la incorporación profesional.

En sus conclusiones, afirman que aquellos cuya vocación se encuentra más determinada tienden a continuar sus carreras en la academia. En contraposición, si fuera el caso de que aquellos que prefieren realizar una carrera en la industria poseen un gusto relativamente débil por las ciencias, entonces esta falta de deseo de los científicos de participar en actividades de "ciencia abierta" debería considerarse como una restricción de cualquier política firme que aliente tales actividades, ya que sus intereses no tienen un anclaje vocacional genuino en la ciencia.

Es interesante observar que los currículums no dan cuenta de este aspecto. Si se revisan los perfiles científicos que intentan ingresar en la industria y arman su currículums se observa como ejercicio común que numeran y resaltan las publicaciones, exposiciones y artículos que han escrito, lo que denotaría un marcado interés por el *Ribbon*.

Por su lado, las organizaciones se busca indagar sobre skills y competencias para el desarrollo dentro de la organización. Por esta razón, si se hace una búsqueda rápida en Google sobre currículums de científicos para corporaciones, se hace evidente la cantidad de empresas y publicaciones que ofrecen ayuda a estos profesionales para transformar su hoja de vida en aptas para organizaciones que los instan en pensar en sus skills y competencias, por sobre el número de publicaciones que puedan haber realizado.

La posibilidad de que un profesional científico pueda tener orientación por la ciencia pura o por la administración no se encuentra contemplada en los procesos de entrevistas, en la medida en que no se formulan preguntas destinadas a indagar sobre este tema. La formación en carreras relacionadas con las ciencias es típicamente condición sine qua non para el ingreso a las CROs, sin embargo, es de esperar entonces que si una organización no incluye la orientación profesional en su menú de preguntas para el reclutamiento pueda encontrar dificultades al conformarse con perfiles que no aspiran a un desarrollo de carrera de tipo Managerial.

3.6.5 El trabajo colaborativo cosmopolita

Se parte de la base de que en las organizaciones científicas con fines de lucro, a menos que se trate de organizaciones de industria nacional, los científicos deben desarrollar sus tareas en colaboración con colegas, pares e incluso reportes directos que no se encuentran físicamente en nuestro país. Más aun, en muchos casos, un Manager puede estar cito en nuestro país y contar con el 100% de su equipo situados en diversos países de nuestra región o fuera de Latinoamérica.

Las investigaciones sobre el trabajo colaborativo dan cuenta de una cantidad de factores que son beneficiosos para el desarrollo profesional. En las organizaciones multinacionales la exposición a diversas culturas expande la experiencia y la riqueza en las miradas que pueda tenerse sobre una problemática. Si bien esto puede ser cierto, Lam (2011) intenta distinguir cómo las instituciones para las cuales trabajan pueden representar variaciones en términos de satisfacción laboral. Para ello toman tres sectores: el académico, el gubernamental y la industria, entendida como organizaciones privadas que emplean científicos. Luego de estudiar la interacción entre colaboración cosmopolita y cada sector, determinan que el cosmopolitismo colaborativo sigue teniendo un efecto positivo directo en la satisfacción laboral en todos los sectores.

Sin embargo el trabajo con cosmopolita puede hallar algunas aristas.

Jung (2017) en su artículo "*Impact of research collaboration cosmopolitanism on job satisfaction*" estudia la correlación entre el trabajo colaborativo cosmopolita y la satisfacción laboral en los profesionales STEM.

Reflexiona en que el trabajo en la industria modera negativamente la relación entre la colaboración cosmopolita y la satisfacción laboral porque sugiere posibles externalidades negativas, experimentadas por una colaboración más amplia entre regiones e instituciones.

Si bien el estudio no expande sobre cuáles son estas posibles externalidades, podemos distinguir las siguientes cuestiones que, de no ser tenidas en consideración en los programas de employee engagement, pueden afectarlo de

forma directa: las diferencias de horarios, la burocracia generada, la sobrecarga de trabajo, falta de monitores de estudios clínicos, herramientas no adecuadas para la realización de las tareas de forma remota o barreras idiomáticas.

3.7 Resumen y síntesis del abordaje conceptual

1. En primer lugar se ha contextualizado la importancia de atender el desarrollo de las carreras científicas en una era que va a demandar de estos profesionales más que nunca, debido a la velocidad de cambios y desarrollos tecnológicos en este sector.

2. En segundo lugar, se ha resaltado el actual requerimiento de las organizaciones de contar con “la mente, el corazón y alma” del empleado, de su implicación e integración y asimismo se han señalado los riesgos psicofísicos que esto trae aparejado, motivo por el cual el trabajo se hace necesaria una estrategia adecuada de employee engagement .

3. Para entender cómo construir engagement en una organización se ha intentado definir la temática. Se ha encontrado en este sentido la imposibilidad de brindar una definición única aseverando que se trata de un constructo no tangible, sino deducible mediante un determinado proceso de categorización que genera variables para que pueda ser medido o estudiado. Por este motivo, posteriormente se han recorrido las teorías de employee engagement preponderantes desde la academia y desde los *practitioners*.

4. De esta revisión se puede destacar que el engagement se expresa:

- a) de forma física, cognitiva y emocional o afectiva,
- b) no solamente en el esfuerzo discrecional que pueda hacer un empleado, sino en la integración que realiza el empleado de su vida pública y su vida privada por voluntad propia,
- c) en el entusiasmo, creatividad y afecto que pueda aportar a sus labores cotidianas,
- d) en su permanencia y en cómo se expresa al hablar de la organización interna y externamente.

5. Se han proporcionado dos modelos concretos de employee engagement (Pink y Hamel), que llamativamente coinciden en la necesidad de re-pensar la Tecnología del Management, habiendo sido está concebida para finalidades que no encuentran lugar hoy en las organizaciones contemporáneas. Fundamentalmente las prácticas que se ejercen bajo este paradigma del Management son verticalistas y apuntan al *compliance*, mientras que hoy debieran rediseñarse estos métodos con el fin de generar employee engagement como imperativo organizacional para el desarrollo de un negocio.

6. En síntesis y en consideración específica a los profesionales que ejercen sus labores en el mundo de las ciencias, resaltan del abordaje conceptual, los siguientes elementos que ilustran los intereses que importan al profesional del mundo de las ciencias inserto en el mundo del trabajo:

- La curiosidad y la resolución de problemas, ambos de índole intrínseca, operan como motivadores subyacentes a los comportamientos que generan para lograr conocimiento avanzado y participar en tareas desafiantes con las cuales pueden obtener reconocimiento.
- La importancia de ser reconocidos, fluctúa en importancia dependiendo de la experiencia laboral del trabajador, incrementándose a medida en que se gana *expertise* en la profesión.
- Trabajar por el bien de las personas, es también otro aspecto que moviliza a estos profesionales, un propósito genuino en profesionales de ciencias de la salud, bien capturado por las misiones organizacionales
- La orientación profesional hacia la ciencia pura aparece como factor determinante en la posible integración de un profesional de las ciencias de la salud hacia una organización con fines de lucro. De la misma forma, el trabajo cosmopolita si bien tiene un efecto atractivo y positivo, resultará más impactante en la medida en que puedan mitigarse las entre regiones e instituciones.
- La compensación, de acuerdo al cuerpo teórico no constituiría un elemento relevante en términos de employee engagement.

Habiendo llegado al desarrollo de los elementos expuestos, en la siguiente etapa se ha buscado entender a las cuestiones particulares que facilitan o dificultan el engagement de los monitores de estudios clínicos en **Life**. Aspectos que debieran ser tenidos en cuenta en la elaboración de una estrategia destinada a lograr la implicación de los científicos que se desempeñan en una *Contract Research Organization*. Los mismos se van a investigar en la realidad concreta de la empresa por medio de un trabajo de campo.

Están relacionados con la estimulación de la curiosidad, el sentido de actuar por el bien común de las personas, la motivación basada en la compensación y reconocimientos y por último, la necesidad de resolver acertijos intelectuales derivados del ejercicio de su profesión. Se va a revisar también aspectos que pueden apuntalar u obstaculizar los niveles de engagement de los monitores de estudios clínicos tales como la burocracia, el trabajo remoto, las diferencias de horarios en el trabajo global, las barrera idiomáticas y culturales.

4. Investigación de campo

4.1 Objetivos

- a) Conocer las particularidades que mantienen implicados en **Life** a los monitores de estudios clínicos, a través del relevamiento de sus intereses profesionales y elementos particulares que brinda la carrera profesional en una CRO.
- b) Determinar las barreras que pueden estar dificultando el correcto employee engagement de estos empleados.
- c) Obtener información cuantitativa y cualitativa que posibilite a la compañía la elaboración de una estrategia de employee engagement adecuada y ajustada al grupo de monitores de estudios clínicos.

4.2 Metodología de relevamiento/recolección de información

En primer lugar se han tomado informes de la empresa **Life** para determinar la composición educativa, etárea y la antigüedad de la población de estudio. Se han revisado el tipo de contratación de los monitores de estudios clínicos y las políticas de flexibilidad y de desarrollo de carrera. De los mismos se puede extraer que:

- El universo de estudio abarca a 25 personas de las cuales 19 poseen títulos de grado, posgrado y Doctorados en carreras científicas (Médicos, Biólogos y Farmacéuticos) y 6 cuentan con títulos terciarios en alguna rama científica
- La antigüedad promedio en Life es de 4 años, la edad promedio es de 41 años.
- Los monitores de estudios clínicos se encuentran empleados en relación de dependencia.
- En cuanto a las políticas de flexibilidad, la empresa cuenta con 3 herramientas:
 - a) La política llamada *Flex hours* permite al empleado elegir su horario de ingreso entre 5 opciones.

- b) La política de *Homebased y telecommuting*, permite a los empleados trabajar desde su casa de forma permanente o bien esporádicamente de acuerdo a lo que se acuerde con su manager.
 - c) La política de *Summertime Comprressed Work Week*, permite a los empleados trabajar 8 horas y media de lunes a jueves y 6 horas los viernes, durante los tres meses de verano.
- En términos de desarrollo de carrera, **Life** ha implementado la metodología *Career Map* que distribuye las posiciones de la organización en 8 bandas. Estas van desde el nivel inicial hasta el más alto en la organización y permiten ser recorridas conforme se va ganando *seniority* a través de promociones.

En segundo lugar se realizó una encuesta grupal de diez preguntas, distribuida de forma digital, con la herramienta surveymonkey, que ha sido contestada por 17 monitores de estudios clínicos con diferentes grados de seniority (Junior, Semi-Senior y Senior). Para la realización de esta encuesta se utilizaron preguntas acerca del engagement con el fin de capturar características propias de esta población y poder extraer información cuali y cuantitativa.

Las mismas, han servido de disparadores del focus group que se llevó a cabo posteriormente con el fin de poder re preguntar, indagar en profundidad y abrir a la discusión sobre esta temática.

La entrevista grupal con formato focus group fue la tercera herramienta utilizada. Se realizó con la participación de diez monitores de estudios clínicos en forma presencial y cinco en forma remota. El focus group se realizó en las instalaciones de la oficina, tuvo una duración de una hora y media y el registro de los testimonios se documentó de forma escrita. Por las razones de confidencialidad antes mencionadas, cuando se citen testimonios obtenidos de esta modalidad se clasificaran como "Participantes" con los números de referencia del 8 al 22.

Por último, se realizaron cinco entrevistas individuales a monitores, y dos entrevistas a Managers que comenzaron su carrera profesional en una CRO como monitores de estudios clínicos. Estas entrevistas individuales se realizaron de forma presencial

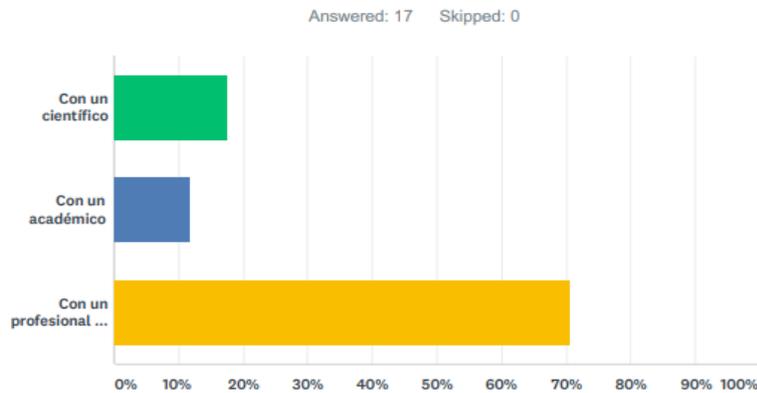
con formato semi-estructurado. Se buscó con esta estrategia obtener diferentes perspectivas sobre el significado del engagement para luego, poder trazar patrones comunes y comparaciones que permitan trabajar sobre el grupo de trabajo de Monitores de estudios clínicos en general.

Las entrevistas duraron entre 40 y 60 minutos con muy buena predisposición de los profesionales. Las mismas fueron realizadas de forma directa por la autora de este trabajo e individualmente. La razón por la que se seleccionó esta metodología es para lograr recabar información que con una metodología cuantitativa no es posible explorar. Por razones de confidencialidad no es posible develar el nombre de los entrevistados. Por este motivo, cuando se citen testimonios obtenidos de esta modalidad se clasificarán como “Participantes” con los números de referencia del 1 al 7. Todos los participantes del trabajo de campo participaron en forma voluntaria y de acuerdo a su disponibilidad.

A continuación se compartirán los resultados de la aplicación estas tres metodologías de forma integrada de acuerdo al área temática desarrollada.

4.3 Resultados de la investigación de campo

Gráfico 1 y Tabla 1 *Pregunta 1: ¿Con qué se identifica más profesionalmente?*



| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|---|-----------|
| Con un científico | 17.65% 3 |
| Con un académico | 11.76% 2 |
| Con un profesional de una corporación multinacional | 70.59% 12 |
| TOTAL | 17 |

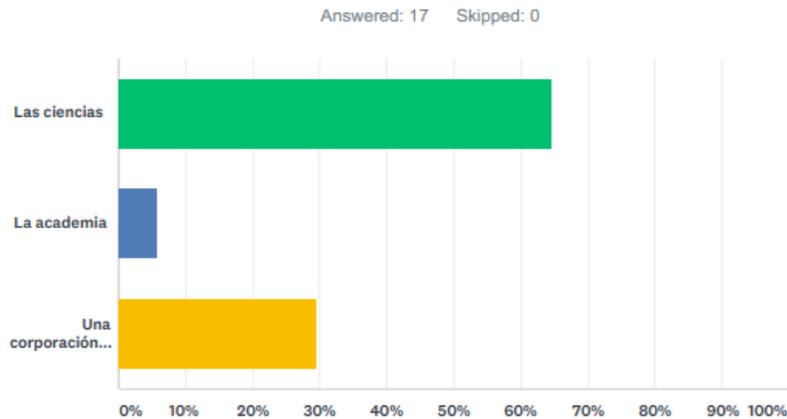
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

En relación a esta primera pregunta, se observa que la mayoría de los participantes, 70.59%, se identifican con profesionales de una corporación multinacional, lo cual presenta una coincidencia con su situación actual de empleo.

Sin embargo, es interesante notar que en la segunda pregunta de la encuesta, el 64.71% de los participantes afirman que si volvieran a comenzar una carrera laboral la realizarían en las ciencias, en vez de en una corporación multinacional. Esta aparente contradicción entre la primera y la segunda respuesta fue explorada durante el focus group donde los participantes pudieron aclarar que volverían a comenzar su carrera en el mundo de las ciencias, teniendo en cuenta que ese es el recorrido que han hecho para llegar a una corporación multinacional.

Indican, que no hubieran llegado de otra forma a una CRO ya que cuando finalizaron sus estudios no conocían la posibilidad de trabajar de monitores de estudios clínicos por lo que se abocaron a trabajar en hospitales o laboratorios para ganar experiencia.

Gráfico 2 y Tabla 2 *Pregunta 2: Si tuviera que volver a comenzar su carrera, la desarrollaría en:*



| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|-------------------------------|-----------|
| Las ciencias | 64.71% 11 |
| La academia | 5.88% 1 |
| Una corporación multinacional | 29.41% 5 |
| TOTAL | 17 |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

Adicionalmente, agregan que ellos son “gente de ciencia” y que encuentran en esta organización una forma de poder tener una mejor calidad de vida, sin dejar de lado sus intereses vocacionales. En la entrevista individual uno de los empleados afirma que: “Todavía estoy trabajando en un ámbito científico, con un fin científico”. (Participante 5, comunicación personal, 11 de Mayo de 2018)

De las entrevistas individuales puede extraerse que esta conversión al mundo corporativo no ha derribado su identidad científica sino que estos profesionales encuentran dentro del área de monitoreo de estudios clínicos un lugar donde de alguna forma pueden sostener su identidad, incluso ejerciendo sus labores fuera del ámbito tradicionalmente esperado para egresados de una carrera científicas. Es decir, laboratorios, hospitales o la academia.

“Soy una persona de la ciencia. Todo el que viene acá tiene ese interés por la ciencia, es gente dedicada. Comprometida, meticulosa, dedicada. Todos mis amigos son de la ciencia, tenemos muchas cosas en común” (Participante 3, comunicación personal, 08 de Junio de 2018)

“Trabajás en ensayos clínicos y estás en contacto con lo último de lo último y a donde va la investigación” (Participante 8, comunicación personal, 08 -6- 2018).

Está dentro del área de mi interés, tiene las otras condiciones que también me están importando. Me gusta el contenido, porque no puedo estar haciendo tres turnos porque no como, no vivo, no nada. Esto tiene algo de mi interés, que me remunera de la manera que estoy esperando, que me da una estabilidad que no tendría de otra manera y algo de calidad de vida. (Participante 11, comunicación personal, 08 de Junio de 2018).

Los monitores de estudios clínicos encuentran una ventaja dentro de una organización multinacional en términos de su desarrollo profesional que les brinda oportunidades de desarrollo que en otro ámbito parecen ser inalcanzables.

Uno de los médicos comenta sobre este cambio del mundo de la asistencia a una *Clinical Research Organization*:

A partir de ahí con dolor y esperanza empecé a buscar. Además de seguir vinculado a la salud, médica y científica tengo un reaseguro de estar en un esquema más corporativo, posibilidad de carrera. En medicina tenés que esperar a que se muera tu jefe de servicio. (Participante 1, comunicación personal, 06 de Junio de 2018)

Si bien el ingreso al mundo corporativo supone un cambio de carrera, no termina de desintegrarse el lazo que tienen con su identidad científica. Esta posición les permite hacer uso de sus conocimientos en pos de lograr los objetivos de sus tareas. Desde el lugar de expertos, pueden posicionarse en un lugar que los habilita a participar en conversaciones técnicas con colegas y con ello fortalecer vínculos que son necesarios para lograr sus objetivos en un centro de salud:

“Es una ventaja ser médico porque sabés si te están mintiendo o no. Para las relaciones humanas es más fácil si sos PhD. Podés saber mejor, hablar de igual a igual y los investigadores te respetan más”. (Participante 1, comunicación personal, 06 de Junio de 2018).

La importancia de las competencias blandas en los monitores se revela en tanto y en cuanto la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales juegan un papel preponderante a la hora de realizar sus tareas. La construcción de vínculos de confianza es de suma relevancia para la posición de monitor de estudios clínicos ya que estas relaciones profesionales/personales pueden operar facilitando o dificultando el ejercicio que hacen en los centros de salud, para los cuales típicamente cuentan con tiempos limitados y enfrentan volúmenes de trabajo extenso. Más aún, muchas veces los expone a interrelacionarse con investigadores de más experiencia y en muchas ocasiones eminencias de la salud.

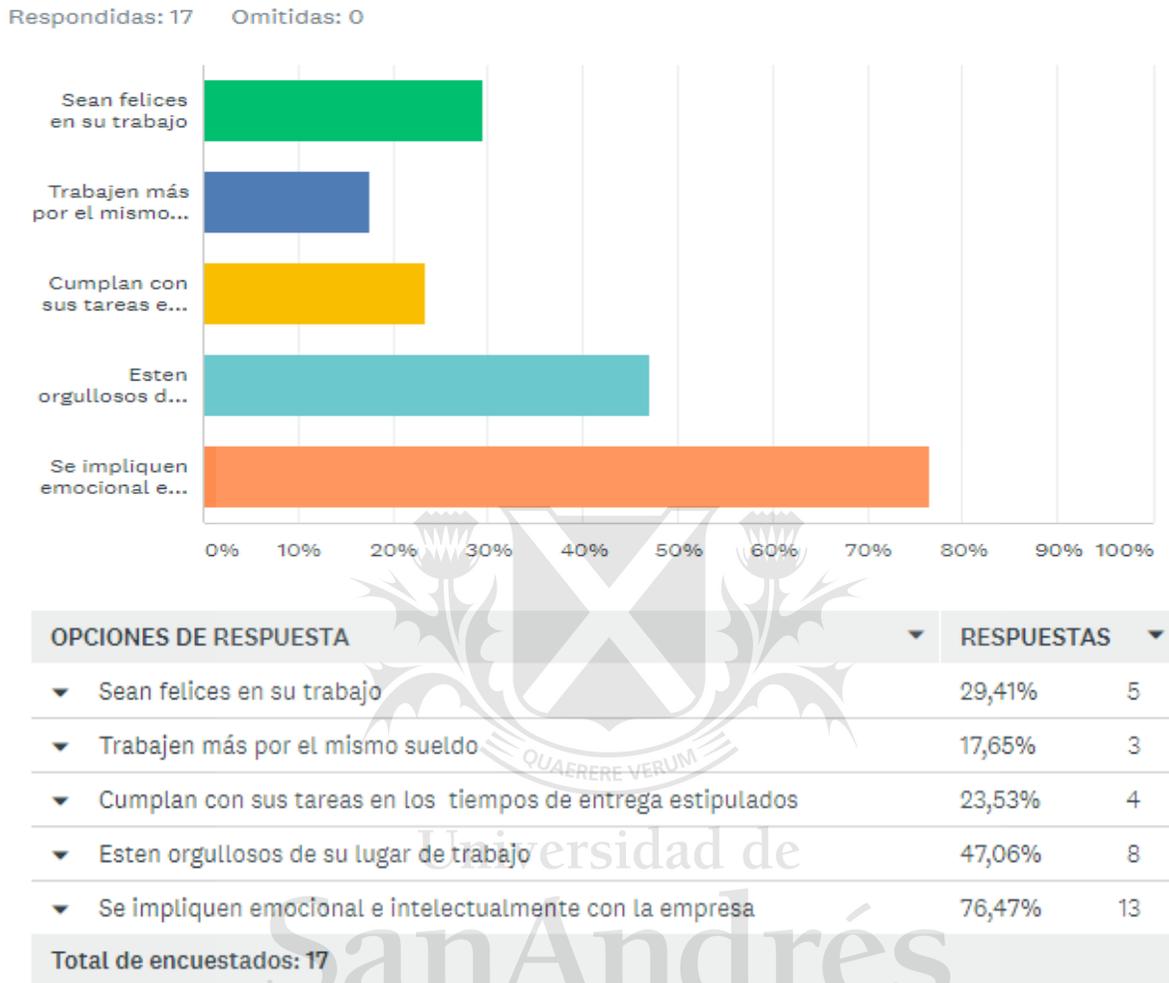
Las relaciones son fundamentales. Porque vos tenés que hablar con un médico que probablemente es un capo y vos no podés perder tu lugar de capo en lo que vos hacés. En documentos, el experto sos vos. Y vos tenés que aprender y dar feedback a otro que es más capo que vos. (Participante 4, comunicación personal, 09 de Marzo de 2018)

Por este motivo, es importante la construcción de las competencias que posibiliten construir confianza y una comunicación efectiva con un patrocinador tanto como con un centro de salud, con la dificultad que presenta que ambos son interlocutores externos a la empresa por lo que se requiere paciencia, empatía y planificación a largo plazo.

El mejor monitor no puede avanzar si te chocás y te chocás con una pared. Podés ser muy técnico pero si no podés transmitir, el otro nunca va a hacer lo que precisás que haga. Tenés que tener influencia, comunicación, respeto. (Participante 7, comunicación personal, 09 de Marzo de 2018).

La tercer pregunta fue formulada con el fin de relevar el entendimiento que tienen los participantes de lo que significa el employee engagement, en preparación para las preguntas siguientes que conforman la encuesta y como disparador de discusión en el focus group.

Gráfico 3 y Tabla 3 *Pregunta 3: El employee engagement es una metodología que usan las empresas para que los empleados (indicá tantos como quieras):*



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

Se observa que el entendimiento de la mayoría de los participantes está en línea con el significado del employee engagement al que apunta la empresa **Life**: 76.47% de los monitores de estudios clínicos identificaron la definición como una metodología para que se impliquen emocional e intelectualmente con la empresa.

La cuarta pregunta tiene como fin ponderar cuáles de las variables presentadas tiene mayor relevancia en relación con su motivación.

Estas variables fueron seleccionadas de los factores que se hallan en el cuerpo teórico del trabajo y que diferentes autores mencionan como claves para que el employee engagement opere de forma adecuada.

Los encuestados tuvieron la opción de evaluar cada variable de acuerdo a su importancia asignándoles uno de los siguientes valores: “No es importante”, “Importante”, ‘Muy importante” “Fundamental”.

La pregunta realizada fue: **¿Cuál de los siguientes factores lo motivan en su trabajo?** Las respuestas se clasificaron y agruparon las afirmaciones en diversas categorías:

a) **El propósito:**

Tabla 4 *El propósito*

| | NO ES IMPORTANTE | IMPORTANTE | MUY IMPORTANTE | FUNDAMENTAL | (SIN ETIQUETA) | TOTAL |
|---|------------------|------------|----------------|--------------|----------------|-------|
| El propósito organizacional de salvar vidas | 5,88% 1 | 5,88% 1 | 23,53% 4 | 64,71% 11 | 0,00% 0 | 17 |
| Hacerle un bien a la humanidad | 6,25% 1 | 0,00% 0 | 18,75% 3 | 75,00% 12 | 0,00% 0 | 16 |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

Los resultados dan cuenta de la importancia del propósito organizacional para los monitores de estudios clínicos. El 64.71% coincide en que el propósito es fundamental para su motivación y en coincidencia, el 75% responde que “Hacerle un bien a la humanidad” es un motivador “Fundamental” en las tareas que realizan. Teniendo en cuenta las variables que mencionaba Pink (2010) como vectores adecuados para el employee engagement (*Mastery, Purpose y Autonomy*) se puede observar que el propósito organizacional opera de forma correcta y en línea con lo que estos empleados consideran.

En las entrevistas individuales este motivador se hace visible a través de ejemplos donde los monitores de estudios clínicos relatan la satisfacción que sienten al sentir que su trabajo tiene impacto directo sobre la vida humana.

Estaba participando en un estudio clínico donde la sobrevivida era de 30 días. Volví luego de los 30 días y los pacientes estaban vivos....y pense: esto es maravilloso, ¡no se mueren! (Participante 6, comunicación personal, 08 de Junio de 2018)

Ver un paciente que se tenía que morir pero verlo vivo. Para el que trabaja en salud no hay mayor recompensa. Sabés que sos una parte nada más, pero sos parte de algo mayor. (Participante 4, com. personal, 09-3-2018)

El producto salió la venta. Vos trabajas para eso y no te toca siempre, por ahí de 10 son 2 pero vale todo lo demás. Es tu hermano, es tu hijo, es tu madre. (Participante 6, comunicación personal, 08 de Junio de 2018)

b) El trabajo cosmopolita y remoto:

Tabla 5 *El trabajo cosmopolita*

| | NO ES IMPORTANTE | IMPORTANTE | MUY IMPORTANTE | FUNDAMENTAL | (SIN ETIQUETA) | TOTAL |
|--|------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------|
| La multiculturalidad del trabajo | 11,76% 2 | 47,06% 8 | 41,18% 7 | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 17 |
| La oportunidad de viajar y conocer profesionales alrededor del mundo | 0,00% 0 | 17,65% 3 | 64,71% 11 | 17,65% 3 | 0,00% 0 | 17 |
| Trabajar con gente de diferentes países | 5,88% 1 | 23,53% 4 | 52,94% 9 | 17,65% 3 | 0,00% 0 | 17 |
| Contruir networks alrededor del mundo | 0,00% 0 | 56,25% 9 | 37,50% 6 | 6,25% 1 | 0,00% 0 | 16 |
| El trabajo en equipos diversos | 0,00% 0 | 5,88% 1 | 58,82% 10 | 35,29% 6 | 0,00% 0 | 17 |
| Trabajar de forma remota | 5,88% 1 | 11,76% 2 | 41,18% 7 | 41,18% 7 | 0,00% 0 | 17 |
| Trabajar fuera de una oficina | 11,76% 2 | 17,65% 3 | 41,18% 7 | 23,53% 4 | 5,88% 1 | 17 |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

La oportunidad de viajar y conocer profesionales alrededor del mundo fue evaluada como ‘Muy importante’ por el 64.71% de los participantes. Asimismo, la posibilidad de trabajar con gente de diferentes países resalta, habiendo sido elegida como ‘Muy importante’ para el 52.94% de los participantes y como ‘Fundamental’ para 17.65%.

Si bien esta variable ha sido altamente valorada en la encuesta, ni de las entrevistas individuales, ni del focus group se desprende la posibilidad de

trabajar con profesionales extranjeros como como clave para la implicación en esta organización.

Sin embargo, del focus group se desprende que el trabajo de monitores de estudios clínicos tiene una faceta individual que no representa la forma de trabajo de su preferencia y que al elegir a sus colegas prefieren trabajar con equipos diversos y cambiantes en los diferentes estudios que les son asignados. Esto se ve reflejado en el 58.82% de los participantes que afirman que el trabajo en equipos diversos es un motivador en sus tareas. Destacan, en el focus group, la necesidad de compartir sus jornadas y sus tareas, apreciando un trabajo más colaborativo dentro de un equipo de trabajo donde pueden compartir objetivos de trabajo.

Cabe resaltar que si bien la tarea se facilita con equipos presenciales, el 41.18% califican como “Fundamental” la posibilidad de realizar su tarea en forma remota. Esta es una necesidad destacada en el focus group esencialmente por monitores que afirman que no aceptarían un trabajo 100% presencial. Esta necesidad no surge porque haya un interés particular de trabajar con culturas diferentes sino porque la posibilidad de realizar sus tareas de forma remota, por ejemplo desde su casa, da cuenta de una flexibilidad laboral que habla de una empresa que tiene en consideración las necesidades de sus empleados en términos de las demandas en su vida personal.

c) La estabilidad laboral, la autonomía y la compensación:

Tabla 6 *Estabilidad, autonomía y compensación*

| | NO ES IMPORTANTE | IMPORTANTE | MUY IMPORTANTE | FUNDAMENTAL | (SIN ETIQUETA) | TOTAL |
|---|------------------|-------------|----------------|--------------|----------------|-------|
| La estabilidad laboral de la organización | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 29,41% 5 | 64,71% 11 | 5,88% 1 | 17 |
| La autonomía para realizar las tareas | 0,00% 0 | 17,65% 3 | 35,29% 6 | 41,18% 7 | 5,88% 1 | 17 |
| La competitividad de su compensación | 0,00% 0 | 17,65% 3 | 58,82% 10 | 23,53% 4 | 0,00% 0 | 17 |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

En relación a la estabilidad laboral 64.71% de los participantes la reconocen como “Fundamental” en su motivación para trabajar en una organización:

En pediatría, tenía un buen pasar y de golpe de la noche a la mañana me quedaba sin nada. Todo lo que había estudiado no rendía los frutos y no era reconocido. Me dije, esto no anda, que hacemos. Como proyecto de vida. No me tiene que volver a pasar nunca más. (Participante 1, comunicación personal, 06-6- 2018)

Como se ha mencionado, en **Life** los monitores trabajan en relación de dependencia desde el inicio, y es este uno de los anclajes fundamentales para que un profesional de las ciencias de la salud decida encarar su actividad profesional en esta organización. Esta decisión de desarrollo se vería dificultada si la empresa **Life** decidiera cambiar su forma de contratación por contratos a plazo fijo atados a los contratos con los sponsors. En **Life**, los monitores de estudios clínicos continúan empleados incluso si el estudio para que trabajan es suspendido y deben permanecer temporalmente *en bench*.

Podemos sumar a esto que la autonomía para realizar las tareas se ubicó dentro de “Fundamental” para el 41.18% de los participantes y “Muy importante” para el 35.29% de los individuos. En **Life** se entiende por autonomía la flexibilidad que brinda el tipo de trabajo al empleado para poder coordinar su cronograma de tareas y de realizarlas desde su casa, de acuerdo a su conveniencia. Se presenta este aspecto como una ventaja para los empleados en general, y en particular para aquellas mujeres que tienen a cargo el cuidado de sus hijos.

La salud en Argentina no es muy amigable con la calidad de vida. Vos acá podes dar teta a tu hijo y podes hacer el trabajo más tarde, ser flexible. En la salud nada de eso se contempla. En el caso del consultorio tenés que ver 4 pacientes en una hora porque sino no cobras. (Participante 6, comunicación personal, 08 de Junio de 2018)

Yo vengo de Tigre para mí es fundamental tener trabajo cerca porque gano calidad de vida. Es impensado pensar que me cambie a una empresa que quede en Puerto Madero. A mí en **Life**, una de las cosas que me motiva es que me da calidad de vida. (Participante 9, comunicación personal, 08 de Junio de 2018).

En este sentido, se preguntó en el focus group si el grupo pensaba que la flexibilidad era un factor de motivación y al unísono la respuesta fue “¡sí!”. Un participante agrega: “Para mí es calidad de vida y tal vez soy más grande. El tema de poder llevar a mi hija al colegio e ir a una reunión de padres, esto me da esta facilidad...” (Participante 10, comunicación personal, 08 de Junio de 2018).

Con respecto a la compensación, el 58.82% de los individuos coloca a esta variable como “Muy importante” en términos de su motivación. Del focus group puede extraerse que el cambio que han realizado los monitores de mayor experiencia en **Life**, representó un importante cambio económico que impactó directamente en su calidad de vida personal y familiar. En las entrevistas individuales los participantes explican que ésta ha sido una de las razones fundamentales por las cuales hicieron el cambio hacia una organización multinacional. Uno de los entrevistados comenta: “Me iba bien porque trabajan un montón en pediatría clínica pero tiene un límite, no podés estar 24 hs atendiendo y si no, no reeditúa”. (Participante 1, com. personal, 06-6-2018). En otros casos, las afirmaciones devienen aún más taxativas: “Acá todos entraron por la compensación, ¿qué te pensás? ¿Qué es amor a la ciencia? No. Acá todos vienen a trabajar porque pagan bien” (Participante 2, com. personal, 14-3-2018)

d) **El Reconocimiento:**

Tabla 7 *El reconocimiento*

| | NO ES IMPORTANTE | IMPORTANTE | MUY IMPORTANTE | FUNDAMENTAL | (SIN ETIQUETA) | TOTAL |
|--|------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------|
| El reconocimiento de su trabajo en la comunidad científica | 11,76% 2 | 41,18% 7 | 35,29% 6 | 11,76% 2 | 0,00% 0 | 17 |
| La publicaciones de su trabajo | 11,76% 2 | 41,18% 7 | 29,41% 5 | 11,76% 2 | 5,88% 1 | 17 |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

El reconocimiento de su trabajo por parte de la comunidad científica no parece ser un factor tan relevante de motivación para este grupo de trabajo. Esta respuesta fue clasificada por el 41.18% como “Importante” y por un 11.76% como “poco importante”, sumadas se observa que más de la mitad de los monitores no lo consideran como “Muy importante” o “Fundamental”.

Tampoco resalta un factor de reconocimiento relevante la publicación de papers o artículos en revistas académicas. Tal como lo han estudiado Roach y Sauermann (2010) parece también reflejarse en **Life** dando cuenta de que al desarrollar sus carreras dentro de la industria están menos interesados en crear sus propios proyectos de investigación, interactuar con científicos en conferencias o publicar y mantenerse actualizados con la literatura, que aquellos PhDs que deciden realizar su carrera en la academia. Del focus group realizado queda claro que esto no es un factor que resulte relevante para apuntalar el engagement en la organización:

El científico tiene que publicar para permanecer en el sistema. Me acuerdo que en una entrevista que me dijeron: ¿vos sabés que si entrás en esto no vas a poder publicar? Y no me importó. Lo cambié por esto. (Participante 13, comunicación personal, 08-6-2018).

Nunca publiqué y no me interesa. A mí no es algo que me interese. Lo que más extraño es la tarea asistencial. Durante tres años, al principio, hacía consultorio. Y después me di cuenta que no puedo con todo. (Participante 14, comunicación personal, 08-6-2018).

e) **La Curiosidad:**

 Tabla 8 *La curiosidad y orientación científica*

| | NO ES IMPORTANTE | IMPORTANTE | MUY IMPORTANTE | FUNDAMENTAL | (SIN ETIQUETA) | TOTAL |
|---|------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------|
| La necesidad de saber más sobre ciencia | 5,88% 1 | 17,65% 3 | 41,18% 7 | 35,29% 6 | 0,00% 0 | 17 |
| La pasión por las ciencias | 0,00% 0 | 23,53% 4 | 47,06% 8 | 29,41% 5 | 0,00% 0 | 17 |
| Satisfacer inquietudes intelectuales | 0,00% 0 | 41,18% 7 | 52,94% 9 | 5,88% 1 | 0,00% 0 | 17 |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

La necesidad de saber más sobre ciencia fue evaluada “Muy importante” para el 41.18% de los monitores y “Fundamental” para el 35.29%. En la misma línea, satisfacer inquietudes intelectuales fue calificada por un 52.94% de los participantes como “Muy importante” y como “Fundamental” para el 5.88%. Si complementamos esta información con la extraída de las entrevistas individuales, se puede afirmar que esto efectivamente se revela como una característica propia de los científicos. En un fragmento anterior al desarrollar esta cualidad se dejó planteada una pregunta: ¿Dónde se despierta y sacía la curiosidad profesional de los profesionales de las ciencias de la salud en **Life**? La empresa en cuestión, por la diversidad de ensayos clínicos en los que trabaja, parece poseer una vasta variedad de temáticas en las que un monitor de estudios clínicos puede explorar, resolver y profundizar, característica que implica a estos profesionales.

A la gente de la ciencia le atrae aprender cosas nuevas. Las indicaciones en las que trabajás no son las que ves en tu diario. Por ejemplo, la diabetes se ve, pero hay otro montón de patologías que no. Hay enfermedades raras, reducidas en número y eso es muy estimulante para el que le gusta aprender. (Participante 6, comunicación personal, 08 de Junio de 2018)

La quinta pregunta se incluyó dentro de la encuesta en busca de las razones por las cuales recomendarían el trabajo de monitor (entendiendo que la respuesta da cuenta de las cosas que ellos destacan de su función).

Tabla 9 *Pregunta 5: Recomendaría ser monitor a profesionales que buscan:*

| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|---|------------------|
| ▼ Crecer profesionalmente | 70.59% |
| ▼ Ser bien remunerado | 64.71% |
| ▼ Estabilidad laboral | 58.82% |
| ▼ Tener experiencia internacional | 52.94% |
| ▼ Encontrar y conocer científicos reconocidos | 52.94% |
| ▼ Trabajar desde su casa | 52.94% |
| ▼ Tener un trabajo estable | 41.18% |
| ▼ Viajar por el mundo | 17.65% |
| ▼ Balance vida personal y vida laboral | 17.65% |
| ▼ Divertirse | 17.65% |
| ▼ Otro (especifique) | Responses 11.76% |
| ▼ Publicar papers | 0.00% |
| Total Respondents: 17 | |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

De aquí, se pueden realizar las siguientes observaciones: (se entiende que al evaluar estas cuestiones es porque encuentran, en diferente medida, la existencia de estos elementos en su trabajo cotidiano en **Life**).

Los tres primeros puestos se anclan en el crecimiento profesional, el ser bien remunerado y la estabilidad laboral. Estos porcentajes vienen a reforzar los aspectos relevados en la pregunta 4. El crecimiento profesional se encuentra estructurado de acuerdo a la metodología de *Career Map* que les posibilita tener claridad sobre los diferentes niveles de seniority de la carrera de monitor dentro de la empresa **Life** y de los diversos caminos que pueden tomar en su carrera para quien busca un desarrollo gerencial. La remuneración, tal como se ha visto anteriormente, representa uno de los motivos fundamentales por los cuales han decidido emprender la carrera de monitoreo y de acuerdo a esta pregunta, 64.71% de los individuos recomendarían **Life** por esta razón.

En contraposición, dentro de las respuestas de menor valoración se encuentra el viajar por el mundo y esto se puede relacionar con las políticas de trabajo remoto que posee **Life**, las cuales posibilitan la realización a distancia de toda actividad que no requiera estrictamente de la presencia física del individuo.

El balance vida personal y vida profesional puede verse afectado por el volumen de trabajo que debe realizar un monitor. La siguiente pregunta explorará esta cuestión.

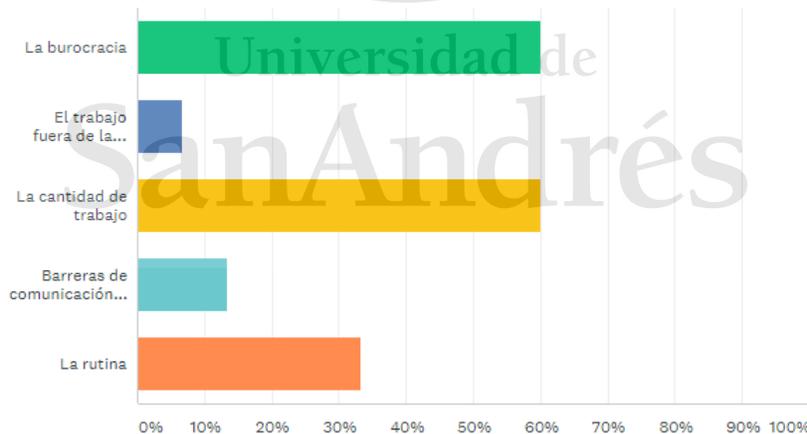
El trabajo de monitor no da cuenta de una faceta divertida y una vez más se encuentra que la publicación de papers no está dentro de lo que ofrece la empresa, como se ha explicado anteriormente no representa un problema de acuerdo a sus intenciones profesionales.

En una zona intermedia se encuentran la experiencia internacional que **Life** otorga ya que el trabajo de monitoreo no siempre se circunscribe a centros de salud en nuestro país. Es frecuente que los monitores de estudios clínicos deban trabajar en conjunto con colegas de **Life** de otros países.

La pregunta número 6 busca establecer cuáles de las variables presentadas representa una barrera para la implicación de los empleados en la organización.

Gráfico 4 y Tabla 10 *Pregunta 6: ¿Alguno de estos factores afecta su motivación en el trabajo? Por favor, desarrollar en comentarios.*

Respondidas: 15 Omitidas: 2



| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|---|-----------|
| ▼ La burocracia | 60.00% |
| ▼ La cantidad de trabajo | 60.00% |
| ▼ La rutina | 33.33% |
| ▼ Barreras de comunicación idiomáticas y culturales | 13.33% |
| ▼ El trabajo fuera de la oficina | 6.67% |
| Total Respondents: 15 | |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

La burocracia y la cantidad de trabajo se destacan con el 60% de respuestas, como los mayores factores que atentan contra la motivación para la realización del trabajo de monitor.

Dentro de los comentarios que buscan echar luz sobre esta pregunta, los encuestados realizan las siguientes acotaciones:

- “Lo que menos me gusta de mi trabajo es la cantidad de documentación que hay que reconciliar”
- “Cuando la cantidad es más de la que un monitor puede afrontar baja exponencialmente la calidad. La rutina aburre al monitor y quita iniciativa”.
- “La falta de reflejo del trabajo realizado vs. los valores que figuran en las métricas (que no se vea reflejado en sistema lo que uno hace constantemente por el bienestar del protocolo/pacientes/empresa)”

Estos aspectos representan la mayor causa de malestar a la vez que la característica primordial del trabajo del monitor. Es de esperar que un monitor deba realizar tareas rutinarias, analizar y observar información, si se entiende que en su tarea que debe respetar procedimientos internos, regulaciones y protocolos.

Por este motivo es que, de acuerdo a lo que se ha expresado en el cuerpo teórico, se busca que los monitores cuenten con las competencias necesarias que les permitan gestionar estas cuestiones de forma efectiva. En el abordaje conceptual realizado, estas radican por un lado en la flexibilidad, entendida por una competencia que posibilita adaptarse a un cambio de prioridades diario, afrontando desafíos inesperados en un ambiente de presión y tiempos rigurosos. Por otro lado, en la habilidad de manejar grandes volúmenes de información, de forma ordenada y pudiendo priorizar para enfocarse en lo importante.

La pregunta 7 y la pregunta 8 son de orden cualitativo. Se diseñaron en formato free text para que los participantes puedan compartir cuales son las 3 cosas que les gustaría que tenga su trabajo y cuáles son las 3 cosas que eliminarían de su trabajo para permanecer en la organización a largo plazo.

Tabla 11 Preguntas 7 y 8: Planificación de carreras a largo plazo

| | 7.¿Qué 3 cosas le gustaría que tenga su trabajo para que Ud. planifique su carrera en esta organización a largo plazo? | 8.¿Qué 3 cosas le gustaría eliminar de su trabajo para que Ud. planifique su carrera en esta organización a largo plazo? |
|----|---|---|
| 1 | Posibilidad de Crecer buen ambiente laboral Posibilidad de entrenars | problemas con los sistemas informaticos de trabajo |
| 2 | Especializaciones en diferentes aereas Comunicacion | la cantidad de diferentes sistemas para hacer las cosas |
| 3 | Posibilidad de desarrollo Competitividad en la remuneracion Entrenamiento | Burocracia falta de comunicacion despersionizacion |
| 4 | Estabilidad, progreso y remuneracion. | Falta de organización de ciertas tareas; reuniones innecarias; falta de recursos |
| 5 | Capacidad de desarrollo personal; estabilidad; bienestar laboral | Burocracia |
| 6 | Regionalizacion dentro del pais (monitores abocados a un area o provincia, para evitar viajes permanentes que demandan demasiado tiempo fuera de casa y no son contabilizados como DOS) - Premiaciones x logros (motivacionales) - Posibilidad de crecimiento en cuanto a puesto de trabajo o área | viajes a destinos lejanos o donde no existen conexiones directas desde la ciudad de residencia e implican mas dias (a veces el doble) que los que son registrados como DOS |
| 7 | Desarrollo de Carrera fuera del ambito de Monitoreo. Salarios Mas competitivos Reconocimientos por los logros obtenidos. | Carga de trabajo, cantidad de dias y noches fuera de mi hogar |
| 8 | compensacion economico de acuerdo al mercado. Recibir propuestas de desafios nuevos. buen ambiente laboral entre mis compañeros | 1) Sobrecarga laboral 2)La imposibilidad de trabajar fully home based desde el comienzo 3) La ausencia de tarjeta corporativa |
| 9 | Aumento de recursos humanos para mejor distribucion de carga de trabajo. | eliminaría solo el exceso de trabajo |
| 10 | 1)Posibilidad de traslado a otra sede en otro país 2) Posibilidades claras de crecimiento 3) Remuneración competitiva | Falta de monitores y buricracia |
| 11 | equipos mas estables, menor cantidad de trabajo, oportunidades de crecimiento | |
| 12 | Flexibilidad de carga horaria (posibilidad de trabajar part time o solo algunos dias a la semana) - Sueldo actualizado de acuerdo a inflacion - Posibilidad de crecimiento profesional (no quiero decir ascender a un puesto mas elevado sino ampliar conocimientos y experiencia, ej trabajar en otras areas terapeuticas, monitoreos transitorios en otros paises, etc) - Sistemas actualizados que faciliten el trabajo del monitor (ej. sistemas que se puedan cargar reportes o informacion offline y luego sincronizar para que funcionen mas rapido y que se pueda trabajar cuando no se tiene conexion a internet). | - |
| 13 | Trabajar desde casa - Entrenamiento constante - Trabajo en equipo | - |
| 14 | estabilidad, buena remuneración, posibilidades de progreso dentro de la organización | - |
| 15 | Buen ambiente laboral, estabilidad y motivacion por parte de la empresa | - |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

En una visualización de las respuestas en un análisis de tipo *Could view* de las pregunta 7, que solicita cuáles cosas (tres) valorarían para permanecer en la organización a largo plazo, se observa que las palabras más se repiten y más resaltan son las siguientes:

Entrenamiento Carga Ambiente Laboral Logros
Estabilidad Posibilidad de Crecimiento

Figura 5- Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

Durante el focus group se expuso esta imagen para que los participantes elaboraran con cada aspecto sobresaliente y coinciden en que la estabilidad, el ambiente de trabajo y las posibilidades de crecimiento son fundamentales para permanecer a largo plazo.

El ambiente laboral de **Life** es reconocido por ser muy bueno y el trabajo es estable. Sin embargo en términos de posibilidades de crecimiento la situación es diferente. Del focus group se desprende que las posibilidades de entrenamiento presenciales son pocas. Los entrenamientos que realizan los monitores de estudios clínicos son mayormente online, impartidos bajo un sistema diseñado por la compañía. O bajo sistemas que pueden proporcionar los patrocinadores. En raras ocasiones pueden participar de cursos presenciales que se realizan fuera de nuestro país y para los cuales hay fechas limitadas.

La metodología para desarrollo profesional que se utiliza en **Life**, *Career Map*, proporciona un escalonamiento de posiciones bien definido por bandas y grados que es claro para todo. Sin embargo, señalan como dificultad que es solamente en el mes de Abril en que la compañía permite la promoción de sus empleados.

En contraposición, al realizar el mismo *Cloud View* con las tres cosas que eliminarían de su trabajo para permanecer a largo plazo, sobresalen las palabras “sistemas y burocracia”:

Sistemas Días Burocracia Falta

Figura 6- Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

Una vez más, tal lo relevado con la pregunta 6, la burocracia y la carga de trabajo es resaltada en esta categoría. El reclamo más repetido como causa de sufrimiento del monitor radica en el volumen de trabajo y en la falta de recursos.

De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron del focus group, los monitores de estudios clínicos piden aliviar la carga de trabajo y explican que ésta podría mejorarse con una mejor coordinación de los sistemas existentes y con la implementación de tecnología más moderna, que les permita conectarse de forma fluida desde cualquier centro; adicionalmente, esperarían contar con métricas automatizadas y más reales, que reflejen el verdadero trabajo realizado.

La pregunta 9 se realizó buscando establecer la preferencia laboral de los monitores de estudios clínicos.

Tabla 12 Pregunta 9: Elija su preferencia laboral en relación al trabajo en equipo

| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS | |
|---|------------|----|
| ▼ Prefiero trabajar individualmente | 0,00% | 0 |
| ▼ Me gusta trabajar en equipo, a veces, pero otras prefiero realizar mi trabajo individualmente | 41,18% | 7 |
| ▼ Es muy importante trabajar en equipos colaborativos | 70,59% | 12 |
| ▼ Es fundamental, incluso si puedo hacer amigos | 23,53% | 4 |
| Total de encuestados: 17 | | |

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

Los monitores de estudios clínicos encuentran atractivo y motivante cuando se les da la posibilidad de trabajar en equipos colaborativos y diversos. Una de las razones es evitar la soledad que puede generar el trabajo fuera de la oficina. Adicionalmente, aliviana la carga de trabajo:

Te sentís solo. Al principio es, después no. Si son dos personas, 4 ojos miran más que dos. Sería mejor en calidad un co-monitoreo constante. Hasta para chequear las cosas mínimas, por ejemplo para chequear un listado. Uno

pregunta, el otro controla. (Participante 6, comunicación personal, 08 de Junio de 2018)

Es un trabajo que no es rutinario, nunca te vas a aburrir pero el monitor está siempre solo, por eso venís a la oficina. Todo el mundo te conoce y charlas un ratito. Pero el monitor es como re-solitario. Vos tenés con quien tomarte un mate, Yo no. (Participante 12, comunicación personal, 08-6- 2018).

No es solamente solo co-monitorear, obviamente que es mucho mejor, pero si además dentro del equipo no estás solo, hay otro monitor, es mucho mejor también porque compartís. Yo estuve muchos años monitoreando sola y la verdad que no está bueno. (Participante 13, comunicación personal, 08 de Junio de 2018).

La pregunta 10 buscaba relevar la cantidad de años de experiencia como monitores de estudios clínicos con la que cuentan los participantes para poder determinar el nivel de expertise de la población en términos de conocimiento del trabajo y los desafíos que éste conlleva.

Tabla 13 *Pregunta 10: ¿Hace cuánto tiempo trabaja como monitor de estudios clínicos?*

| Participante | Años |
|--------------|------|
| 1 | 12 |
| 2 | 18 |
| 3 | 10 |
| 4 | 5 |
| 5 | |
| 6 | 12 |
| 7 | 1 |
| 8 | 1,5 |
| 9 | 4 |
| 10 | 10 |
| 11 | 3 |
| 12 | 12 |
| 13 | 8 |
| 14 | 13 |
| 15 | 13 |
| 16 | 6 |
| 17 | |

Meses

No responde

9.07

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en Junio de 2018

De las 17 personas que respondieron la encuesta, una no ha colocado sus años de experiencia y otra indica que hace solamente meses se encuentra en la posición. Si promediamos la antigüedad en la profesión de monitores clínicos de este grupo de trabajo (no exclusivamente en **Life**), se observa que es de un promedio de 9 años, lo que da cuenta de un pleno conocimiento de las tareas, las variables y desafíos que se encuentra un monitor. Se considera entonces por un lado, que el grupo de monitores comprende y conoce cuales son los factores que pueden aumentar o disminuir el employee engagement.

Pero por otro lado, se observa que 10 de los participantes de la encuesta, trabajan hace 10 años o más en este rol. Con esto, cabe destacar que, teniendo en cuenta que la posición de monitor de estudios clínicos es reconocida por su variabilidad y dinamismo, las respuestas pueden estar intervenidas por un agotamiento fruto de la intensidad y años de alta carga de trabajo.

4.6 Comentarios complementarios sobre la información relevada

Se puede destacar que en cada una de las instancias de relevamiento de campo: entrevistas, encuesta y focus group, los participantes se encontraron ávidos de aportar sus opiniones y experiencia en el área de monitores de estudios clínicos, compartiendo información y experiencias profesionales de forma abierta, generosa y entusiasta. Este contexto posibilitó la realización de preguntas individuales y a su vez, la obtención de información mediante la encuesta a la que respondieron 17 de 25 personas (teniendo en cuenta 5 se encontraban enfermas o de vacaciones).

La combinación de las herramientas metodológicas seleccionadas fue adecuada. La encuesta sirvió como disparador indispensable para el relevamiento realizado en el focus group donde se pudo profundizar en las características de este grupo de personas, las cuales han elegido la carrera de monitor de estudios clínicos como fuente de trabajo y desarrollo profesional.

A su vez, las entrevistas individuales fueron instrumentales para complementar la información de forma más cercana y puntual.

Teniendo en consideración que este trabajo aborda la problemática del employee engagement en una empresa de nicho, muy especializada en los servicios que ofrece, y en particular circunscribe el estudio a un población que no ha sido tradicionalmente estudiada por teóricos o practitioners, la realización del trabajo de campo ha resultado fundamental para realizar un análisis de situación y conclusiones del tema abordado. Más aún si se toma en cuenta que la bibliografía disponible que se ha utilizado para encuadrar los intereses de los científicos arroja consideraciones sobre los científicos en general pero no sobre los grupos de monitores de estudios clínicos que puedan estar desempeñándose en *Contract Research Organizations*.

Por este motivo, explorar cómo operan las variables de employee engagement atribuidas a la comunidad científica ha sido de valor instrumental para explorar las particularidades de los monitores de estudios clínicos en el campo, entendiendo que estos operan en la línea divisoria en la frontera entre la ciencia y la corporación.

A la luz de los objetivos planteados en este trabajo, se puede concluir que el mismo ha servido para mejorar la comprensión de los intereses de los individuos que ocupan esta posición, a la vez que precisar las barreras que pueden estar impidiendo una mejor implicación organizacional.

5. Conclusiones del análisis del problema abordado

Es poco lo que se conoce sobre la actividad de las Clinical Research Organizations en nuestro país. Al ser una industria relativamente nueva (**Life** tiene 20 años operando en la región), es un sector laboral que no ha sido estudiado con detenimiento. El material que profundiza sobre esta industria, sobre los monitores de estudios clínicos, su actividad, sus tareas, sus desafíos y características de las organizaciones es mayormente producido fuera de Argentina.

El trabajo de monitor de estudios clínicos representa una salida laboral muy poco conocida para la mayoría de los profesionales que estudian carreras relacionadas con las ciencias, por lo que no se tiende a elegir el trabajo en una *Clinical Research Organization* en el ingreso al mundo laboral.

Una de las razones por las que esto sucede radica en que las posibilidades de incorporar monitores de estudios clínicos sin experiencia laboral para formarlos en la compañía son escasas, debido al requerimiento de los patrocinadores de que participen en sus ensayos clínicos profesionales con experiencia en campo.

Los profesionales de las ciencias llegan a esta industria típicamente por referencias ya que las CROs ofrecen una salida laboral muy conveniente para quienes buscan una alternativa a la academia, los hospitales o los laboratorios. Adicionalmente, la cantidad de monitores de estudios clínicos con experiencia es mucho más baja que la cantidad de posiciones disponibles por lo que no es inusual ver a los mismos individuos alternar entre una y otra CRO en el transcurso de su biografía laboral, una vez que han ganado el expertise necesario. Estas dificultades representan una preocupación para la organización en términos de reclutamiento y de retención de los empleados.

Por este motivo, se hace imprescindible para **Life** contar con una estrategia de employee engagement sin perder de vista las siguientes consideraciones:

- a) A menos que se reclute monitores de estudios clínicos que vienen de otras CROs, los profesionales que arriban a **Life** cuentan con años de experiencia laboral en organizaciones muy diferentes a una corporación multinacional, como pueden ser centros de salud, academia o laboratorios.
- b) Por este motivo, el ingreso implica un cambio de rumbo profesional, donde en la mayoría de los casos incluye una toma de decisión meditada en una búsqueda fundamentalmente de estabilidad laboral, una compensación competitiva y flexibilidad laboral.
- c) En **Life**, el promedio de edad es de 41 años. Los profesionales que ejercen esta profesión ya tienen recorrido un camino profesional y personal. Los estándares de la compañía deben tener en cuenta el ciclo de vida de estas personas.

Habiendo abordado la problemática del employee engagement de los monitores de estudios clínicos en una CRO, desde el marco conceptual y el trabajo de campo,

se puede concluir afirmando que no es posible elaborar una estrategia de employee engagement adecuada sin considerar las particularidades de este grupo de profesionales en particular. Los monitores de estudios clínicos constituyen una población con intereses profesionales comunes con características inherentes a su edad, su formación académica, y sus objetivos profesionales. Es importante conocer y reconocer las especificidades del grupo de trabajo en el que se necesita apuntalar la implicación, para luego elaborar estrategias que posibiliten resultados observables.

La tarea del monitor tiene una faceta concreta y protocolizada que deben realizar en tiempos bien delineados con alta competencia técnica. Pero adicionalmente, a lo largo de este trabajo se ha evidenciado la importancia de desarrollar competencias blandas tales como las que permiten la gestión del conocimiento, la comunicación efectiva y la faceta afectiva de las interrelaciones.

La creación de vínculos de confianza y respeto representan cualidades clave cuya inexistencia puede entorpecer o incluso inhabilitar la dinámica de monitores en los tiempos y forma requeridos, incluso si los aspectos técnicos son sobresalientes. Pero, se destaca también, que el trabajo que realizan es en muchos casos remoto, intervenido por herramientas digitales y la interacción es con interlocutores diversos y cosmopolitas. Por este motivo, es imperativo que el monitor de estudios clínicos posea las competencias necesarias para entablar estas alianzas de forma remota.

De la información reunida y buscando dar respuesta a las preguntas centrales del trabajo, se puede concluir que para la elaboración de una estrategia de employee engagement focalizada en el grupo de monitores de estudios clínicos en la empresa **Life**, deberían considerarse las cuestiones detalladas a continuación, ya que es aquí donde encuentran valor emocional e intelectual en el trabajo.

- a) Buscan y valoran primordialmente un trabajo flexible (“Autonomía” en términos de Pink), la estabilidad laboral, y una compensación competitiva (*Gold* de Lam), los cuales fueron destacados como atributos diferenciales del trabajo y organización deseados.

- b) La curiosidad (*puzzle* en términos de Lam) inherente a los profesionales de las ciencias es un factor presente en los monitores, si bien no están en contacto directo con pacientes o laboratorios. Estos profesionales se reconocen como personas de ciencia, por lo que mantienen intacta su inquietud y avidez por estar en contacto con ese mundo; perfeccionándose (*mastery* de Pink) y participando aún en forma indirecta en proyectos de investigación, si bien como piezas de una engranaje organizacional que los aleja de la atención inmediata de pacientes o del *hands on* de un área de investigación y desarrollo.
- c) En relación al punto anterior y consecuentemente con su formación, este grupo profesional encuentra en el propósito de hacer un bien (*purpose*, de Pink), la razón de hacer y es tal vez, el contacto emocional más intenso expresado a través de ejemplos de su trayectoria profesional.
- d) La publicación de artículos científicos y el reconocimiento de la comunidad (*ribbon*) no aparece como algo relevante para este grupo, por lo que dejar esta posibilidad circunscripta a quienes han seguido sus carreras en otros ámbitos no representa un problema mayor.
- e) La preferencia por equipos multiculturales no resulta tampoco sobresaliente, pero sí se ha recalcado el deseo de operar en equipos colaborativos presencial o remotamente.

Una estrategia que busque que los monitores se impliquen en **Life** debe contemplar estos aspectos para resultar efectiva.

En un mercado altamente competitivo, que se presenta con escasez de recursos con la experiencia adecuada, y que centra sus tareas en una profesión que se presenta con perspectivas de mayor demanda, resulta fundamental el cuidado del capital humano para el éxito del negocio. Por este motivo, la permanencia del actual equipo de monitores de estudios clínicos de la organización **Life** dependerá en gran medida de la aplicación de estrategias de employee engagement adecuadas.

6. Recomendaciones para la acción

Teniendo en cuenta las conclusiones previamente compartidas, se han elaborado las siguientes acciones para el área de monitoreo de estudios clínicos con el fin de fortalecer su engagement en el desempeño de su trabajo en **Life**.

1. **Afianzar el propósito.** **Life** cuenta con una Misión corporativa que está en línea con los intereses de los monitores de estudios clínicos. Como se ha expresado en el trabajo de campo, estos profesionales se conmueven al contar con orgullo cuando la investigación de una medicina resulta eficiente. Por lo tanto, la propuesta en este sentido radica en modificar y fortalecer el *storytelling*. Los logros individuales o grupales se comparten usualmente en una reunión en forma de presentación oral como parte de una agenda abultada en la cual deben priorizarse cuestiones que demandan atención urgente. Por lo general no se le da el espacio necesario para ahondar emocionalmente en el impacto de encontrar una cura o una mejora para una vida. Adicionalmente, los estudios clínicos suelen durar años por lo cual los resultados, si bien gratificantes, se visibilizan a largo plazo y de forma esporádica. En este contexto, abrir un espacio para compartir historias de éxitos que impacten en la salud de la vida humana puede ser un buen ejercicio para fortalecer los lazos emocionales con la compañía.

2. **Trabajo colaborativo.** En más de una oportunidad los monitores de estudios clínicos han planteado que trabajar en duplas sería motivante y renovador para la realización de su trabajo. Esto da cuenta de la sensación de soledad producto de realizar las tareas de forma individual y su requerimiento es compartir tanto la carga como la vida profesional diaria.

El modelo de negocio planteado actualmente no contempla esta posibilidad, ya que las visitas de monitoreo se costean de forma individual, salvo excepciones donde la situación demanda un equipo de trabajo, todo en el mismo centro de salud. Pero si bien en el modelo actual esto no es una posibilidad, la observación en campo que se hace de esta necesidad abre una ventana a poder pensar tal vez en un modelo de negocio más innovador que contemple equipos de trabajo que puedan en conjunto monitorear un centro de salud.

En cualquier caso, el hecho de que el modelo de negocio actual no admita el co-monitoreo, no exime a la empresa de la responsabilidad de dar solución a este problema por lo que deben tomarse acciones para que puedan sentirse parte de un equipo por más que no estén físicamente juntos. Hay que poder construir el vínculo intangible de forma tal que opere cuando los equipos trabajan de manera descentralizada e incorporar mecanismos más sólidos para construir ese espíritu. Es imperativo que esto sea tenido en cuenta desde una estrategia de employee engagement, la cual puede trabajarse en conjunto con estrategias de branding.

3. **Soft skills.** Las relaciones interpersonales han sido destacadas en diversas oportunidades como fundamentales para la realización de la tarea. Es importante destacar que los monitores de estudios clínicos se encuentran expuestos a un alto volumen de entrenamiento de la compañía y del sponsor en el que estén trabajando (fundamentalmente online), pero todos de tipo técnico donde se cubren las regulaciones más relevantes locales e internacionales y los *Standard Operating Procedures* (SOPs) de **Life** y del patrocinador.

En la actualidad el menú de entrenamiento en soft skills es escaso y se realiza también mayormente online. Equipar mejor a los monitores de estudios clínicos en términos de competencias interpersonales, influencia y negociación para que puedan establecer lazos duraderos, le faciliten el trabajo en campo y los empoderen como especialistas que pisan fuerte en el centro de salud.

4. **Condiciones laborales.** De acuerdo a los hallazgos del trabajo de campo, la autonomía, flexibilidad y las compensaciones son destacadas por los monitores en **Life**, así como también, la estabilidad laboral que otorga la compañía, por lo cual no se requiere implementar ninguna acción adicional en relación a estas variables, aunque sí asegurar su continuidad consistente dada la relevancia encontrada de las mismas para el engagement de los monitores.

5. **Riesgos psicosociales.** Para finalizar, otro punto a considerar es la evaluación de los riesgos psicosociales del trabajo. De acuerdo al trabajo de campo, los monitores han resaltado que la mayor carga que encuentran es el agotamiento producido por la alta carga de trabajo. Sería importante evaluar no solamente que

la asignación de recursos a los estudios sea suficiente, sino también si el tiempo de recuperación es suficiente para paliar el agotamiento.

Si bien este punto tiene naturalmente un impacto en el modelos de negocio, una articulación con el punto 2 de “Trabajo colaborativo” podría ser también un camino de abordaje efectivo.

Debería analizarse en profundidad para ver su viabilidad económica, considerando no sólo su costo si no también los beneficios de lograr un mayor engagement de los monitores.



Universidad de
SanAndrés

7. Bibliografía

- Alonso, L. (2004). La sociedad del trabajo: debates actuales. Materiales inestables para lanzar la discusión. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)* 107.1: 21-48.
- Aon Hewitt. (2015). *Say, Stay, or Strive? Unleash the Engagement Outcome You Need*.
- Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies*, 76, 451–469.
- Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor. (13 de Abril de 2018). *Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Occupational Outlook Handbook*. Obtenido de <https://www.bls.gov/ooh/life-physical-and-social-science/medical-scientists.htm>
- CNN Money. (2013). *CNN Money*. Obtenido de <http://money.cnn.com/pf/best-jobs/2013/snapshots/9.html>
- Craig, M. (26 de Octubre de 2016). *DDMag*. Obtenido de Are Delays in Clinical Trials Due to a Lack of Experienced CRAs?: <https://www.dddmag.com/article/2016/10/are-delays-clinical-trials-due-lack-experienced-cras>
- Ekman, E. (15 de Marzo de 2016). *Youtube*. Obtenido de Burnout- Programa de Ecología Humana: https://www.youtube.com/watch?v=Q_eWV23SFrQ
- French, E. (1996). Perspective: The Motivation of Scientists and Engineers. . *The Academy of Management Journal*, 9(2), 152-156. Obtenido de Retrieved from <http://www.jstor.org.eza.udes.edu.ar/stable/255034>
- Gallup. (s.f.). *The Engaged Workplace*. Obtenido de <http://www.gallup.com/services/190118/engagedworkplace.aspx>
- Gary Hamel. (s.f.). *Gary Hamel*. Obtenido de <http://www.garyhamel.com/video/reinventing-technology-human-accomplishment>
- Gary Hamel. (s.f.). *Gary Hamel*. Obtenido de <http://www.garyhamel.com/video/transformation-leadership-step-step>
- Gupta, S. S. (1971). Scientists and Their Commitment to Organisational Goals. . *Economic and Political Weekly*, 6(49), 2447-2450. Obtenido de Gupta, S., Sharma, K., & Rahman, A. (1971). Scientists and Their Commitment to Organisational Goals. EconomRetrieved from <http://www.jstor.org.eza.udes.edu.ar/stable/4382839>
- Hardt, M., & Negri, M. (2002). La posmodernización o la informatización de la producción. En *Imperio* (págs. 249-267). Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Hogan, M. (30 de Noviembre de 2015). *9 Employee Retention Statistics That Will Make You Sit Up and Pay Attention*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de <https://www.tlnt.com/9-employee-retention-statistics-that-will-make-you-sit-up-and-pay-attention/>

- Jarnagin, C., & Slocum, J. (2007). *Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership*. MU Cox School of Business Research Paper Series.
- Jung Jiwon, e. a. (Diciembre de 2017). Impact of research collaboration cosmopolitanism on job satisfaction. *Research Policy*, 46(10), 1863-1872.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* (33, 692-724.
- Kerlinger, F. (1998). Constructos, Variables y Definiciones. En U. N.-D. postgrado, *Investigación del Comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Kohen, D. J. (27 de Agosto de 2012). El otro mate- Innovaciones Argentinas. (E. o.-I. Argentinas, Entrevistador) Obtenido de El trabajo inmaterial: <http://www.elotromate.com/calidad-de-vida/el-trabajo-inmaterial/>
- Lajey, G. (2012). Autonomy, Mastery, Purpose. Obtenido de <http://www.engagingleader.com/21st-century-leadership-video/autonomy-mastery-purpose/>
- Lam, A. (11 de Diciembre de 2011). What motivates academic scientists to engage in research commercialization:. *Research Policy*, 10(40), Pages 1354-1368.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. (A. R. Psychol., Ed.) *Annu. Rev. Psychol.* , 52, 397-342.
- Moyano, L. (20 de Agosto de 2012). Burnout, el síndrome del quemado. *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/1500335-burnout-el-sindrome-del-quemado>
- NobelPrizell. (16 de Diciembre de 2015). "If it were easy, it wouldn't be as fun" - Nobel Laureate Craig Mello. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=wpeknsPVNTM>
- NobelPrizell. (1 de Marzo de 2017). *What motivates you: curiosity or people?* Françoise Barré-Sinoussi, Nobel Laureate. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=QqQxkK6z4J4>
- NobelPrizell. (19 de Enero de 2018). "Sometimes things that look like really important discoveries were terribly easy" Tim Hunt. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?time_continue=57&v=t-r3hOR92sM
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de desarrollo del milenio y más allá de 2015*. Recuperado el 02 de Mayo de 2018, de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>
- Patenaude, M. (5 de Noviembre de 2015). *What 'drives' curiosity research?* Obtenido de University Rochester: <http://www.rochester.edu/newscenter/what-drives-curiosity-research/>
- Pink, D. (2010). *Drive, The Surprising Truth About What Motivates Us*. Londres, Reino Unido: Canongate Books.

- Roach, M., & Sauermann, H. (6 de June de 2010). Taste for Science? PhD Scientists' Academic Orientation and Self-Selection into Research Careers in Industry. *Research Policy*, Vol. 39, No. 3.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. (U. U. Department of Psychology and Research Institute Psychology and Health, Ed.) *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. Obtenido de www.interscience.wiley.com
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement? En C. Trus, & K. Alfes, *Employee Engagement in Theory and Practice* (pág. 336). London: Routledge.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 7192.
- SHRM Foundation. (2006). Employee Engagement and Commitment. *SHRM FOUNDATION'S EFFECTIVE PRACTICE GUIDELINES*. Obtenido de <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employee%20Engagement%20and%20Commitment.pdf>
- Singularity University. (s.f.). *Singularity University- Global Grand Challenges*. Obtenido de <https://su.org/about/global-grand-challenges/>
- Stafa, K. (s.f.). *Why It's Better To Be A Research Scientist In Industry Than In Academia (It's More Than The Money)*. Obtenido de Cheeky Scientist: <https://cheekyscientist.com/why-its-better-to-be-research-scientist-in-industry-than-in-academia/>
- Towers Perrin. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. The 2003 Towers Perrin Talent Report.
- World Economic Forum. (02 de Julio de 2016). *There's a research revolution going on in China – and one day it could save your life*. Recuperado el Febrero de 5 de 2018, de <https://www.weforum.org/agenda/2016/07/theres-a-research-revolution-going-on-in-china-and-one-day-it-could-save-your-life>
- Zangaro, M., & Wehle, B. (2007). DE LA MOTIVACIÓN A LA IMPLICACIÓN: LA SUBJETIVIDAD COMPROMETIDA EN EL TRABAJO. (B. A. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Ed.) *XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur.*, 1-4. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-073/242.pdf>

8. Anexo- Encuesta

1. ¿Con qué se identifica más profesionalmente?

- Con un científico
- Con un académico
- Con un profesional de una corporación multinacional

Otro (especifique)

2. Si tuviera que volver a comenzar su carrera, la desarrollaría en:

- Las ciencias
- La academia
- Una corporación multinacional

Otro (especifique)

3. El employee engagement es una metodología que usan las empresas para que los empleados:

- Sean felices en su trabajo
- Trabajen más por el mismo sueldo
- Cumplan con sus tareas en los tiempos de entrega estipulados
- Esten orgullosos de su lugar de trabajo
- Se impliquen emocional e intelectualmente con la empresa

Otro (especifique)

4. ¿Cuál de los siguientes factores lo motivan en su trabajo?

| | No es importante | Importante | Muy importante | Fundamental |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La multiculturalidad del trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Satisfacer inquietudes intelectuales | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contruir networks alrededor del mundo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajar de forma remota | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El reconocimiento de su trabajo en la comunidad científica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La publicaciones de su trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La oportunidad de viajar y conocer profesionales alrededor del mundo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La estabilidad laboral de la organización | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La autonomía para realizar las tareas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El trabajo en equipos diversos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El propósito organizacional de salvar vidas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La competitividad de su compensación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La necesidad de saber mas sobre ciencia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La pasión por las ciencias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El interes de realizar una carrera Managerial en el ámbito corporativo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hacerle un bien a la humanidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajar fuera de una oficina | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El contacto directo con los centros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sentir orgullo por mi empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajar con gente de diferentes países | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Recomendaría ser monitor a profesionales que buscan:

- Estabilidad laboral
- Tener un trabajo estable
- Ser bien remunerado
- Tener experiencia internacional
- Divertirse
- Crecer profesionalmente
- Viajar por el mundo
- Encontrar y conocer científicos reconocidos
- Publicar papers
- Trabajar desde su casa
- Balance vida personal y vida laboral
- Otro (especifique)

6. ¿Alguno de estos factores afecta su motivación en el trabajo? Por favor, desarrollar en comentarios.

- La burocracia
- El trabajo fuera de la oficina
- La cantidad de trabajo
- Barreras de comunicación idiomáticas y culturales
- La rutina

Otro (especifique)

7. ¿Qué 3 cosas le gustaría que tenga su trabajo para que Ud. planifique su carrera en esta organización a largo plazo?

8. ¿Qué 3 cosas le gustaría eliminar de su trabajo para que Ud. planifique su carrera en esta organización a largo plazo?

9. Elija su preferencia laboral en relación al trabajo en equipo

- Prefiero trabajar individualmente
- Me gusta trabajar en equipo, a veces, pero otras prefiero realizar mi trabajo individualmente
- Es muy importante trabajar en equipos colaborativos
- Es fundamental, incluso si puedo hacer amigos

Otro (especifique)

10. ¿Hace cuánto tiempo trabaja como monitor de estudios clínicos?



Universidad de
SanAndrés