



Universidad de
SanAndrés

MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

PRÁCTICAS DE ENGAGEMENT
EN ORGANIZACIONES

**Un análisis introductorio
sobre su desarrollo e implementación.**

Nombre del Alumno: Lic.Tomás Ferguson

Nombre del mentor: Sebastián Steizel (PhD)

BUENOS AIRES, FEBRERO 2021

ABSTRACT

El objetivo del trabajo que tenemos delante intenta introducir al lector de manera firme en el mundo del *engagement* a través de la literatura académica, las consultoras y las practicas concretas.

Para ello hicimos un análisis del concepto, con el fin de darnos cuenta desde el inicio de que estamos tratando con una construcción compleja donde no hay acuerdos del 100% en lo que a sus límites y alcances refiere.

El trabajo intenta explorar esta idea que relaciona bienestar con productividad. Nos propusimos entender cómo se genera, cuáles son los antecedentes ya estudiados que lo causan, cómo se mide y qué hacen las empresas al respecto.

Entrevistamos nueve empresas para entender que es lo que están produciendo en torno al *engagement*. Nos pareció relevante saber cómo lo generan, cómo lo miden y qué resultados tiene para estas organizaciones el trabajo sobre esta realidad.

A lo largo del trabajo nos fuimos dando cuenta de que es posible ir notando dimensiones de este concepto. El aspecto afiliativo, moral, instrumental y motivacional. Vimos también que la mayoría de las empresas se concentran en el aspecto afiliativo y moral del *engagement*, desatendiendo en forma notable la dimensión instrumental y motivacional.

Entendimos también que si bien hay algunas diferencias entre la literatura y la práctica no se trata sólo de una construcción de moda, sino que cada vez parece estar teniendo más relevancia dentro de las organizaciones.

PRÁCTICAS DE ENGAGEMENT EN LAS ORGANIZACIONES

Un análisis introductorio sobre su desarrollo e implementación

Nombre del Alumno: Lic. Tomás Ferguson
Nombre del mentor: Sebastián Steizel (Ph.D)

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS

Tema y pregunta

¿Cuál es el tema que define al trabajo?

Averiguar cuáles son las prácticas de generación de engagement que desarrollan las organizaciones entrevistadas mas allá de la literatura.

Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las prácticas que desarrollan las organizaciones para el engagement?
- ¿Qué prácticas han tenido más éxito?
- ¿Cómo se miden sus resultados?
- ¿Cuáles han sido los desafíos que tuvieron la empresa a la hora de generar políticas de engagement?
- ¿Qué relación hay entre práctica y medición?
- ¿Qué similitudes y diferencias encontramos entre la literatura y la práctica que relevamos?

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS

Objetivo del trabajo

¿Qué es lo que pretenden entender, conseguir con el trabajo?

- Divulgar las prácticas de generación de engagement de empresas líderes.

¿Para qué?

- Buscamos entender si esta idea que relaciona bienestar con productividad es un tema central en las organizaciones que relevamos.

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS

Relevancia del trabajo

¿Por qué es importante el tema y las preguntas que se plantean en el trabajo?

Resulta central saber y poder generar bienestar, sin afectar negativamente los procesos de productividad.

¿Qué relevancia tiene para la gestión de RRHH?

Relevar prácticas de generación de engagement puede dar a los equipos de RRHH la capacidad para aplicar prácticas causando impactos positivos en las organizaciones, creando valor agregado en su gestión.

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS

1 de diciembre de 2019



<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/empleos-salarios-en-crisis-el-contrato-emocional-es-clave-en-tiempos-de-crisis-de-la-actividad-nid2311199>

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS

Problema



Ejes conceptuales



Concepto

Dimensiones

Antecedentes

Prácticas

Medición



Entrevistas Análisis Conclusiones

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS

PROBLEMA- RELEVANCIA

GLOBAL STUDY OF ENGAGEMENT



Empleado *Engaged*



14%

- » Clima laboral
- » Productividad
- » Presentismo
- » Permanencia
- » Desempeño
- » Satisfacción

Empleado *Desengaged*



86%



Consecuencias

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



Prof. ArielKievsky



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



Prof. ArielKievsky

Universidad de SanAndrés

Esto implica hablar de la
EMOCIONALIDAD
en el desarrollo de la relación laboral.

La relación laboral es potencialmente conflictiva:
fuente de satisfacciones y de frustraciones.

Universidad de SanAndrés

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS

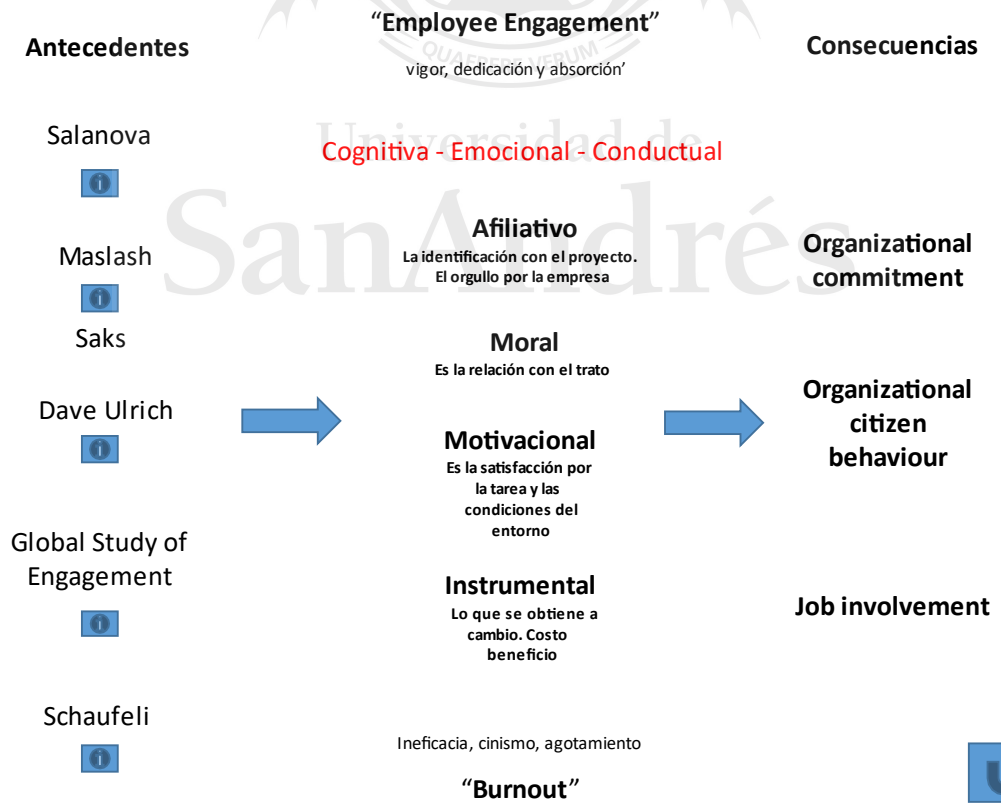


Los componentes de la satisfacción y el compromiso laboral

Prof. Ariel Kievsky



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS





Marisa Salanova

“Employee Engagement”

vigor, dedicación y absorción’

VS

“Burnout”

Ineficacia, cinismo, agotamiento

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



- 1) la carga de trabajo;
- 2) el control o supervisión;
- 3) las recompensas y el reconocimiento;
- 4) el apoyo comunitario y social;
- 5) la justicia percibida;
- 6) la valoración.



maslash



sasks

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



1. Participar de un equipo .
2. Confiar en el líder del equipo .
3. Saber qué se espera de uno.
4. Trabajar por proyectos.
5. Trabajar virtualmente .
6. Estar en puestos que requieran mayor educación y jerarquía intelectual .



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN **RECURSOS HUMANOS** 

V
O
I
I
C
C
E

- 1.- Visión. ¿Tiene mi empresa un propósito y una visión clara que enorgullezca a sus empleados?
- 2.- Oportunidades. ¿Estamos generando oportunidades de carrera, desarrollo y empleabilidad?
- 3.- Incentivos. ¿Las recompensas económicas son acorde a los resultados que se generan?
- 4.- Impacto. ¿Mostramos a cada uno la transformación que genera su tarea?
- 5.- Comunidad. ¿Estamos integrando a las personas a equipos cada vez más eficientes y cooperativos?
- 6.- Comunicación. ¿Estamos transmitiendo bien todas nuestras expectativas?
- 7.- Emprendedurismo. ¿Generamos autonomía en la toma de decisiones? ¿Tenemos la suficiente flexibilidad para generar bienestar?



DAVID ULRICH

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN **RECURSOS HUMANOS** 

IMPULSO	PALANCA BÁSICA	ACCIONES
1 Adquirir	Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diferencie claramente a quienes se desempeñan bien de los que lo hacen mal o mediocrementemente ■ Vincule claramente las recompensas con el desempeño ■ Pague igual de bien que sus competidores
2 Formar lazos	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fomente la confianza mutua y la amistad entre colegas ■ Valore la colaboración y el trabajo en equipo ■ Aliente el intercambio de mejores prácticas
3 Comprender	Diseño del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñe trabajos que tengan roles particulares e importantes en la organización ■ Diseñe trabajos que sean significativos y que fomenten un sentido de contribución a la organización
4 Defenderse	Procesos de gestión del desempeño y de asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumente la transparencia de todos los procesos ■ Enfaticé la justicia de los procesos ■ Construya confianza siendo justo y transparente al otorgar recompensas, tareas u otra forma de reconocimiento



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN **RECURSOS HUMANOS**



Un antecedente detectado en investigaciones recientes identifica el liderazgo como parte de la generación de engagement. Los líderes a menudo juegan un papel vital tanto en el aumento como en la reducción del compromiso laboral de sus seguidores (SCHAUFELI, 2020).



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN **RECURSOS HUMANOS**

ESCALA DE PRACTICAS DE GENERACION DE ENGAGEMENT



- 15.- Desarrollo de carrera
- 14.- Dar Educación
- 13.- Tener programas de Flexibilidad
- 12.- Dar Premios
- 11.- Generar Inclusión
- 10.- Iniciativas para el bienestar
- 09.- Salud mental
- 08.- Causas sociales
- 07.- Fomentar Relaciones
- 06.- Dar voz
- 05.- Reconocimiento
- 04.- Transparencia
- 03.- Valores claros
- 02.- Ambientes cuidados
- 01.- Higiene (herramientas y remuneración adecuada)

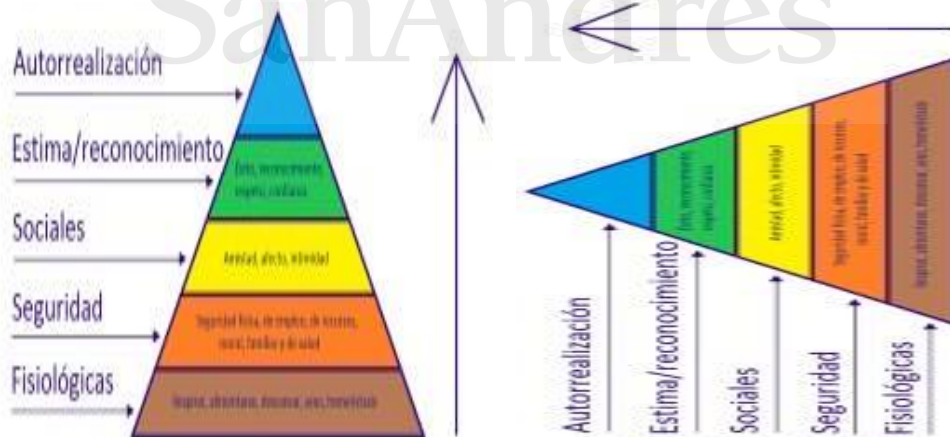
35%

65%

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS

Pensando la pirámide de Maslow

Universidad de San Andrés



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS

MEDICIÓN



- » Clima laboral
- » Productividad
- » Presentismo
- » Permanencia
- » Desempeño
- » Satisfacción



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN **RECURSOS HUMANOS**

EMPRESA	PERSONA	CARGO
Andreani	Fernando Antón	Gerente de Gestión de las Personas
Clarín	Veronica Canellas	Jefa de clima y desarrollo
Despegar	Martina Pailhé	Coordinadora de Talent Acquisition.
Sup ervielle	Nicolas Schvartzter	jefe de aprendizaje y capacitación
Galicia	Rafael Berges	Director de RRHH
Sinopec	Federico Mancuso	Director de RRHH
Edenor	Pablo Veronelli	Jefe de Relaciones Laborales
Google	Ariela Collins	People Partner SpLa Region
Pan E nergy	Romina Cavanna / Adolfo Di Franco	VP de Recursos Humanos / Internal Communications, Culture, Climate & Change Management Leader



Entrevistados

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN **RECURSOS HUMANOS**

METODOLOGIA DE INVESTIGACION



23

ENTREVISTAS a Líderes de RRHH

- **Concepto** de Engagement.



- **Lugar en la agenda** del Engagement de las organizaciones.

- **Prácticas** efectivas de construcción del Engagement.

- **Resultados** de las prácticas implementadas.

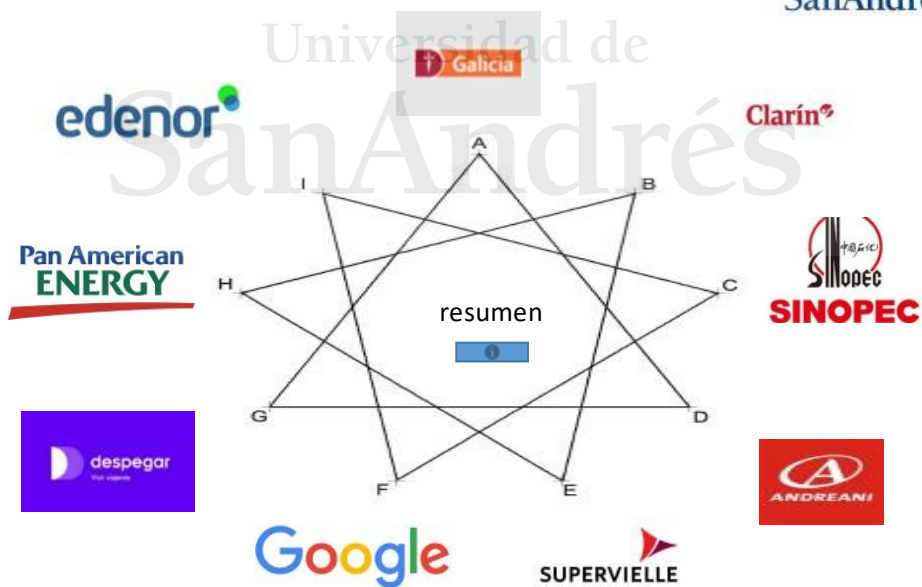
- **Su Medición.**



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS



Diferencias conceptuales

literatura	consultoras	empresas
<p>No hay unanimidad. Es un concepto amplio.</p> <p>Abarca lo afiliativo, lo moral, lo motivacional, lo instrumental.</p> <p>Incluye lo cognitivo, emocional y conductual.</p>	<p>Se inicia en lo Instrumental + afiliativo, + moral, + motivacional.</p>	<p>Compromiso</p> <p>Afiliativo + moral</p>

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



métricas

literatura	consultoras	empresas
Encuestas	12 preguntas Gallup 60 preguntas great place to work	ENCUESTAS DE CLIMA
Productividad		PRODUCTIVIDAD
rotación		AUSENTISMO
Confianza		ROTACION DESEMPEÑO

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



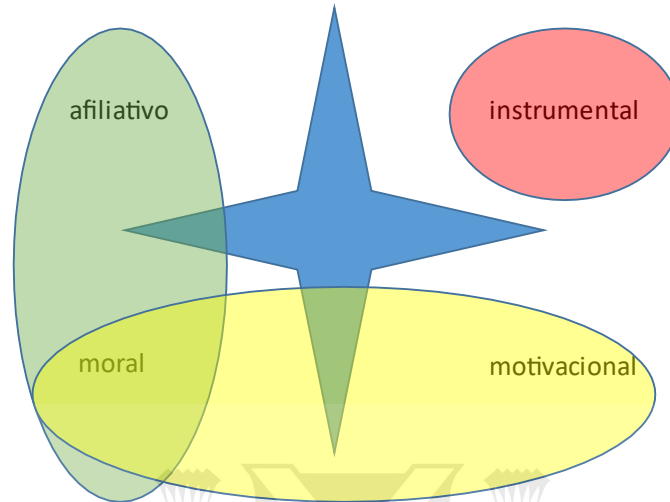
conclusiones



MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



Conclusiones



Sugerencias



PRÁCTICAS CENTRADAS EN:

➤ **Afiliativo:**

Programas de integración. / Desarrollo de Cultura. / Comunicación. / Clima.

➤ **Moral:**

Equidad salarial. / Feedback o Escucha / Liderazgo. / Enfoque en valores.

Reconocimientos. / Sensación de Justicia.

➤ **Instrumental:**

Oportunidades de desarrollo. / Buenos salarios y Beneficios.

➤ **Motivacional:**

Wellness y Bienestar. / Work-life balance. / Adecuación y diseño del puesto. Apoyo y supervisión. /

Coaching. / Flexibilidad

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



MEDIR

1. **PERFORMANCE** : Productividad / Desempeño/ Feedback.
2. **IN-OUT**: Ausentismo/ Rotación. / Intención de permanecer.
3. **CLIMA**: Encuestas de clima, cultura y satisfacción. Clima organizacional / Clima del equipo / Relación con el líder. **TECH TOOLS**: Herramientas predictivas: Apps de reconocimiento / Adecuación al puesto.
4. **SALARIOS**: Posicionamiento en banda / equidad salarial.
5. Formas originales de cada empresa.

MAESTRIA Y ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS



ÍNDICE

1. Introducción.....	20
2. Problemática.....	23
3. Objetivos del trabajo.....	23
4. Preguntas de investigación.....	23
5. Ejes conceptuales.....	24
1. El concepto de <i>engagement</i> y sus dimensiones.....	24
2. Definiciones y distinciones.....	25
3. Antecedentes.....	29
4. Las prácticas de <i>engagement</i> en las organizaciones según la literatura.....	32
5. Cómo se mide el <i>engagement</i> según la literatura.....	34
6. Síntesis de ejes conceptuales.....	37
6. Trabajo de campo.....	38
1. Metodología de relevamiento.....	38
2. Resultados:	
1. ANDREANI.....	41
2. CLARIN.....	44
3. DESPEGAR.....	45
4. EDENOR.....	46
5. GALICIA.....	49
6. PAN ENERGY.....	50
7. SINOPEC.....	52
8. SUPERVIELLE.....	55
9. GOOGLE.....	56
3. Análisis de resultados.....	57
7. Conclusiones.....	65
8. Propuesta de acción.....	67
9. Bibliografía.....	73
10. Anexos.....	75

1.- INTRODUCCIÓN.

En sus manuscritos económicos y filosóficos de 1844 Karl Marx ya planteaba la tensión que hay entre bienestar y trabajo. Después de analizar las dinámicas de producción en una algodonera, iluminaba ya desde esa época, la realidad de la enajenación y la imposibilidad de generar otros logros. Llevar el entusiasmo al trabajo parece ser aun un privilegio de y para pocos (Hayes, et al. 2019).

“Para cultivarse espiritualmente con mayor libertad, un pueblo necesita estar exento de la esclavitud de sus propias necesidades corporales, no ser ya siervo del cuerpo. Se necesita, pues, que ante todo le quede *tiempo para poder* crear y gozar espiritualmente. (...) incluso sobre el reparto del botín que ganamos al viejo Cronos, en su propio terreno decide aún el juego de dados del azar ciego e injusto” (Marx, 1868).

Desde otro lugar, Carl Gustav Jung, el discípulo rebelde de Freud y creador de la psicología analítica, explica que:

“la progresión, como un proceso de adaptación continua a las condiciones del entorno, está fundada en la *necesidad vital de adaptarse*. Esta necesidad obliga a la absoluta orientación hacia las condiciones del entorno y a la represión de todas aquellas tendencias y posibilidades que estén al servicio de la individuación” (Jung, 1995).

Y continúa, “En cambio, la regresión, como una adaptación a las condiciones del propio mundo interior, está fundada en la necesidad vital de satisfacer las exigencias de individuación. El hombre no es una máquina en el sentido de que pueda rendir siempre lo mismo en el trabajo, sino que sólo puede cumplir de manera ideal el requisito de la necesidad exterior si a su vez está adaptado a su propio mundo interior, es decir, si está conforme consigo mismo. Y, al contrario, sólo puede adaptarse a su propio mundo interior y alcanzar la conformidad consigo mismo si a su vez está adaptado a las condiciones del entorno. Una y otra función sólo pueden descuidarse temporalmente, como lo demuestra la experiencia: si, por ejemplo, sólo se ejerce una adaptación unilateral hacia fuera, pero se descuida el interior, poco a poco se va incrementando el valor de las condiciones internas, lo que se manifiesta en la aparición de elementos personales en la adaptación al exterior” (Jung, 1995).

¿Es posible que las empresas comiencen a pensar todos estos problemas? ¿Es real que la empresa se encargue de la influencia del “objeto a”, por meternos en el lenguaje del psicoanálisis Lacaniano?

“Se oculta la enajenación esencial del trabajo porque no se considera la relación inmediata entre el trabajador (el trabajo) y la producción” (Marx, 1868). “El trabajador no se afirma, sino que se niega; no se siente feliz, sino desgraciado; no desarrolla una libre energía física y espiritual, sino que mortifica su cuerpo y arruina su espíritu” (Marx, 1868).

Las teorías de *engagement*, en cambio, parecen ser el intento de relacionar el trabajo con la felicidad. ¿Será la felicidad del hombre la que hace al producto y al servicio? Si no hay fórmulas para la felicidad, ¿qué fórmulas aplicar a la hora de generar *engagement*? ¿Por qué será que no se puede lograr a nivel mundial esta sensación de bienestar en el trabajo? La literatura sobre el “*happiness at work*” o el traslado de las metáforas religiosas al ámbito de lo laboral no sólo confirman esta idea, sino que son el noble intento de lograr la salvación a través del trabajo, dimensión que ocupa cada vez más tiempo y espacio dentro de nuestra realidad. “Los mercenarios son jefes de manadas de lobos; los misioneros son mentores o entrenadores de equipos. ... Los mercenarios están motivados por el ansia de ganar dinero; los misioneros, aunque reconocen la importancia del dinero, están impulsados fundamentalmente por el deseo de dar sentido” (Knowledge@Wharton, 2000).

Sin dudas que las empresas que puedan ofrecer a sus colaboradores la posibilidad de hacer coincidir el anhelo de su espíritu con la tarea que desarrollan encontrarán una de las llaves para generar grandes impactos. En su trabajo, su entorno y en la interioridad de la persona. Por ahora, las encuestas dicen que solo un 14% lo logra (Hayes, et al 2019)

2.- EL PROBLEMA.

La falta de *engagement* en las empresas es un problema que se traduce en fallas de los siguientes indicadores: 1) *productividad*, 2) *clima laboral*, 3) *presentismo*, 4) *rotación*, 5) *desempeño* y 6) *satisfacción* (Rafferty, 2005). “Una fuerza de trabajo *disengaged* cuesta billones de dólares anualmente a nivel mundial” (Hayes, et al. 2019). Las estadísticas de THE GLOBAL STUDY of ENGAGEMENT arrojan que un 86% de

los encuestados mundialmente se encuentran *desengaged*, dándole lugar solo en un 14% al *engagement*. También, la misma encuesta dice que “a nivel global, solo el 17% de las mujeres entrevistadas están altamente *engaged* a comparación de los varones que sólo alcanza el 15%” (Hayes, et al. 2019).

El “*desengagement*” debilita, entre otros factores, la responsabilidad personal y el enfoque, componentes determinantes para generar resultados en el sistema de mercado actual. También disminuye la calidad en el servicio o producto brindado. La ausencia de *engagement* es, además, origen de reclamos legales importantes con sus desafortunadas consecuencias.

La generación de *engagement* es una tarea impostergable. La pregunta sobre cómo generarlo implica relevar qué prácticas realizan las empresas. Qué hace el mercado es la primera investigación impostergable, para poder compararse y situarse. Después queda a cada situación y a cada práctica devolver en métricas el resultado de esas decisiones.

El trabajo se propone investigar, relevar, entonces, las prácticas y las formas de medición, a la vez que realizar un análisis introductorio de los conceptos y términos que surgen a partir de la bibliografía trabajada y que hacen a la comprensión de esta idea.

San Andrés

3.- OBJETIVOS DEL TRABAJO.

El objetivo que nos proponemos en este trabajo es divulgar las prácticas de generación y medición de *engagement* de empresas líderes. Creemos que compartir esta información puede enriquecer de forma inmediata la tarea de alguien que busca resultados, tanto en las personas como en los números. El contexto en que vivimos nos empuja a buscar no solo rentabilidad sino también realización personal.

Para que los líderes de Recursos Humanos tengan una voz en las mesas de decisión de las empresas este es uno de los caminos que hay que recorrer. Hay que transformar a las personas. Hay que transformar a las empresas e intentar, si es posible, unificar rendimiento con felicidad, prosperidad con realización.

Es por ello que buscaremos entender con mayor profundidad esta idea que relaciona bienestar con resultados, trataremos también de corroborar si efectivamente es un tema central en las organizaciones que relevamos o es un simple concepto de moda pasajera, pronto a evanescerse.

4.- PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

Pregunta principal:

- ¿Cuáles son las prácticas que desarrollan las organizaciones para generar *engagement*?

Preguntas secundarias:

- ¿Qué prácticas han tenido más éxito?
- ¿Cómo se miden sus resultados?
- ¿Cuáles han sido los desafíos que tuvieron las empresas a la hora de generar políticas de *engagement*?
- ¿Qué relación hay entre práctica y medición?

- ¿Qué similitudes o diferencias encontramos entre la literatura y las prácticas que relevamos?

5.- EJES CONCEPTUALES.

5.1.-EL CONCEPTO DE ENGAGEMENT Y SUS DIMENSIONES.

El contrato de trabajo entre un empleado y su empleador tiene varias aristas. Una de ellas es la legal. Ésta, a su vez, también implica una vincularidad psíquica. Y si nos enfocamos en la gestión de personas, sin dudas se incluye el cuidado del mundo emocional de la persona, además de su eficiencia y capacidad de aprendizaje. Este nivel del contrato <psicológico>, que llamamos el emocional, comprende el cuidado de las emociones del trabajador. Si bien sabemos que “existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar” (Goleman, 2000) optamos por simplificar y fijar algunos criterios para avanzar. Cuando se abre este eje del pacto laboral, es decir, el emocional, se pueden distinguir 4 dimensiones que hacen a la construcción del *engagement*, que también puede traducirse como compromiso (Rafferty, 2005): el afiliativo, moral, instrumental y motivacional. Los explicamos:

1. **Afiliativo.** Esta dimensión hace referencia a la identificación con el proyecto, con la misión de la organización. Alude al orgullo por lo que la empresa hace, las tareas implicadas y la forma en que se trabaja. Esta dimensión se relaciona también con la posibilidad de compartir, de fundamentarse en el sentido de la pertenencia. La dimensión afiliativa impacta en la persona y la entusiasma.
2. **Moral.** Esta dimensión se relaciona con el trato que se recibe y se percibe. Es la preocupación por la gente. Encuentra una estrecha relación con la valoración y el lugar que se le da a las personas. Esta dimensión genera sensación de obligaciones por la sensación de deuda que suscita.
3. **Instrumental.** Esta dimensión apunta a la relevancia de lo que se obtiene a cambio por poner a disposición la propia fuerza de trabajo, el aportar ideas, resultados y beneficios a la organización. Esta dimensión pone en juego la

dialéctica costo-beneficio. Si el empleado no se siente beneficiado se comprende a sí mismo dentro de una relación parasitaria con sus respectivas consecuencias.

4. **Motivacional.** Esta dimensión se liga con la satisfacción que la persona siente respecto de su tarea, con los desafíos que ésta tiene para él. También se une a las condiciones físicas y humanas que se respiran. Esta dimensión está muy vinculada al gozo o disfrute.

“El “*engagement*” suele entenderse inicialmente como la disposición entusiasta y efectiva de un empleado con la organización en la que coopera” (Guerrero y González, 2017). La mayoría de las traducciones al español la registran como el “compromiso” que una persona tiene con la empresa, su tarea y las metas. El concepto, dicho en inglés, proviene del status social de las personas que están en una relación amorosa, previa al matrimonio. Aunque la alusión al contrato emocional es directa se trata de una metáfora que engloba varias dimensiones de este pacto entre el empleado y el empleador, expresándose con muchos matices. A lo largo del ensayo nos referiremos al “*Engagement*” de modo general, a veces yendo al detalle, a veces volviendo a generalizarlo con el fin de no confundir al lector. Se prefirió no usar la palabra “compromiso” durante los ejes conceptuales, que, si bien es una traducción correcta, aquí podía sumar confusiones. Sabemos que *commitment* también es una traducción posible de compromiso y sin embargo en la literatura de idioma inglés, y con el tiempo comenzaron a distanciarse.

5.2. DEFINICIONES Y DISTINCIONES

A continuación, iremos indicando al lector algunas distinciones que surgen a la hora de tratar este tema. Advertimos que comparar y presentar el enfoque de cada autor sería como intentar salir de la casa de Asterión y conllevaría una épica aparte. No lo haremos. Tan sólo iremos marcando las tendencias que tiene el abordaje actual.

“Las definiciones y distinciones se ven siempre mezcladas y confundidas en la lengua de las prácticas. Sin embargo, en la literatura académica y en la teoría se está tendiendo cada vez más a separar estos conceptos y a coincidir en que el “*employee engagement*” se refiere al desempeño de la tarea e incluye la dimensiones cognitivas,

emocionales y conductuales. En resumen, no debemos confundir “*employee engagement*” con “*organizational commitment*”, “*organizational citizenship behavior*”, y “*-job involvement-*” (Saks, 2006)

La literatura sobre este concepto, como decíamos, es muy vasta y cubre muchas dimensiones según el autor que la intente retratar. Entre los modelos más conocidos de “*employee engagement*” podemos encontrar los siguientes: Gallup (2021), Schaufeli et al. (2002), Salanova et al. (2000), Kahn et al. (1992), Saks et al. (2009), Maslach et al. (2001) y Dave Ulrich et al. (2018), entre otros. Estos son algunos de los nombres más sobresalientes que aparecen a la hora de relevar el mundo del “*engagement*”. Sin perjuicio de los mencionados, advertimos que hay muchos más. Éstos son los que han cobrado voz en este trabajo.

El “*employee engagement*”, entonces, difiere por ejemplo del “*Organizational Commitment*” en el sentido en que este último hace referencia al apego de una persona a la organización cuando el “*employee engagement*” hace directa alusión a la performance de su rol o tareas (Saks, 2006).

“El “*employee engagement*” también se distancia del “*job involvement*”, según May et al. (2004). El “*job involvement*” es el resultado de juicios cognitivos resultantes de satisfacer habilidades personales y de autoimagen. El “*employee engagement*” habla de la tarea y cómo el individuo se desempeña emocional y conductualmente, además de lo cognitivo (...) “*employee engagement*” es un antecedente del “*-job involvement-*” (Saks, 2006).

El *employee engagement* según Saks tiene dos dimensiones, la dimensión laboral y organizacional. Un aspecto que lleva a relacionarse con la tarea y otra dimensión que se relaciona con la organización. Si bien ambas se retroalimentan parecería, según Saks (2006), que la relación con la tarea es la más definitiva.

Sin perjuicio de todas las distinciones que podemos destacar, otro aspecto clave para resaltar es que cada vez que debemos trazar un lineamiento general de este tema el *burnout* y el *employee engagement* aparecen como los dos grandes conceptos estructurantes, muy al estilo de la oposición griega entre virtud y vicio. A diferencia de

este enfoque, los griegos no entendían la virtud como un opuesto sino como la superación de los dos extremos que siempre recorre el vicio, tanto por defecto como por exceso. Aquí, la literatura general que aborda el tema del eje “*burnout*” y “*engagement*” los trata como polos opuestos. Sin perjuicio de esta distinción, nos preguntamos “¿qué constituye particularmente al “*employee engagement*”? “La investigación sobre el MBI-GS (Evaluación del burnout Profesional), aunque bastante reciente es, también, abundante, y ha demostrado que la estructura de los ‘tres factores’ (agotamiento, cinismo, ineficacia vs. vigor, dedicación y absorción) es invariable a través de diferentes ocupaciones” (Salanova et al. 2000).

Salanova se refiere a la estructura de tres factores del *Burn Out* (agotamiento, cinismo, ineficacia) vs la estructura de tres factores del ‘*engagement*’ (vigor, dedicación y absorción). También remarca cómo se fue produciendo este esquema a lo largo del tiempo. Son varios los especialistas que, habiendo estudiado el fenómeno del *Burn Out*, descubrieron que pertenecía a un eje que en su lado opuesto concluía en el *employee engagement* (Salanova et al. 2000).

“El segundo desarrollo en la investigación sobre ‘*burnout*’, señalado por Maslach, Schaufeli (2000) es un cambio hacia su opuesto: ‘*engagement*’. Esta tendencia coincide con la investigación actual sobre la ‘Psicología Positiva’ que se focaliza sobre las fortalezas humanas y el funcionamiento óptimo del ser humano, y no tanto sobre las debilidades y las disfunciones. De acuerdo con Maslach el ‘*engagement*’ se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones del ‘burnout’ (medido con el MBI-GS): agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional, respectivamente” (Salanova et al. 2000).

Desarrollamos brevemente cada uno:

- **El “vigor”** se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo”. (Salanova et al. 2000).
- **“La ‘dedicación’** se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo que uno realiza.

Es un concepto cercano al término ‘implicación en el trabajo’ (*job involvement*), pero éste último se refiere básicamente a la identificación con el trabajo, mientras que la dedicación va más allá, en términos cualitativos y cuantitativos, de la mera identificación” (Salanova et al. 2000).

- “**La ‘absorción’** se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo ‘pasa volando’ y uno se deja ‘llevar’ por el trabajo. Es un concepto cercano al término ‘*flow*’ o estado de experiencia óptima caracterizado por la atención focalizada, claridad mental, control sobre el ambiente, pérdida de auto-consciencia, distorsión del tiempo y disfrute en la tarea. No obstante, el ‘*flow*’ se refiere a una experiencia temporal, y no tanto a un estado psicológico más persistente en el tiempo, como es el caso del ‘engagement’” (Salanova et al. 2000).

“El burnout es la crisis que se produce en relación con el propio trabajo” (Lisbona et al. 2009).

- **El agotamiento**, el ‘agotamiento emocional’ se refiere a la pérdida de recursos emocionales debido a las demandas de los usuarios (Salanova et al. 2000).
- **El cinismo** refleja la actitud de indiferencia, devaluación y distanciamiento, ante el propio trabajo y el valor y significación que se le pueda conceder, representa igualmente una actitud defensiva ante las agotadoras demandas provenientes del trabajo (Lisbona et al. 2009).
- **La ineficacia** se refiere a la ausencia de eficacia percibida en el desarrollo del trabajo (Salanova et al. 2000).

El *engagement*, entonces, podríamos resumir, es aquella disposición psíquica, cognitiva, anímica y conductual que siente y expresa el colaborador a favor de la empresa a través de la tarea que realiza, generando resultados satisfactorios tanto para sí mismo como para su entorno. Se visibiliza, transparentándose en la dedicación, absorción, vigor y eficacia del involucrado.

5.3. ANTECEDENTES (CAUSAS QUE GENERAN) ENGAGEMENT.

¿Qué es lo que genera, desarrolla o promueve la absorción, la dedicación, el vigor y la eficacia? ¿Qué antecedentes debemos tener en cuenta? Los antecedentes, aclaramos, son las inmediatas causas que hacen que una persona quiera desarrollarse, permanecer y entusiasmarse con la tarea que realiza; hacen que un colaborador pueda sentir mayor seguridad psíquica y física, para construir confianza y sentido.

The Global Study of Engagement enumera seis antecedentes. Los detallamos (Hayes, et al 2019)

1. Participar de un equipo.
2. Confiar en el líder del equipo.
3. Saber qué se espera de uno.
4. Trabajar por proyectos.
5. Trabajar virtualmente.
6. Estar en puestos que requieran mayor educación y jerarquía intelectual.

Según Saks (2006), Maslach nombra otros antecedentes más y dice: “Seis áreas de la vida laboral llevan al agotamiento o al *engagement*: 1) la carga de trabajo; 2) el control o supervisión; 3) las recompensas y el reconocimiento; 4) el apoyo comunitario y social; 5) la justicia percibida; y 6) la valoración. Argumentan que el compromiso laboral está asociado con una carga de trabajo sostenible, sentimientos de elección y control, reconocimiento y recompensa adecuados, una comunidad de trabajo de apoyo, equidad y justicia, y un trabajo valioso y significativo. Al igual que el agotamiento, se espera que el compromiso medie el vínculo entre estos seis factores de la vida laboral y los diversos resultados laborales...” (Saks, 2006).

Dave Ulrich relaciona, en su obra *Leadership Code*, el *employee engagement* como un ítem del Talent Management y su función principal: procurar que los talentos estén *engaged*. “Se sabe- dice, -que la productividad y la retención de talento están íntimamente relacionados con el *engagement*” (Ulrich et al. 2018). No obstante, advierte siete (7) antecedentes donde labrar este estado al que hacemos referencia permanentemente. Su fórmula es VOIICCE: 1) Visión, 2) Oportunidad, 3) Incentivos

financieros, 4) Impacto, 5) Comunidad, 6) Comunicación, 7) Emprendedurismo o flexibilidad. Estos antecedentes correctamente enfocados terminan en un juego de palabras que, según el autor y especialista, le dan “voz” al empleado que en inglés se dice “voice”. Respecto de cada uno dice lo siguiente (Ulrich et al. 2018):

- 1.- Visión.** ¿Tiene mi empresa un propósito y una visión clara que enorgullezca a sus empleados?
- 2.- Oportunidades.** ¿Estamos generando oportunidades de carrera, desarrollo y empleabilidad?
- 3.- Incentivos.** ¿Las recompensas económicas son acorde a los resultados que se generan?
- 4.- Impacto.** ¿Mostramos a cada uno la transformación que genera su tarea?
- 5.- Comunidad.** ¿Estamos integrando a las personas a equipos cada vez más eficientes y cooperativos?
- 6.- Comunicación.** ¿Estamos transmitiendo bien todas nuestras expectativas?
- 7.- Emprendedurismo.** ¿Generamos autonomía en la toma de decisiones? ¿Tenemos la suficiente flexibilidad para generar bienestar?

A continuación, exponemos un cuadro sintético desarrollado por Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda-Eiling Lee que exalta la dimensión motivacional detallando los impulsos que subyacen a toda posible motivación. No obstante, y a pesar de que creemos que también invade otras dimensiones, según las venimos exponiendo, aporta al trabajo a la hora de seguir analizando y profundizando (Nohria, et.al, 2008). Este estudio aporta más evidencia sobre la confusión que se presenta entre términos y conceptos, confusión que se debe atravesar para no empantanarse en discusiones sin sentido. Los términos se mezclan y confunden a la hora de abordar el tema que nos ocupa. No obstante, en lugar de oscurecer la temática esta pluralidad de enfoques agranda las posibilidades para comprender, si es que logramos ponernos de acuerdo, sostener tensiones y avanzar a pesar de las diferencias. El siguiente cuadro retrata de forma minuciosa el desarrollo. Las palancas básicas aquí serían los antecedentes y coinciden con los que venimos nombrando: sistema de recompensas, cultura, diseño del puesto de trabajo, procesos de gestión del desempeño y de la asignación de recursos.

GRAFICO 1. UN MODELO DE MOTIVACION POTENTE

	IMPULSO	PALANCA BÁSICA	ACCIONES
①	Adquirir	Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diferencie claramente a quienes se desempeñan bien de los que lo hacen mal o mediocrementemente ■ Vincule claramente las recompensas con el desempeño ■ Pague igual de bien que sus competidores
②	Formar lazos	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fomente la confianza mutua y la amistad entre colegas ■ Valore la colaboración y el trabajo en equipo ■ Aliente el intercambio de mejores prácticas
③	Comprender	Diseño del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñe trabajos que tengan roles particulares e importantes en la organización ■ Diseñe trabajos que sean significativos y que fomenten un sentido de contribución a la organización
④	Defenderse	Procesos de gestión del desempeño y de asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumente la transparencia de todos los procesos ■ Enfatique la justicia de los procesos ■ Construya confianza siendo justo y transparente al otorgar recompensas, tareas u otra forma de reconocimiento

Fuente: Nohria, Groysberg y Lee (2008)

Un antecedente detectado en investigaciones recientes identifica el liderazgo como parte de la generación de *engagement*. Los líderes a menudo juegan un papel vital tanto en el aumento como en la reducción del compromiso laboral de sus seguidores (Schaufeli et al. 2020). Una frase muy conocida dice “los empleados no se van de las empresas, se apartan de sus líderes”.

Podríamos seguir incluyendo modelos, citas y más bibliografía de este mundo infinito y fascinante del *engagement*, que encima convoca a la mesa del diálogo a todas las disciplinas. La universidad de Jaipur en la India sostiene que no hay un consenso definitivo sobre el concepto de *engagement*. Se trata de un tema abierto que intenta relacionar “bienestar con productividad”. (Schvatzter, 2020)

Tras lo visto podríamos agrupar todos los antecedentes mencionados en los 4 tipos de (Rafferty, 2005):

- **Afiliativo:** Visión y Cultura. Comunidad y comunicación.
- **Moral:** Justicia percibida. Confiar en el líder del equipo, Liderazgo.

- **Instrumental:** Incentivos y oportunidades. Más educación y puestos de requerimientos intelectuales. Remuneración y recompensas.
- **Motivacional:** Diseño del puesto. Flexibilidad. Saber qué se espera de uno. Trabajar por proyectos. Participar de un equipo. Trabajar virtualmente. Carga de trabajo. Supervisión y apoyo.

5.4. PRÁCTICAS DE ENGAGEMENT

¿Qué es una práctica? Se la conoce como toda acción recurrente tendiente a generar un resultado determinado. En la gestión de las personas estas acciones tienden a ser específicas. Hay varias posturas si se las puede llamar prácticas de engagement per se o no. La discusión es infinita. Lo importante a destacar también es que existen prácticas, mejores prácticas y buenas prácticas.

¿Qué son las mejores prácticas? ¿Qué son las buenas prácticas? ¿Cuál es su diferencia? Aquí también entramos en el antiguo problema de lógica sobre el concepto y el término. Pero a grandes rasgos podemos sintetizar de forma muy simple diciendo que las mejores prácticas son aquellas que se practican comúnmente y que han tenido grandes resultados. Buenas prácticas, en cambio, son acciones que se basan en principios que aplican siempre indistintamente de la condición, son a largo plazo y están basadas en cuestiones éticas y morales.

“El valor real se obtiene no solo siguiendo las "mejores prácticas", sino liderando con un profundo conocimiento de las personas, de sus relaciones con su trabajo y entre ellos, así como con el propósito, la visión y la estrategia de la empresa” (Harrison, 2015). “Creemos que los buenos equipos de Recursos Humanos deben definirse mediante principios amplios, no solo por las mejores prácticas” (Harrison, 2015). “Centradas en las "mejores" prácticas específicas, debido a la creciente complejidad e incertidumbre en el mundo del trabajo, ha hecho a Recursos Humanos y otras disciplinas relacionadas, inadecuadas para la diversa gama de contextos organizativos y culturales” (Harrison, 2015).

En encuestas de investigaciones recientes sobre acciones para mejorar el compromiso encontramos también los siguientes:

- **Acciones de las empresas:** *Work-life* Balance / Flexibilidad. Beneficios en salud. Bienestar. Capacitación y Desarrollo. Salarios por encima de la media. Mejoras en el entorno de trabajo (Taberna, 2020).
- **Acciones para mejorar el compromiso** (según los perfiles TI encuestados). Desarrollo y Carrera. Mejores Salarios. Mejores Beneficios. Flexibilidad (Taberna, 2020).

GreenOrbit, una consultora, elabora una escala de preferencias a las que se debe atender cada vez que buscamos generar *engagement* a través de distintas prácticas. Su primer e infaltable escalón es el siguiente (Greenorbit, 2019)

- 01.- Higiene (herramientas y remuneración adecuada).

“Antes de poder abordar los factores más complejos del compromiso de los empleados, se deben resolver los "factores higiénicos" básicos. No hablamos de baños limpios (aunque estos son muy importantes). Hablamos de los fundamentos de la satisfacción laboral: cosas como salario, beneficios, condiciones de trabajo seguras y seguridad laboral. Sin estos, los esfuerzos de participación de sus empleados están condenados al fracaso, sin importar cuántos beneficios, bonificaciones o zanahorias tenga. Hay que brindar a las personas las condiciones adecuadas y el acceso a las herramientas que necesitarán para realizar su trabajo” (Greenorbit, 2019).

Después podemos pensar en:

- “02.- Ambientes cuidados; 03.- Valores claros; 04.- Transparencia; 05.- Reconocimiento; 06.- Tener una voz; 07.- Relaciones; 08.- Causas sociales; 09.- Salud mental; 10.- Iniciativas para el bienestar; 11.- Inclusión; 12.- Premios; 13.- Flexibilidad; 14.- Educación; 15.- Desarrollo de carrera” (Greenorbit, 2019).

“Lo que no se visibiliza no existe”, sugiere un slogan de comunicación. “Lo que no se practica nunca adquiere cuerpo” podríamos agregar a este contexto. Desde Confucio hasta Aristóteles y de allí hasta nuestros tiempos se hace evidente que los logros no vienen solos. La quinta ley de la termodinámica, es decir, la entropía lo explica. Todos los cuerpos tienden a temperatura cero. Todos los espacios se inclinan hacia el desorden. Es la acción convenientemente dirigida la que logra salir de esos estados y dirigirse a fases de personalización.

Toda práctica, en definitiva, es el testimonio de querer poner en marcha algo que se quiere instaurar.

5.5. ¿CÓMO SE MIDE EL ENGAGEMENT?

“Lo que no se mide no se puede controlar”, dice un apotegma del *Management*. Las empresas deben medir sus dinámicas de relación o gestión para generar u obtener indicadores que comprendan esas acciones.

Medir es ver aparecer, y en este juego de costos donde los colaboradores buscan el premio por el esfuerzo y el resultado, contar con métricas claras es la única herramienta que posibilita un dialogo honesto.

Ahora bien, señalamos en la introducción que la falta de engagement genera indicadores negativos en los siguientes: 1) *productividad*, 2) *clima laboral*, 3) *ausentismo*, 4) *rotación*, 5) *desempeño* y 6) *satisfacción* (Rafferty, 2005). Veremos a continuación algunos mecanismos de medición según la literatura.

En primer lugar, figuran las encuestas de las consultoras que ayudan a medir el engagement aunque no son las únicas. Gallup, una consultora, por ejemplo, se dedica a medir engagement.

Las 12 preguntas de Gallup para medir el *engagement* de los empleados (Gallup, 2021).

1. ¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?

2. ¿Tiene los materiales y el equipo que necesita para hacer bien su trabajo?
3. En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer todos los días?
4. En los últimos siete días, ¿ha recibido reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo?
5. ¿Su supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por usted como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que fomente su desarrollo?
7. En el trabajo, ¿parecen contar sus opiniones?
8. ¿La misión / propósito de su empresa le hace sentir que su trabajo es importante?
9. ¿Están sus asociados (compañeros de trabajo) comprometidos con realizar un trabajo de calidad?
10. ¿Tienes un mejor amigo en el trabajo?
11. En los últimos seis meses, ¿alguien en el trabajo le habló sobre su progreso?
12. En el último año, ¿ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

Si analizamos las preguntas que hace Gallup y resaltamos las palabras claves vemos que también coinciden con la agrupación que veníamos haciendo en dimensiones según la propuesta de Rafferty: **AFILIATIVO:** conformidad con la visión y misión, relaciones, ser parte; **MORAL:** ser escuchado, valoración, **INSTRUMENTAL:** oportunidades y desafíos, desarrollo; **MOTIVACIONAL:** expectativas de la tarea, medios adecuados, supervisión y visibilidad.

Great Place To Work, también se presenta como una herramienta de medición y de oportunidad de mejoras. Sus encuestas y rankings indican un norte al que aspirar. Si bien no miden *engagement* per se, para ellos la confianza es el motor central del *engagement*.

Great Place To Work, a través de sus encuestas y certificaciones, también ayuda a “atraer el mejor talento, crear reconocimiento de marca y asegurar una ventaja competitiva” (GPTW, 2019). Sus índices demuestran bajar la rotación voluntaria y aumentar los resultados de la productividad. Sostienen que “los mejores lugares para trabajar para todos desarrollan al máximo el potencial de las personas, permitiendo que la organización alcance su mayor potencial de negocio. Los mejores lugares para trabajar para todos proporcionan una experiencia laboral positiva de manera consistente e inspiran a cada individuo a alcanzar su máximo potencial. Debido a que los mejores lugares para trabajar

para todos son mejores para los negocios y para las personas, aportan a la construcción de una sociedad definida por la prosperidad, el cuidado y la equidad” (GPTW, 2019).

Para esta consultora, como decíamos, el generador principal de *engagement* es la confianza. Y las 60 sentencias que tienen (ver anexo) están diseñadas para visibilizar resultados según este eje principal que ellos consideran la clave para mejorar las relaciones de producción y productividad.

“La Confianza es la emoción primordial que surge en las relaciones interpersonales. La confianza posibilita el hacer juntos, desde la confianza nos proponemos emprender y transformar. Nos permite enfrentar la incertidumbre y la sensación de vulnerabilidad en relación con el futuro y al mundo, enfrentar lo que nos puede pasar frente a las contingencias. Confianza es la expectativa, que surge en una comunidad, de un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basado en normas compartidas por todos los miembros que la integran. La desconfianza nos lleva a buscar protegernos. Desde la desconfianza buscamos conservar, prevalece el temor, y la prudencia, la búsqueda de la seguridad y en el extremo paraliza” (Kievsky, 2018). La confianza es un elemento central en la generación del *behavioral engagement* o de comportamiento (Macey y Schneider, 2008).

Medir no solo es ver resultados, sino que también es enfocar la empresa hacia un rumbo. Las preguntas que se hacen tienen focos específicos que, si son tenidos en cuenta ayudan a crear un norte para las organizaciones. (Ver ANEXO 1)

“La forma más común de medir la participación es mediante encuestas, decíamos, pero no es todo lo que se debería usar. Otra excelente manera de medir el *engagement* es a través de reuniones individuales con los colaboradores. Las entrevistas de salida son bastante comunes en la mayoría de las organizaciones, pero una gran idea que se debe hacer con más frecuencia son las entrevistas de permanencia, en las que se pregunta a los empleados que están claramente felices en el trabajo qué es lo que los hace querer quedarse. Las entrevistas de salida pueden ser geniales, pero el único problema con ellas es que podría ser demasiado tarde” (Officevibe, 2017).

Al no existir una clara definición de lo que el *engagement* es se hace difícil de medir. Algunas organizaciones la definen como felicidad, otras la definen como satisfacción, mientras que otras la definen como compromiso con las metas. Y la

literatura insiste con esta composición cognitiva emocional de absorción, vigor y dedicación.

¿Se puede estar bien en el trabajo y no rendir? ¿Se puede ser brillante pero no encontrar desarrollo? Tal vez hay oportunidades, pero estas merman el equilibrio entre vida laboral y vida personal.

Si la definición fuese clara e indiscutida se acabarían las investigaciones y la forma de medir *engagement* encontraría su veredicto, pero no lo es, porque el *engagement* es una emoción compleja, un concepto complejo. Es necesario que sucedan muchas cosas para que un empleado se sienta tomado por esta triple condición.

La investigación de Officevibe, si bien no definitivamente, descubrió que hay 10 métricas que funcionan juntas para definir el *engagement* de los empleados.

- 1) *Feedback*, 2) Reconocimiento, 3) Felicidad, 4) Relación con pares,
- 5) Relación con gerentes, 6) Crecimiento personal, 7) Alineación,
- 8) Satisfacción, 9) Bienestar, 10) Promotor". (Officevibe, 2017)

5.6. SÍNTESIS DE EJES CONCEPTUALES

A nivel conceptual, se vio que el *engagement* se basa en cuatro pilares (afiliativo, moral, instrumental y motivacional) y que existen diferentes prácticas que apuntan a trabajar sobre cada una de esas dimensiones de análisis. Vimos también que la medición refleja el concepto de *engagement* a pesar de los grandes desafíos que hay al momento de realizarlo. Los instrumentos identificados apuntan a entender las consecuencias del *engagement* que a medir la misma generación o las características mismas del *engagement*. Es decir, no se mide la absorción, la dedicación o el vigor del empleado, lo que se mide son aquellos indicadores donde el *engagement* debería impactar.

Veremos en el trabajo de campo qué consistencia hay entre los elementos nombrados en la literatura y aquellas formas que aparecen en las organizaciones que elegimos. Esto será en parte de lo que se analizará a continuación: qué dimensiones del

engagement se ven más representadas en las organizaciones y cómo hacen para construirlo y medirlo.

Conceptualización y antecedentes, prácticas y medición. Cuatro elementos distinguibles pero inseparables a la hora de abordar el mundo del *engagement*. Entender de qué hablamos cuando hablamos de *engagement* (o por lo menos ponernos de acuerdo), saber qué es lo que lo causa, si las prácticas que ponemos en movimiento coinciden con esa generación y finalmente, si lo que hacemos está logrando su impacto. Estas son las cuatro patas del mundo del *engagement* que hacen posible que los colaboradores sientan que ir a trabajar puede también ser un ámbito de realización. “Los empleados que creen que la gerencia se preocupa por ellos como una persona completa, no solo como un empleado, son más productivos, más satisfechos y realizados. Los empleados satisfechos significan clientes satisfechos, lo que conduce a la rentabilidad”, dice Anne M. Mulcahy, ex CEO de Xerox (Officevibe, 2017).

Siguiendo las palabras de Anne M. Mulcahy nos propusimos a continuación averiguar cómo 9 empresas líderes en Argentina están cuidando a sus empleados, cómo se preocupan por ellos y por el negocio, comprendiendo, generando y midiendo *engagement*.

6. TRABAJO DE CAMPO

6.1. METODOLOGIA DE RELEVAMIENTO

A la hora de enfrentar el trabajo de campo nos decidimos entrevistar empresas líderes por suponer que los mejores hacen las cosas de la mejor manera. Por suponer también que tienen los elementos para hacer más y mejor las cosas. Dedujimos, errónea o acertadamente la conveniencia de entender sus prácticas para informarnos sobre lo que las grandes empresas ofrecen y hacen. Nos pareció apropiado indagar en el concepto, las prácticas, las mediciones y los resultados de todo lo relacionado con el *engagement* en sus mundos organizacionales.

Entrevistamos a:

EMPRESA	PERSONA	CARGO
Andreani	Fernando Antón	Gerente de Gestión de las Personas
Clarín	Veronica Canellas	Jefa de clima y desarrollo
Despegar	Martina Pailhé	Coordinadora de Talent Acquisition.
Supervielle	Nicolas Schwartz	jefe de aprendizaje y capacitación
Galicia	Rafael Berges	Director de RRHH
Sinopec	Federico Mancuso	Director de RRHH
Edenor	Pablo Veronelli	Jefe de Relaciones Laborales
Google	Ariela Collins	People Partner SpLa Region
Pan Energy	Romina Cavanna / Adolfo Di Franco	VP de Recursos Humanos / Internal Communications, Culture, Climate & Change Management Leader

Nos propusimos averiguar qué están haciendo las empresas más sobresalientes. Creemos que esto permite visualizar qué es posible y a qué se puede aspirar. También permite instruirse en cómo cuantificar de cierta manera el valor de las prácticas que uno instrumenta y ofrece, según las posibilidades existentes en el mercado.

Las entrevistas se realizaron personalmente, tomando apuntes sobre lo expresado; otras a través de intercambios por mail, conversaciones por teléfono y hasta por *whatsapp*. Los tiempos de hoy parecen admitir un sinfín de posibilidades. Las entrevistas se transcribieron intentando conservar la mayor fidelidad. Casi no hicimos modificaciones. Solamente aplicamos algunas mínimas incorporaciones para darle fluidez al texto. Nos

pareció importante resaltar esta idea de que hay una riqueza en comprobar que en la práctica cada cual guarda sus lineamientos conceptuales y cada cual crea su propia teoría, aunque sorpresivamente parece haber sumado todos los entrevistados una homogeneidad (por mínima que parezca) en los criterios. Y las diferencias, si bien existentes, se anuncian con pequeñas variaciones respecto de los conceptos que venimos desarrollando.

El cuestionario para relevar los datos fue el siguiente:

- - ¿Qué palabra traduce mejor la palabra *engagement*?
- ¿Fidelización, Compromiso, Unión, Participación u otra?
- - ¿Qué es el *engagement* para tu organización?
- ¿Qué lugar ocupa en la agenda de su organización?
- ¿A partir de qué momento lo trabajan?
- - ¿Tienen prácticas para generar *engagement*? - ¿Cuáles son? - ¿Funcionan? - Las podrías desarrollar brevemente. -
- ¿Qué busca específicamente cada práctica?
- - ¿Qué presupuesto le adjudican a cada práctica?
- - ¿Miden los resultados de cada una? - ¿Cómo?
- ¿Varían las prácticas según generación y género?
- - ¿Qué práctica es la que ha dado mayores resultados? -
- ¿Cuáles han fracasado rotundamente?
- - ¿Notan una relación con la productividad, la ética, el clima laboral, el ausentismo?

Los resultados de las entrevistas están detallados a continuación. Como advertimos, intentamos transmitir o reflejar lo declarado lo más fielmente posible. Se intentó hacer una aproximación fenomenológica, haciendo paréntesis o epojé sobre nuestros juicios o pensamientos. Solo al final de cada entrevista incorporamos un mínimo análisis dimensional de cada caso como preparación para el análisis que seguirá a este segmento del trabajo. No repreguntamos demasiado sobre cada respuesta dada para no incomodar a quienes gentilmente nos brindaron sus respuestas. Preferimos respetar la forma en que cada uno decidió brindarse.

Ahora bien, más allá de la forma en que se expuso cada caso creemos haber logrado nuestra propuesta inicial que estaba basada en averiguar las prácticas tal cual son

comprendidas y llevadas adelante. Nos compartieron qué están haciendo, desde cuándo comienzan a realizarlas, cómo miden el impacto de sus prácticas, los desafíos que encuentran y los resultados de poner en marcha acciones generadoras de *engagement*. A continuación, exponemos las respuestas que dieron a nuestras preguntas. Después seguirá el análisis de esas respuestas.

6.2 RESULTADOS

6.2.1. ANDREANI.

Concepto:

En Andreani, nos comenta Fernando Antón, el *engagement* atraviesa la empresa en su totalidad. La mayoría de todo lo que se hace en materia de Recursos Humanos está pensado para generar un impacto en este concepto que, para ellos, es mucho más que un generador de compromiso y fidelidad. El *engagement* en Andreani intenta transparentarse como una Unión Emocional con la empresa, un sentido de pertenencia muy profundo que afecta la vida de todos aquellos que participan de esa realidad. El trabajo sobre esta dimensión comienza en la misma selección y se expanda desde allí atravesando a la empresa por completo.

Prácticas:

En Andreani el intento de generar *engagement* se trabaja de forma multidimensional. “No hay grandes prácticas. El *engagement* es una construcción diaria” explica Fernando Antón. Se tiene claro que hay que trabajar sobre la equidad salarial y de oportunidades; integrar las diferentes jerarquías, mezclarlas, por ejemplo, al compartir el comedor, en eventos deportivos televisados. Se realizan por otro lado talleres de conocimiento y capacitación. Se enfocan en la empleabilidad, también en la valoración del empleado. Se enfatiza el buen trato en toda gestión y los valores atraviesan todas las jerarquías. Y basado en estos valores se generan grandes impactos.

“Hay un trabajo muy arduo”, confiesa, de muchas décadas, intentando preservar y mejorar aspectos en lo cultural y organizacional. “En Andreani, cuando se ingresa, la

gente no se quiere ir y eso se percibe” afirma. Quienes colaboran en Andreani están entrenados para escuchar, para recibir al otro. Se da lugar a la opinión del otro. También para marcar los límites y no caer en instancias perjudiciales de abuso y permisividad. “Se trabaja mucho el concepto de la generosidad en el trabajo y el servicio con el cliente interno y externo. Somos una cultura del dar” explica Antón.

El enfoque está puesto en la generosidad del saber, en el compromiso, en el esfuerzo, en la calidad orientada al cliente, en la calidad de generación de vínculos, y en la innovación. Esta última se logra cuando hay una gran tolerancia sobre el error. Cuando se revisa permanentemente el fracaso para resignificarlo y reconducirlo. Si la gente teme ser castigada por su error, no arriesga y se esconde. En Andreani se busca superar esta obstaculización y se practica lo contrario. Se trabaja sobre el fracaso.

Andreani tiene una impronta paternalista. Cuida a los suyos. Exige la atención, la contención, la empatía, la mirada puesta en el otro, el dialogo y la apertura.

El sentido de pertenencia es muy importante. El equipo siempre está por sobre el individuo. Además, se trabaja sobre la ayuda familiar en varios planos. Tienen talleres para los hijos de los empleados que salen del colegio y necesitan hacer la transición de la etapa de colegio hacia la vida laboral. También tienen talleres para facilitar el tránsito de aquellos que están prontos a llegar a su jubilación.

En algunos aspectos son muy cuidados. Por ejemplo, la antigüedad no se premia, se festeja. Otro ejemplo es que las personas en situaciones de crisis personal y duelos por fallecimientos son acompañadas temporalmente por *coaches* especializados en duelo para facilitar la transición hacia una nueva normalidad.

“No hay distinción de género. No se castiga ni se desaprueban las relaciones interpersonales. Solo se tienen las precauciones necesarias para no perjudicar o poner riesgo la eficacia de la operatividad. Los extranjeros son aceptados, cuestión que genera un ambiente intercultural muy interesante” nos comenta.

En Andreani no hay fiestas de fin de año ni actividades de ostento. Se promueven la humildad y sacrificio, perfil bajo y equilibrio. Se invierte en comedor, en proyectos

para capacitar equipos, se premian proyectos colectivos, hay destacados del mes, reconocimientos públicos permanentes, tienen Apps internos que comparten las fechas de cumpleaños, celebran y festejan a los protectores de la cultura Andreani con mensajes y videos lúdicos. Hay un intenso enfoque en la equidad. El ideal permanente es dar la sensación de que son una gran familia, “una mega familia” dice orgulloso Fernando.

Medición:

Más importante que su medición, nos cuenta, es que se sienta en la atmósfera, que se respire esa sensación de familia y pertenencia. Desde la entrevista inicial cuentan “¿quiénes son, ¿qué quieren?” ... Desde la más alta dirección se intenta contagiar esta relación (de empleado y empleador) como si fuese un matrimonio que exige el dialogo permanente. Para Andreani es muy importante contar con gente talentosa y que alcance las oportunidades que merecen y necesitan. En Andreani, a pesar de la falta de literatura que una *engagement* con el 9 box *grid*, creen que esta herramienta juega un rol muy importante. Por otro lado, “Nuestros índices de rotación son muy bajos” explica Antón.

Resultados:

“Hay fallas”, dice, “como en todos lados. Hay rotación, hay desvinculaciones, pero por sobre eso hay un trabajo muy fino y arduo sobre cómo mejorar cada día más el *engagement* y el bienestar”.

Análisis:

ANDREANI hace mucho foco en la dimensión afiliativa-moral. Poco se puede decir de lo motivacional e instrumental. Esto no quiere decir que no se enfoquen ni trabajen estas últimas dimensiones, sino que al hablar del *engagement* entiende la centralidad en esas otras dos dimensiones. Esto podría significar que aquí se confunden los términos deslindados en el primer eje conceptual. El foco está puesto en el *Organizational commitment*, en el *citizen behaviour* y el *organizational engagement* más que en el *engagement* como lo comprendimos desde la literatura.

6.2.2. CLARÍN.

Concepto:

En Clarín, *engagement* es compromiso. Es la posibilidad de comprometerse con la organización, de ponerse “la camiseta” en pos de dar esa “milla extra” que permita alcanzar los objetivos del negocio, con entusiasmo y manteniendo la calidad. En Clarín es un tema central en el día a día.

Prácticas:

Sus prácticas están basadas en diferentes talleres y jornadas relacionados con el clima organizacional y el liderazgo, más campañas de comunicación. Se busca que los empleados estén motivados, y se sientan parte del negocio. Tienen un presupuesto definido por la Dirección Corporativa RH. Las prácticas varían según *seniority* porque tienen un volumen muy alto. Todas las prácticas que ponen en acción colaboran en sinergizar, nos cuentan.

Medición:

La evaluación o medición se hace diariamente respaldada con las diferentes herramientas que posee la organización: GO (Eval **Desempeño**), La EIO (encuesta de **Clima**) y el *feedback* constante.

Resultados:

Por ahora, nos comentan, no han tenido una actividad que haya fracasado debido a que todas han aportado algo. también resaltan que la productividad, el ejercicio de la ética, el clima laboral, el ausentismo, aunque no está medido directamente, todo está relacionado con el *engagement*.

Análisis:

CLARIN se apalanca en las dimensiones de la motivación y moral con sus talleres de clima organizacional y liderazgo. “El liderazgo participativo aspira a crear las condiciones que nutren el desempeño a través de los aspectos de empoderamiento, fortalecimiento y conexión” (Schaufeli et al. 2020)

6.2.3. DESPEGAR.

Concepto:

La palabra adecuada para traducir *Engagement* en Despegar es Compromiso. *Engagement* aquí, en esta organización, se traduce en rotación y productividad, es decir en cuán productiva es la persona que ocupa cada rol.

Prácticas:

En Despegar tienen planes para aplacar la rotación, para mejorar el equilibrio entre vida personal y laboral; análisis de motivación, potencial y adecuación al cambio. Están desarrollando un algoritmo que predice qué poblaciones tiene riesgo de irse de la compañía y cuando (en 3 meses, 6 meses). Esta herramienta ayuda a identificar esas poblaciones para poder tener margen de acción y mejorar las condiciones que hacen que cada persona sea propensa a irse (posicionamiento en banda, problemas con el líder, adecuación a la posición que ocupa, clima del equipo de trabajo). Se busca mejorar el compromiso de los equipos de trabajo con la compañía, por ende, mejorar la productividad y bajar rotación.

Medición:

La productividad se mide por un montón de otras variables (cumplimientos de objetivos, trabajo en equipo, motivación, adecuación a la tarea). Ocupa un lugar muy

importante en la agenda. El compromiso se traduce en rotación y miramos rotación al detalle de manera mensual por dirección. Tienen métricas claras para evaluar el éxito de la herramienta, pero la más simple de ver es el porcentaje de rotación. Las prácticas no varían según generación y género.

Resultados:

Las prácticas con mayores resultados positivos son todas las políticas FLEX. No cuentan con ausentismo como una variable, porque al trabajar por objetivos tenemos mucha flexibilidad horaria y políticas FLEX (home office, una semana extra de vacaciones, día de cumpleaños off). Relacionan muy directamente el compromiso con la productividad. En cuanto a la ética, uno de sus valores es “comportarse con integridad”, y, según nos confiesan, son muy estrictos.

Análisis:

DESPEGAR se abre a la dimensión instrumental y motivacional. Podría decirse que su foco está muy emparentado al modelo de David Ulrich, evaluando productividad y rotación, por un lado, acentuando la “E” de VOIICCE que promueve el emprendedurismo y la flexibilidad.

6.2.4. EDENOR.

Concepto:

En Edenor *engagement* es fidelización, compromiso, unión, participación. Es el compromiso que tienen y manifiestan los empleados de brindar un servicio público de excelencia. Algunos ejemplos que lo marcan son la predisposición para tomar servicio en los francos ante una emergencia climática o del servicio eléctrico. El *engagement* se relaciona con sentirse orgulloso del servicio que brinda la empresa, el identificarse con ella, y defender el servicio prestado. Ocupa un lugar muy importante en la agenda. En una empresa altamente sindicalizada, el primer obstáculo para trabajar el *engagement* es

la fuerte identificación de los trabajadores con el sindicato. La gran mayoría de los empleados durante muchos años ingresaron a través de la bolsa de trabajo del sindicato o de sus familiares, afiliados al gremio. Junto con la realización de eventos, los descuentos por turismo, la infraestructura con clubes y hoteles propios, etc. hicieron que el *engagement* con el sindicato sea muy fuerte, y no lo sea tanto con la empresa. Hasta hace 5 años, se consideraba normal la lealtad y el compromiso con el sindicato, pasando a un segundo plano la empresa, hasta a veces enfrentada con ella. Sin embargo, con el cambio del *management* de la empresa, entró en agenda trabajar el *engagement* de los empleados con la empresa, haciendo foco en el servicio público. El *engagement* se trabaja desde el reclutamiento, al dejar de contratar empleados desde la bolsa de trabajo del sindicato a hacerlo a través de programas de técnicos y profesionales esponsorados por la empresa. También desde la inducción, donde se hace mención en particular que los programas son liderados y costeados por la empresa, sin injerencia alguna por parte del sindicato.

Prácticas:

Existe en proceso, un programa de líderes que se realiza hace 5 años y está dirigido a altos mandos y mandos medios para que puedan trabajar y fortalecer el liderazgo. A través de una mejora en el mismo, se busca generar mayor compromiso en los equipos de trabajo. Este programa consiste en 4 ó 5 jornadas anuales donde se trabajan distintas temáticas como potenciar *feedback*, inteligencia adaptativa, autodesarrollo, *empowerment*, red colaborativa, etc. La recepción de los mismos ha sido de gran utilidad y de impacto en una mejora del liderazgo, que fue reflejada en la encuesta de satisfacción bianual. También existen reuniones que apuntan a mejorar el clima organizacional, que consisten en desayunos con las gerencias, para que puedan tener un espacio de diálogo acerca de las inquietudes diarias que pueden llegar a tener. Estos espacios fueron muy valorados por los empleados. Fortalecer el liderazgo trae consigo que los interlocutores del personal sindicalizado sean sus superiores directos, quitándoles los espacios a los delegados gremiales. Con el tiempo, esta relación, de fortalecerse, empieza a sacarle terreno al sindicato, y el empleado comienza a identificarse más con su líder, y con las políticas de la empresa. Las reuniones con la gerencia también terminan generando mayor identificación con la empresa y con sus valores, a través de sus altos mandos. El programa de líderes se realiza en conjunto con la Universidad Di Tella y otras dos consultoras de RRHH. Casi el 50% del presupuesto anual destinado a capacitación para

toda la empresa se destina al programa. En cuanto a los espacios de diálogo, conllevan el costo de la productividad de los equipos durante la jornada en que se realizan las reuniones y no son costos significativos.

Medición:

Los resultados tanto de liderazgo como de clima organizacional se miden en la encuesta de satisfacción que se realiza cada 2 años, que entendemos que inciden en el *engagement* del empleado. Las prácticas no varían según generación y género. Ambas acciones han sido muy efectivas, aunque tienen que ser acompañadas en el día a día. No todo termina en el programa de líderes, o en lo conversado en las reuniones de clima organizacional. Es necesario forjar los vínculos con los empleados, atender las inquietudes que plantean, transmitir los valores que la empresa pregona, y así generar identificación del empleado con la organización.

Resultados:

Ha habido acciones y decisiones tomadas por la empresa que hicieron perder cierta credibilidad y que impactaron negativamente en ella. Recomponer la confianza es difícil y trabajoso, pero es lo necesario para generar *engagement*. Hay una relación con la productividad, la ética, el clima laboral y el ausentismo. Sin dudas. Al generar y transmitir vocación de servicio, cuando los empleados entienden que con su trabajo mejoran la calidad de vida de la sociedad, la productividad incrementa y el ausentismo se reduce. Cuando se comparten los valores y éstos coinciden, genera impactos éticos significativos, como por ejemplo lo que significa el robo de energía, o lo que es hacerle un fraude a la empresa y los perjuicios que en ella genera. Con respecto al clima laboral, los espacios de diálogo han sido muy valorados e identificados como mejoras en las encuestas de satisfacción.

Análisis:

EDENOR combate por generar *engagement* desde lo afiliativo y motivacional debido a una caída provocada desde lo moral. “Lo afiliativo y motivacional suman si están, pero lo moral e instrumental restan si no están” (Kievsky, 2018).

6.2.5. GALICIA.

Concepto:

Para Rafael Berges *Engagement* es Compromiso. Es uno de los 4 valores del banco junto a entusiasmo, cercanía e innovación. “El compromiso es querer que algo pase, estar enganchado (y de ahí *engagement*), motivado, comprometido, poner el cuerpo a lo que se hace” nos cuenta. La generación de compromiso se trabaja desde el primer momento en esta organización. Por ejemplo, con los recién ingresados se comparten dos días enteros con los directivos y el Área de Personas (ex RR.HH.) acercando y entendiendo la historia de la empresa, los negocios y sobre todo los valores. “Al ser una empresa de servicio, el compromiso es fundamental porque se traduce en la calidad del empleado”, explica, “y él a su vez se refleja en el cliente”, concluye. “Y el banco-, agrega, -tiene como objetivo darle la mejor experiencia al cliente”.

Prácticas:

Para la generación de compromiso Galicia varias prácticas: 1.- Comunicar. La comunicación es importantísima. 2.- Reconocimiento 360°. Tienen desarrolladas apps desde de donde enviar estrellas por reconocimiento. 3.- Desarrollo de carrera y de competencias / 4.- Líderes. El compromiso y las prácticas se vinculan con los líderes. Hay un pilar, la cercanía, que se relaciona con mantener a todos informados sobre lo que pasa y se espera. El nombre de la práctica se llama “Conociéndonos cada día más”. Se trata de una práctica que está relacionada con contar los proyectos, que está pasando adentro y afuera de la empresa, como es que eso impacta. Estas conversaciones intentan dar lugar a la expresión de todos. “Cada uno tiene un aporte que hacer y tenemos los canales apropiados para que eso acontezca” explica Berges. Las prácticas no varían según género o edad. El Director de Área de Personas nos suma: “otra práctica interesante es que No Evaluamos, conversamos. Tenemos lo que hemos llamado Conversaciones de Futuro, conversaciones con propósito y también tenemos solicitudes de *feedback*”. En Galicia todos pueden pedir *feedback* a sus pares para después poder tener conversaciones más profundas cara a cara.

Medición:

Miden el *engagement* a través del clima porque el empleado satisfecho es el que se compromete. Creen que ahí hay mucho para trabajar. El clima es uno de los puntos de partida. “Tenemos una encuesta de clima laboral: **Great place to work** en la que hemos llegado a medir 91pts que nos ha dejado en el puesto número uno” comenta con cierta fruición.

Resultados:

Dice Rafael al cierre de la entrevista “las prácticas no fracasan nunca. Algunas tienen más impacto que otras. La ética y la transparencia están muy relacionadas con el *engagement*. Por eso es clave tener Líderes ejemplares que promuevan y ayuden a crear un mejor clima organización que para nosotros es clave.”

Análisis:

GALICIA apuesta muy fuerte al *engagement* y se centra en la comunicación como la dimensión más importante. Hay un trabajo fuerte en el aspecto cultural, comunicacional y moral tal cual es sugerido por Collins más adelante. Una vez más pareciera acentuarse el trabajo sobre lo afiliativo y moral. Además de esta distinción vemos que El banco ha adoptado la decisión de participar del modelo GPTW como principal herramienta para la medición y ya son número uno. La utilización de la encuesta para ellos no solo es una herramienta para medir sino que también es una forma de crear marca empleadora y construir cada vez un ambiente más sano de trabajo con gente comprometida

6.2.6. PAN AMERICAN ENERGY.

Concepto:

Engagement en Pan Energy es sinónimo de compromiso. El *engagement* para esta organización es el camino a través del cual los colaboradores de la compañía se identifican con el propósito de la organización, de manera que puedan trabajar por algo que va mucho

más allá de un salario. Cuando eso se logra (y la empresa acompaña con sus políticas, con jefes que motivan e inspiran y con reconocimiento) los resultados que se alcanzan son extraordinarios para ambos lados (compañía y empleado). En la agenda de la organización ocupa un lugar alto. Tienen un área que se ocupa específicamente de gestionar el compromiso, a través de encuestas de cultura y clima y planes de acción para dar soporte a emergentes. Se trabaja desde el mismo momento en el que el colaborador se incorpora a la organización. Incluso antes, donde utilizamos ferias universitarias y diversos puntos de contacto con potenciales colaboradores, para transmitir los valores de nuestra organización.

Prácticas:

Incluyen en las prácticas para generar *engagement* planes de acción para trabajar emergentes, campañas y acciones de comunicación interna para difundir y apropiar los valores de la organización, encuentros de escucha (desayunos o after-office), jornadas y viajes de trabajo para consolidar equipos, visitas a las operaciones, acciones de reconocimiento, etc. Se busca desarrollar cultura, apropiar y difundir valores, escuchar, incentivar a los colaboradores con gente para que trabajen estos temas en sus equipos, generar orgullo de pertenencia, desarrollar el potencial de colaboradores, etc. Se adjudica a cada práctica un presupuesto muy importante, comparando con otras compañías del mercado. Las prácticas sí varían según generación y género, aunque tienen como desafío ampliar el alcance de acciones segmentadas. Hoy, nos explican, su segmentación está más centrada en las diferencias culturales que existen según la característica de cada negocio o la geografía de cada operación (por ejemplo: estación de servicio vs yacimiento, México vs Argentina, Buenos Aires vs Comodoro Rivadavia, Neuquén o Tartagal). En un ámbito donde están trabajando fuerte este tema por rango etario es en Beneficios y *Wellness*, donde hay propuestas bien diferenciadas por género y edad.

Medición:

En Pan Energy miden a través de encuestas de cultura y clima y a través de *focus groups* y reuniones individuales.

Resultados:

Es difícil poder precisar una práctica con mayores resultados, según nos comentan. “Las acciones coordinadas son las que dan frutos”, sostienen. No obstante, las jornadas de consolidación de equipos han generado muy buenos resultados. De hecho, el Top Management construyó la plataforma cultural de la compañía en encuentros de este tipo. “No hay fracasos rotundos”, nos comparte. Hay acciones con menos impacto que otras, pero ninguna que merezca ser considerada “fracaso rotundo”.

Para Pan Energy la relación con la productividad, la ética, el clima laboral, el ausentismo es absoluta. Nos dice para cerrar “Según estudios del mercado (Fortune, 2015): El 10 por ciento de mejora del clima organizacional produjo un 7,9 por ciento en el ingreso operativo. La mejora del 12 por ciento del clima produjo un aumento del 5,9 por ciento de ventas. La mejora del 13 por ciento en el clima produjo un aumento del 8,8 por ciento de las ganancias”.

Análisis:

PAN ENERGY. Aquí hay una mirada muy integral sobre el *engagement*. De hecho, mencionan tener un departamento de Cultura enfocado en la generación de compromiso. Si bien podemos deducir que se trabajan todas las dimensiones se puede destacar de la entrevista, por lo menos de forma apresurada, que lo afiliativo tiene un lugar privilegiado en la agenda.

6.2.7. SINOPEC.

Concepto:

En Sinopec Argentina *Engagement* es Compromiso. Se entiende como la capacidad que tienen los empleados de sentir como propios los objetivos de la organización, y el poder cumplir los mismos a través del desarrollo de sus respectivas funciones y responsabilidades, en forma mancomunada. En otras palabras, es la capacidad para apoyar, alinear e instrumentar decisiones organizacionales para el logro de objetivos comunes, sustentando en la adhesión de los empleados a los valores de la

organización. Históricamente, y durante varios años, no se le venía dando demasiado lugar a este tema, fundamentalmente debido al componente *soft* del tema, y más aún, considerando que nuestra empresa opera en una industria denominada como dura, con estilos de *management* más bien tradicionales. Más recientemente, este tema está empezando a tener un lugar de importancia en la agenda de RRHH.

Prácticas:

A través de diferentes acciones y dispositivos de gestión, se intenta incrementar gradualmente su conocimiento, concientización, eficiencia e impacto en el resto de la organización. Se lo comienza a trabajar desde la etapa de reclutamiento, evaluando la alineación de los candidatos a los valores de la compañía, y una vez dentro, se lo trabaja durante todo el ciclo de vida del empleado, mediante diferentes acciones y/o procesos específicos propios de la compañía, como ser la realización de entrevistas (personales, y/o grupales, procesos de evaluación (y devolución) de performance, encuestas de clima laboral, eventos corporativos, entre otros.

Si bien no creen contar con prácticas específicas para la generación de *engagement*, el *driver* para su desarrollo se basa en el principio de “valores-acciones-resultados-ejemplo”, el cual intenta ser aplicado en todas las acciones de RRHH con alcance hacia el resto de la organización. Un ejemplo de ello son los Programas de Desarrollo para líderes y altos potenciales de la compañía, donde se trabajan dinámicas específicas de integración y concientización de valores y compromiso. Programa de Premios Presidente. Actividades de Integración: Almuerzos / Desayunos / Ciclo de Oradores Expertos. Programa de Diversidad Cultural: Evento Día del Niño / Evento Año Nuevo Chino / Año Nuevo Chino / Programa de Bienestar / Actividades Deportivas.

Todas las prácticas buscan generar e incrementar el sentido de pertenencia e identificación de los empleados para con los valores y misión de la compañía, al tiempo que se construye un espíritu de equipo colaborativo entre las diferentes áreas. Si bien no se especifica una línea presupuestaria específica para el tópico *Engagement*, si consideran las diferentes actividades que buscan o se relacionan con su desarrollo, lo asignado ronda alrededor del 7% del total del presupuesto anual del Departamento RRHH (u\$d 40.000).

Medición:

Por el momento, el nivel de *Engagement* en Sinopec no está siendo medido. Se han planteado avanzar con la concientización, en una primera etapa, para así luego poder medirlo con el paso del tiempo. Actualmente se está desarrollando un cuestionario que les permitirá medir el nivel de compromiso de todos los empleados, a ser implementado en un futuro cercano. Adicionalmente, en el *HR Long Term Plan* para los próximos 5 años, se han propuesto medir también el NPS (*Net Promoter Score*), el cual refleja que tanto un empleado recomendaría trabajar en la empresa a otra persona interna o externa. Si bien cuentan con actividades diseñadas y diferenciadas por nivel jerárquico dentro de la organización, y otras que contemplan a todos los empleados, no están diferenciándolas por género ni por edades. Debido al escaso tiempo desde su concientización e implementación, no les es posible realizar evaluaciones concretas respecto a sus resultados e impacto en el nivel de compromiso de los empleados. Aunque no lo hayan podido medir creen que la relación que hay con la productividad, la ética, el clima laboral, el ausentismo es indiscutible y por ello se proponen avanzar en tal sentido.

Resultados:

Sin duda alguna, consideran que el nivel de compromiso de los empleados se traduce en el nivel de productividad de la empresa, impactando en el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales, y en el clima laboral de la empresa. Por otra parte, no consideran que esté tan relacionado con el nivel de ética ni el grado de ausentismo, aunque sí creen que podría incidir en forma colateral, producto de la desmotivación, manifestado en casos extremos como podría ser una crisis organizacional, altos niveles de incertidumbre, conflictos políticos y culturales difíciles de erradicar y estilos de liderazgo nocivos.

Análisis:

SINOPEC. Se mueve en el plano de la cultura y los valores. Se podría decir que es un enfoque afiliativo, moral. Hablan del impacto que tiene en el *engagement* un liderazgo completo, como lo expone Schaufeli en sus recientes investigaciones. Coincide mucho con Edenor y Clarín, en este sentido.

6.2.8. SUPERVIELLE.

Concepto:

En Supervielle el *engagement* es Compromiso. Entienden que es aportar al negocio de una manera responsable y a la vez sintiéndose a gusto. La organización busca que los valores se arraiguen para que éstos ejerzan influencia en las personas y se trabaje de la mejor manera. Para Supervielle querer permanecer es indicador de *Engagement*, es sinónimo de que cada colaborador "hizo propios" los valores. Se trabaja muy poco en clima de manera formal. Se trabaja mucho en el liderazgo, y buscar la comodidad de cada cual.

Prácticas:

Si bien, Supervielle no parece tener prácticas específicas para fomentar el compromiso, trabajan mucho sobre valores. Al tener una raíz personal (Supervielle, es un apellido, es la familia dueña del banco) tiene tinte paternalista. El banco adoptó un sistema de valores que se desprenden del sueño (visión) de Patricio Supervielle. Dichos valores impregnan las paredes de los edificios y además son la base para pensar en las competencias en las que se trabaja a diario (ágil, sencillo y cordial). Por lo tanto, ante cada trabajo en competencias, se trabaja en valores y, por ende, de cara a la visión.

Medición:

Para Supervielle el registro para determinar si hay o no compromiso es el ausentismo. Para ellos este es el gran indicador.

Resultados:

“Quién no comparte los valores, es expulsado de la organización (no taxativamente, sino en sentido figurado)” nos comenta Nicolás. Y completa sentenciando: “se necesita estar comprometido para permanecer un tiempo prudente en la organización”.

Análisis:

SUPERVIELLE se concentra en la dimensión moral del *engagement*, intentando desde ahí, generar la fidelización necesaria para que los resultados alcancen los objetivos deseados. Crear desde los valores. Empujar desde el trato, desde el liderazgo, del contagio que eso supone en los demás.

6.2.9. GOOGLE

Ariela Collins nos confiesa “creo que no existe una sola palabra para describir lo que el *engagement* es. Se trata de una combinación de distintos comportamientos, que dan cuenta de él en una organización determinada. De todas las palabras que hay, sin embargo, creo que el compromiso es la más adecuada”. De lo conversado con ella entendemos que el *engagement* es el resultado de diferentes comportamientos. Con toda certeza debe estar dentro de las prioridades, pero desde su punto de vista “poner como objetivo el *engagement* sin saber cómo se llega a él es un error”. El *engagement* es un resultado no un fin en sí mismo, cree. Para Google es necesario trabajarlo desde antes de ingresar a la compañía y está en relación con todas las prácticas que están ligadas a la cultura de la compañía y a la comunicación. Ariela Collins sostiene que a la hora de medir *engagement* las encuestas son la principal herramienta, sin dudas, pero no la única. Depende de cada compañía qué otros elementos pueden tener para medir este indicador.

Análisis:

Google coloca el *engagement* en la dimensión afiliativa. Dice Ariela Collins “cultura y comunicación” casi de forma absoluta. No obstante, después afirma que una comprensión cabal del *engagement* es necesaria para enfocarse y generar los resultados

deseados. Una y otra vez aparecen la centralización del *engagement* en una o dos dimensiones. Una y otra vez aparecen las contradicciones que este mundo implica.

A continuación, haremos un análisis transversal de los resultados de las entrevistas, pero previo a eso es importante ir remarcando que la tendencia del trabajo sobre lo afiliativo y moral para generar *engagement* es casi una constante. Pareciera existir un a priori de que el *engagement* se genera desde ahí o su impacto más contundente se genera desde allí. La literatura no da a entender eso. La literatura hace foco en el equilibrio, en la presencia de todas las dimensiones.

6.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, intentaremos hacer un análisis contrastando nuestros hallazgos en la literatura con aquellas declaraciones vertidas en las entrevistas (VER ANEXOS).

Concepto

El término para traducir *engagement*, en todos los entrevistados, es compromiso. 9 de 9 coinciden en esto a pesar de algún agregado. Desde la literatura, sin embargo, podemos ver que es algo un poco más complejo. Como bien señala Ariela Collins, el concepto enmarca muchas más cualidades como la que también menciona Fernando Antón en Andreani sobre la Unión Emocional. No limitar o reducir este concepto puede ser muy útil a la hora de entender todas las dimensiones que lo implican. 9 de 9 entienden que la generación de *engagement* debe ocupar un lugar en la agenda de toda organización a pesar de que la desarrollen más o menos. Esto coincide absolutamente con la literatura de las investigaciones realizadas.

No obstante, vemos que cada empresa tiene tendencias marcadas. Algunas trabajan más la dimensión moral, otras la afiliativa, la motivacional, y pocas la instrumental. También vemos que dentro de cada dimensión hay prácticas concretas que la literatura nombra y aquí brillan por su ausencia, por ejemplo, la justicia percibida o el énfasis en poderosas retribuciones y beneficios. El *engagement* en este sentido se parece

a aquella leyenda de la India que cuenta que 9 ciegos intentaban describir a un elefante blanco a través del tacto de sus palmas. Ninguno llega a abarcarlo todo. Tal vez esta sea nuestra condena.

Cuando un concepto es todo no es nada. Hay algo de este concepto que pareciera escaparse o reducirse, también nublarse al engrosarse. El conocimiento del *engagement* tal cual se evidencia en la literatura se vuelve difuso en las entrevistas. En una empresa se piensa una cosa y en la otra se piensa distinto. Esto no es ni positivo ni negativo solo que la idea misma se torna menos clara. Dice la literatura que el inicio de este concepto aparece en 1990 bajo Kahn. Tal vez no han pasado los suficientes años como para lograr una cohesión suficiente tanto en el ámbito de la investigación, de la literatura y de la realidad de la empresa. El *engagement*, esa sensación o compuesto físico-emocional-cognitivo de vigor, absorción y dedicación, pareciera por momentos, ausente.

Si tomáramos las observaciones realizadas en el apartado de Eje Conceptual el compromiso o *engagement* es comprendido como *Organizational commitment*. Lejos parece estar el trabajo puntual sobre la generación de ese estado de plenitud que es retratado como el opuesto del *burn out*.

Prácticas.

Relevadas todas las prácticas nos tomamos el trabajo de repasar todas aquellas mencionadas y descubrimos que, aunándolas, sin repetirlas, se producían las siguientes 32. (VER ANEXO 11):

Departamento de *Engagement* / Comunicación / Cultura / Reconstrucción de la confianza / Liderazgo / Valores / Equidad Salarial / Posicionamiento en banda / RSE / Tolerancia en el error / Clima organizacional / Clima del equipo. / *Work life balance* / Herramientas predictivas / Adecuación al puesto. / Beneficios y *Wellness* / Políticas FLEX / Alternativas de reclutamiento / Trabajo sobre posibles emergentes / Consolidación de equipos / Eventos corporativos / Actividades de integración / Paternalismo / Desarrollo / Empleabilidad / Valoración / Reconocer / Dar lugar a la voz de todos / Encuentros de escucha / Estar cerca del empleado / Conversar (no evaluar) / *Feedback*.

De las 32 decidimos tomar las que al menos se repetían y llegamos a la mitad. Las redujimos a las 17 siguientes. Las hemos enmarcado en 4 grupos para resaltar la importancia de notar las categorías y dimensiones que hemos venido señalando a lo largo del trabajo. Las vemos:

Afiliativo:

1) Programas de integración. 2) Desarrollo de Cultura. 3) Comunicación. 4) Clima

Moral:

5) Equidad salarial. 6) *Feedback* o Escucha. 7) Liderazgo. 8) Enfoque en valores.
9) Reconocimientos.

Instrumental:

10) Salarios y Beneficios
11) Oportunidades de desarrollo.

Motivacional:

12) *Wellness* o Bienestar. 13) Work-life balance.
14) Adecuación al puesto. 15) Apoyo. 16) Coaching. 17) Flexibilidad.

Nos pareció interesante determinar o resaltar cuáles fueron aquellas prácticas que fueron más nombradas (VER ANEXOS). Hicimos el recorrido de cada empresa entrevistada y comparamos las palabras utilizadas. En un *cross-check* de todo lo mencionado sacamos la siguiente estadística por cantidad de menciones que desarrollamos a continuación.

El enfoque en el liderazgo fue sin dudas la práctica más nombrada. Todos han mencionado trabajar sobre esta idea. Esto coincide con las investigaciones de Schaufeli (2020) donde establece que el liderazgo es una de las formas más eficaces y determinantes de generar *engagement* (Schaufeli et al. 2020).

Más de la mitad hablan de valores. Humildad, generosidad, sacrificio, transparencia, ética. Pareciera que existe una relación muy estrecha entre la generación de *engagement* con los valores, con la dimensión moral. El ser humano tiene una

expectativa de trato, una idea más o menos vaga de justicia, de equidad, de bondad que impacta en la forma en que se siente y se obliga a sí mismo a comportarse.

Un elemento reiterado es la escucha. Hacer visible y audible la opinión y la voz de todos sus colaboradores como lo sugiere Ulrich en su fórmula VOICCE. ¿Por qué es tan importante hacer audible la voz de los colaboradores? Desde el punto de vista psicológico todo ser humano busca ser alguien para alguien. La necesidad gregaria que tiene nuestra especie comprueba que no tenemos relaciones, sino que somos constituidos en esas mismas relaciones. Somos por así decirlo, relación. El impacto positivo de entusiasmo y alegría que genera en una persona ser notada trae cambios inmensos. Por otro lado, hacer audible la voz de todos los colaboradores trae visibilidad sobre los procesos de organización y gestión. Tener herramientas y formas para poder generar esta condición se vuelve importante en dos dimensiones que obviamente se retroalimentan.

El desarrollo en sus distintas fases también aparece como uno de los elementos más mencionados. El hombre es un ser que se preocupa por el futuro. La incertidumbre sólo se apacigua cuando las esperanzas se concretan en señas hacia adelante, cuando el ser humano confía que habrá alguna oportunidad hacia adelante. Trabajar en todas las dimensiones que el desarrollo implica, desde la empleabilidad hasta las posibilidades de carrera, posibilita que cada cual se vea hacia adelante. Este verse hacia el futuro positivamente genera impactos muy positivos en la emocionalidad.

Comunicar, comunicar, comunicar. Si no nos ponemos de acuerdo, si no construimos códigos de entendimiento, pactos que clarifiquen los rumbos es muy difícil progresar. La comunicación genera orden, posibilidades concretas de medir avances o retrocesos, expectativas, ilusiones y desilusiones. “La violencia es muda”, solía decir Assia Djebar, la escritora y pensadora argelina.

Y por último también el trabajo en clima se ha nombrado con cierta insistencia. El clima es aparentemente un generador de *engagement*, así como el *engagement* es un generador de buen clima. Ambas se fecundan y retroalimentan. El buen trato, el perseguir mismos objetivos, respirar mismos valores, ayuda a consolar esa dimensión de inseguridad y hostilidad que el mundo muchas veces brinda. Un buen clima permite que las urgencias se retraigan a segundos planos y lo importante pase al protagonismo.

La mayoría de las prácticas coinciden con la literatura sobre antecedentes. Sin embargo, debemos resaltar que todas estas prácticas no son llevadas adelante por todas las empresas. Cada empresa hace foco en algún aspecto, en alguna dimensión. Cada cual se agarra de una porción de lo que el *engagement* podría representar y desde ahí hace fuerza. Que las prácticas estén enfocadas en una dimensión, dos o tres y no en todas hace que se pierdan oportunidades reales y concretas de generar enormes impactos. Si bien es evidente que el conocimiento de la palabra está presente, no parece haber un enfoque holístico, programado, y medido correctamente en su totalidad. Pareciera que no se tiene el tiempo suficiente para salir de las urgencias y generar programas bien pensados y articulados. La sensación es la de ir probando, ir haciendo lo que en general se hace o se puede. En ninguno de los casos se evidencia una claridad contundente respecto de lo que el *engagement* es a pesar de que entre todos los entrevistados sumados se llega a cubrir todo lo que la literatura propone. Pareciera ser una tarea pendiente seguir creciendo en la idea de lo que el *engagement* es y representa. Cómo llevarlo a cabo, qué no puede faltar, qué es lo que hace la diferencia, qué herramientas sirven o hasta dónde, cuáles definitivamente no. ¿Cuál es la relación entre antecedentes, concepto y medición? Todo parece estar en fases iniciales o informales.

Desafíos y Ausencias: oportunidades para mejorar.

Desde el comienzo de la historia el hombre se ha planteado cuál es la verdadera relación del hombre con el trabajo. Esta relación ha tenido sus matices, sus diferencias, sus valoraciones según la época y el sector que la ha juzgado. Vivimos una época que vuelve a poner al trabajo en jaque, exigiéndole responsabilidad, buen trato, generación de bienestar, impacto social positivo e impacto ecológico beneficioso, entre otros. Esto no es algo nuevo si pensamos que “la reforma protestante durante el siglo XVI fue un período de agitación en Europa Occidental que cambió las perspectivas sobre el trabajo. Martín Lutero eliminó la distinción entre trabajar y servir a Dios; las obras eran vistas como la mejor manera de servir a Dios, con cada persona persiguiendo su "vocación" y cada vocación conservando una dignidad espiritual” (Porter, 2004).

Sin perjuicio de esta mención vemos que 3 de 9 mencionaron tener grandes desafíos respecto a la generación de *Engagement*. Dar dignidad al trabajo que cada cual

realiza, transformar el quehacer laboral en una empresa espiritual, no es ni tarea sencilla ni una construcción que se logra de la noche a la mañana. Vimos que algunas empresas ni siquiera lo tenían en la agenda por prejuicios según la industria y por considerarlo un tema soft no apropiado para una empresa *hard* como en Sinopec o Supervielle. Otros dan testimonio de un “trabajo arduo de décadas”, como Andreani. En el caso Edenor vimos con mucha claridad desafíos enraizados en la construcción y la destrucción de la confianza, caso que coincide con lo visto en el capítulo sobre medición donde abordamos la posibilidad de establecer métricas a través de los índices de confianza, pieza fundamental a la hora de generar *engagement*.

Únicamente 2 de 9 mencionaron trabajar sobre salarios y beneficios, Despegar y Andreani, cuando tanto Ulrich, como Sacks y Nohria lo mencionan como un aspecto a tener en cuenta en la generación de *engagement*. Aquí entendemos que tal vez esto se debe a que en empresas líderes tienen este tema resuelto. De todos modos, lo resaltamos ya que en varios modelos aparece y aquí brilló por su ausencia. Ninguno dijo, “aquí pagamos los mejores sueldos”. Ninguno mencionó decir “ninguna empresa tiene mejores recompensas o beneficios que los nuestros”. Esto no quiere decir que estas empresas no las tengan, solo que no ha sido mencionado.

Casi no hubo mención sobre la relación del colaborador con el puesto de trabajo. Aquí hay otro punto donde hacer foco. Maslash y Sacks, y también Nohria resaltan el diseño del puesto como un antecedente poderoso del *engagement*. La sensación de que el *engagement* solo pertenece a la esfera de lo afiliativo y moral está presente. En varios entrevistados se percibía esta idea de que el *engagement* se trabaja desde lo cultural y lo comunicacional por sobre el resto.

De los 9, 1 habló de políticas de flexibilidad y *work-life balance*. Aquí, en este punto parece también haber una ausencia grande y a la vez una oportunidad. De todos modos, hay estudios que dudan de esta dimensión como una generadora de *engagement* (Langford et al, 2008). No decimos que no sea importante. No obstante, si remarcamos que cada vez lo es más y cada vez parece escalar posiciones en el ranking de lo más deseado. Pero aún no está tan claro que sea un generador de *engagement*. Antes parecen sin dudas haber otras prioridades. Esta tensión también se establece con los eventos

sociales como intento de generación de *engagement*. En Sinopec funcionan mientras que en Andreani los evitan.

Medición –

La medición es sin dudas una pieza fundamental en la construcción de *engagement*. Ahora bien, ¿qué es lo que se debe medir? ¿Cómo medirlo? ¿La cantidad y la calidad de las prácticas que ponen en marcha los antecedentes de generación? ¿O hay que medir los indicadores de las consecuencias que tiene el haber generado *engagement*? Quizás haya que salir del dilema de tener que optar por la cara o la seca de la moneda y decidir por la totalidad. Lo vemos, hay ausencias, lagunas, falta de claridad y correspondencia en este aspecto.

Ahora bien, no todas las empresas tienen la misma forma de medir. Algunos lo hacen a través de los índices de productividad, rotación y ausentismo, clima y satisfacción, mayormente. Otros se enfocan a través de consultoras. Otros prefieren confiar en algoritmos especialmente diseñados. En Andreani vimos también la importancia del desempeño como otro factor clave de medición o acompañamiento. Como explicaba Ariela Collins, cada empresa tiene su modo particular de medir.

Ahora bien, como mencionamos en dos oportunidades, los siguientes indicadores se ven beneficiados o perjudicados según el grado de *engagement*: 1) **productividad**, 2) **clima laboral**, 3) **presentismo**, 4) **rotación**, 5) **desempeño** y 6) **satisfacción** (Rafferty, 2005). ¿Qué relación hay entre estos indicadores y lo que las entrevistas manifestaron? Con esta claridad expositiva no se ha mencionado la medición del *engagement*. Todos vuelven a tomar uno o dos indicadores y lo llaman todo. Sin embargo, todos en conjunto mencionaron los siguientes indicadores para entender las métricas de *engagement*:

1. **PERFORMANCE:** Productividad / Desempeño / 9 Box Grid. / Feedback y Entrevistas/ Conversaciones / Focus groups / Reuniones individuales.
2. **IN-OUT:** Ausentismo / Rotación. / Intención de permanecer. /
3. **CLIMA:** Encuestas de clima, cultura y satisfacción. Clima organizacional / Clima del equipo / Relación con el líder.

4. **TECH TOOLS:** Herramientas predictivas: Apps de reconocimiento / Adecuación al puesto.
5. **Net promoter Score.**
6. **SALARIOS:** Posicionamiento en banda /
7. **Formas originales de cada empresa**

7 de 9 comentaron medir a través de encuestas de satisfacción y clima. Aquí encontramos una similitud muy grande entre lo que la literatura sugiere y lo que sucede en la práctica. Las encuestas cooperan, pero no son las únicas que determinan los niveles de esta realidad. Son sólo una de las tantas herramientas que se precisan, aunque no las únicas necesarias. De todos modos, en las empresas parecen tener estas encuestas como los primeros encargados de recolectar los índices de *engagement*.

Se insinuó la posibilidad de relacionar el *engagement* con el 9 box grid, una herramienta diseñada para medir potencial y desempeño. ¿Es posible que esta herramienta coopere para entender el nivel de *engagement* de un empleado o de varios? Sí y no. Si sólo se utiliza este indicador volvemos a ver parcialidades, rasgos, fragmentos, fracciones de una realidad. ¿Es posible identificar *engagement* con desempeño?, ¿con encuestas de clima y *feedback* constante? Claro que sí. Si el burnout es la falta de desempeño e ineficacia podríamos suponer que las métricas de desempeño son una herramienta posible para medir *engagement*. Las encuestas de clima también lo serían en ese sentido. Se hace cada vez más visible que no se trata de utilizar una herramienta para medir *engagement* sino de tener varias y unidas para que en su combinación se pueda crear la mejor manera de obtener el indicador que arroje la realidad del concepto que venimos trabajando.

Si el *engagement* es solo rotación y productividad se dejan afuera otro gran número de indicadores que posibilitan distintos trabajos. Es decir, se dejan afuera muchas variantes sobre las cuales trabajar como clima, *feedback* y oportunidades de desarrollo. Mejoras en salarios, trabajo en equipo o liderazgo.

Algo similar sucede cuando únicamente nos enfocamos en conversaciones de futuro y dejamos de lado productividad, desempeño y rotación. Asimismo, cada vez que creemos que hay un solo indicador que observar, ya sea este ausentismo, satisfacción,

productividad, clima o rotación caemos en el sesgo de pensar que el segmento puede determinar la totalidad.

7. CONCLUSIONES

¿Están las conclusiones a la vista? “No hay hechos solo interpretaciones” decía F. Nietzsche. Con esta conciencia intentaremos hacer un rescate final de la sensación que nos queda del trabajo realizado.

El trabajo deja claro que la práctica de *engagement* se desarrolla y tiene implementaciones particulares según la empresa que lo trata. La cultura organizacional, sabemos, es distinta en cada caso, y aunque pueda ser similar, cada una merece un trato particular. Esto hace que los enfoques no sean siempre exactamente iguales. Nunca es aconsejable importar soluciones, aunque nunca está de más copiar lo que para otros resulta beneficioso. Cada empresa, a la escucha de la necesidad del contexto debe generar sus propios drivers. Por ejemplo, el *work-life* balance no es un generador de *engagement* universal (Langford y Parkes, 2008).

Sin embargo, un elemento mencionado reiteradas veces en el trabajo está asociado al compromiso afiliativo y moral, a la pertenencia a la organización y sus valores. Este parece ser el foco principal, el apego a la organización más que al trabajo propiamente dicho. Y para generar ese compromiso apelan a una serie de prácticas que coordinadas parecen funcionar. Es difícil que una práctica no sirva para nada en la construcción de *engagement*, pero una sola aislada tampoco parecería servir.

El trabajo sobre el *engagement*, como un eje en la gestión de las personas en las organizaciones, aparece con un lugar destacado en la agenda, difícil de esquivar o cuestionar. De las entrevistas hemos evidenciado que hay tendencias, inclinaciones centradas siempre en una, o dos o tres dimensiones, intentando lograr un impacto integral. Sigue apareciendo mucho trabajo por delante. Sin perjuicio de esto hemos notado que las recompensas y remuneraciones, por ejemplo, no han sido muy mencionados como parte del *engagement*. Los beneficios tampoco. En muchos casos hay una sensación de que esta parte instrumental o higiénica podría estar resuelta, aunque solo es una suposición. El diseño de puestos de trabajo tampoco fue muy mencionado y parece ser un generador

importante. Por otro lado, podría pensarse que no está del todo claro que los incentivos forman una parte indisociable del *engagement*. Para algunos sí, para otros no. Así como la ausencia de mención en la parte instrumental, también llama la atención lo poco que se mencionó la segmentación de generaciones y género. Aquí hay mucho por delante considerando las épocas que vivimos, la gran literatura que aparece en temas de generación y las grandes discusiones que se están llevando adelante en torno al lugar de la mujer en la sociedad.

¿Hay una gran diferencia entre teoría y práctica? Por momentos parece que sí, por momentos parece que no. No es una tarea sencilla llegar a esta conclusión. Sí podemos afirmar que al no haber un conocimiento profundo y claro de lo que el *engagement* es, las prácticas se difieren de un caso al otro, las mediciones también. Cada uno aplica lo que cree más conveniente para la coyuntura que los jala. Se terminan utilizando dos o tres técnicas de medición y se enfoca el ejercicio en una o dos dimensiones.

Apuntando hacia una resolución que no clausure nos encontramos también con otro problema que no podemos abordar ni fue de nuestro interés profundizarlo en este trabajo: la realidad íntima del colaborador. “Recordemos que la felicidad también fue formulada como la brecha entre la expectativa y la realidad; cuando la primera es muy alta, la vara se pone mucho más alta, y cuando la realidad nos sorprende positivamente, nuestros índices de felicidad se incrementan (...) Lo mismo sucede con la satisfacción laboral: cuando nos generamos una sobre expectativa respecto a nuestro trabajo y el día a día nos demuestra que fue solo una ilusión, que las demandas se incrementan permanentemente y las recompensas materiales disminuyen proporcionalmente, nuestra relación afectiva con el trabajo empieza a deteriorarse y nuestra motivación disminuye vertiginosamente” (Melamed, 2019).

Ya lo mencionamos anteriormente: conceptualización, antecedentes, prácticas y medición. Son cosas distinguibles, pero no escindibles. Estas cuatro dimensiones hacen a la generación de *engagement*. Pero ya sin perjuicio de tantos detalles podemos convenir en remarcar que cuidar al colaborador es cuidar la productividad. Cuanto más se aborden los problemas del *engagement* desde una escucha y una perspectiva holística más permite generar distintos niveles de impacto. Esto ensancha la capacidad para generar bienestar

y productividad. Agregando a las preguntas iniciales podríamos seguir abriendo: ¿Qué es lo que el colaborador necesita? ¿Es posible dárselo? Si no, ¿qué es todo lo que le puede dar? Es el deseo de esta investigación servir como introducción para responder pragmáticamente estas preguntas.

8. PROPUESTA DE ACCIÓN.

Nos parece importante comenzar con una recomendación señalada por Miguel Punte en el HUMAN RESOURCES *Congress* en MEXICO 2010 en la introducción de su exposición sobre DESARROLLO DE TALENTO en Tenaris.

“¿Qué diferencia hay entre término y concepto? Los contadores miran con cara de asombro, algún ingeniero inteligente dice algo, porque siempre hay alguien que habla... y siempre nos terminamos poniendo de acuerdo con que concepto es la idea y término la palabra que intenta nombrar la idea”. Y para graficarlo dice: “«Animal mugiente que va por el campo, cuero, leche, ternero, amiga del toro...» Si querés llamala vaca, o no. Lo relevante es el concepto. Los términos son arbitrarios, no se discuten, sino que se acuerdan. Esta es la Enfermedad No. 1 de la comunicación: -discutir los términos-: Uno dice “Productividad es...- El otro contesta “¡No! Productividad es...-. Los términos son muchas veces una pista al concepto. Usando su definición etimológica podemos acercarnos al significado. Por ejemplo, sabiendo que «Polis» significa «ciudad» podemos pensar que político es todo lo relacionado a cómo convivir en la «polis»” (Punte, 2010).

Durante el trabajo intentamos señalar esta realidad destacándolo: sumergirse en el vasto mundo del *engagement* sin tener esto claro es creer que pronto uno hallará alguna verdad diáfana. Muchas veces parece encenderse la enfermedad número 1 de la comunicación. Los conceptos y los términos se acomodan en diferentes sillas. Van de acá para allá. Punte señala finalmente, “estas peleas también a veces sirven para demorar las acciones” (Punte, 2010).

De lo visto podemos inferir que el *engagement* es una realidad incuestionable, medible y que sus métricas aparecen, aunque no con tanta claridad en encuestas de clima organizacional, de satisfacción, de rotación, índices de productividad, ausentismo, rotación y herramientas predictivas que surgen de reconocimientos y *feedback* 360°.

Desde la perspectiva de los entrevistados, pocas acciones resultan negativas a la hora de explorar la creación de *engagement*. Su generación es una tarea fundamental y conocer al máximo aquello que se puede hacer da un valor agregado a la gestión de Recursos Humanos dentro de cualquier compañía.

La lectura y la investigación también es una parte crucial para entender que por qué rumbos optar.

¿Qué acciones parecieran no poder dejar de aparecer en la escena? ¿Qué mediciones no pueden dejar de ser tenidas en cuenta también? Las nombramos.

PRÁCTICAS

De las prácticas vistas entendemos que las siguientes son las más importantes. La implementación de ellas dependerá del alcance del presupuesto, cantidad y calidad de personas gestionando estas implementaciones, del tiempo y material de investigación disponible. Sin embargo, cada estructura, tenga el tamaño que pueda tiene la posibilidad de considerarlas y aunque sea de forma humilde y menos metódica incorporarlas a su día a día, a su ahora, a su forma de construir realidad.

No establecemos un orden o una prioridad solamente las enunciamos cuestionándonos qué dimensión es la más importante cuando son todas necesarias. Sin dudas hay una parte higiénica muy importante que cubrir, siguiendo la línea del pensamiento de Maslow, pero como dice el antiguo refrán: “No sólo de pan vive el hombre”.

➤ **Afiliativo:**

✓ **Programas de integración. / Desarrollo de Cultura. / Comunicación. /**

Clima.

Integrar, unir, hacer crecer. Ser parte de algo mayor o por lo menos sentirse involucrado en un proyecto superador, se sabe, expande la autoconciencia que cada ser humano tiene. Esta experiencia de participar de una realidad mayor hace que el ser humano se desapegue de los confines con los que muchas veces se identifica. Por ello trabajar sobre la dimensión de lo afiliativo es una tarea impostergable.

➤ **Moral:**

- ✓ **Equidad salarial. / Feedback o Escucha / Liderazgo. / Enfoque en valores. Reconocimientos. / Sensación de Justicia.**

Aristóteles consideraba que la relación era un accidente de la sustancia. Esta dimensión pareciera decir otra cosa. Pareciera contarnos que no tenemos relaciones, sino, como ya mencionamos, somos esas relaciones. En el fondo de nosotros mismos, antes de ser identidad, pareciéramos ser relación. Entonces ¿cómo no ser guardián de mi prójimo?

➤ **Instrumental:**

- ✓ **Oportunidades de desarrollo. / Buenos salarios y Beneficios.**

El ser humano no tiene un cuerpo. No tiene hambre. Es cuerpo y es hambre. La materialidad de la existencia es un tema para resolver permanentemente. Hay autores que definen la riqueza como el tiempo que queda para experimentar la pobreza. Esta es una carrera que lamentablemente todos corremos, esta es una realidad de la que lamentablemente, conscientes o inconscientes, huimos.

➤ **Motivacional:**

Wellness y Bienestar. / Work-life balance. / Adecuación y diseño del puesto. Apoyo y supervisión. / Coaching. / Flexibilidad.

Sin entrar en confrontaciones filosóficas demasiado profundas es posible señalar superficialmente que, Martin Heidegger dejó escrito en su libro “Ser y Tiempo”, considerado uno de los libros filosóficos más importante del siglo XX, que el temple anímico, es decir el estado de ánimo, es la forma más importante para encontrarse con el mundo. El ser humano también es su estado emocional, cómo se siente, sus emociones. Trabajar sobre esta realidad es sin dudas cuidarse, lograr un estado de ánimo adecuado es una forma de felicidad.

Una y otra vez apuntamos y reiteramos esta necesidad de trabajar sobre las dimensiones, de poblar con prácticas cada una de ellas. El ser humano es como un mantel que, al jalar de cualquiera de sus extremos, mueve su totalidad. En la medicina China tradicional hay un refrán que dice “si duele el dedo miramos todo el cuerpo; si duele el

brazo revisamos todo el cuerpo”. Esta aproximación holística permite que el impacto sea más contundente y la generación más evidente.

MEDICIONES

A lo largo del trabajo fuimos viendo la importancia de medir distintas dimensiones de la realidad corporativa en relación con el colaborador. Vimos y fuimos tomando conciencia de que otra vez no puede ni debe prevalecer una forma de medir sobre otra, una forma de medir que reduzca y socave el resto. Cuantas más dimensiones se midan mejor. Ahora bien, después hay que intentar tener formas de unificar información hasta poder llegar al individuo. De nada sirve medir por medir sin integrar y pensar en las métricas arrojadas.

Así como sucede con las prácticas cada presupuesto determina la capacidad de generación de medidas. No todos tienen ni el tiempo, ni la disponibilidad ni la capacidad para analizar datos. Sin embargo, detallamos las que creemos más importantes.

1. **PERFORMANCE: Productividad / Desempeño / Feedback.** Si el *engagement* se relaciona con productividad y desempeño, pues, hay que estar encima de esos indicadores y ver qué está sucediendo.
2. **IN-OUT: Ausentismo / Rotación. / Intención de permanecer.** Si el *engagement* se traduce en querer permanecer, en responsabilidad, en querer estar, sin dudas que los índices de las métricas mencionadas son otro elemento muy útil para comprender el grado de *engagement* de la organización y el resultado de las prácticas.
3. **CLIMA: Encuestas de clima, cultura y satisfacción. Clima organizacional / Clima del equipo / Relación con el líder.** La gente que goza de un bienestar emocional, ¿contagia esa realidad? Si acordamos en que la respuesta es afirmativa, medir el clima organización es una forma muy adecuada de entender los niveles de *engagement* que hay en una empresa. El clima, la atmosfera, la

sensación cultural son sin dudas termómetros de la expresividad de individuos y poblaciones.

4. **TECH TOOLS: Herramientas predictivas: Apps de reconocimiento / Adecuación al puesto.** Llegar antes, prever, predecir, son claves de una época positiva. Poder enmendar situaciones, corregir rumbos a tiempo nos permite sacar lo mejor de cada individuo, de cada equipo en relación con la empresa. Aquí nos encontramos con temas de presupuesto, aunque en tiempos de “likes” podríamos suponer que pronto serán herramientas en la mano de las masas.
5. **SALARIOS: Posicionamiento en banda / equidad salarial.** Medirse interna y externamente es sin dudas una forma de medir que no hay que perder. La ley de trabajo 20.744 sostiene que “el trabajo no se presume gratuito”. Es clave estar actualizado en este sentido. Es una forma de ocuparse y preocuparse por la mejoría de quienes cooperan con la organización, que después de todo no deja de ser un organismo vivo. ¿Quién quisiera enferma alguna de sus partes?
6. **Formas originales de cada empresa.** Finalmente entender que cada cual debe encontrar y aplicar la mejor manera de medir. También, la adecuada. No se puede absolutizar toda generalización y hay que tener en cuenta siempre el contexto.

¿Qué significa trabajar? Esta pregunta no ha tenido una sola respuesta a lo largo de la historia, tampoco ha tenido un mismo sentido para cada generación, mucho menos para cada época o para cada clase social que le tocó enfrentar esta realidad. Cada ser humano, de hecho, reelabora esta pregunta cada día que se levanta. ¿Somos llamados a la esclavitud, a la libertad, a la rentabilidad, a la solidaridad? ¿A qué somos llamados?

Gandhi, el padre de la independencia de la India, escribió en sus comentarios al Bhagavad Gita, que el campo de batalla donde se juega la lucha entre el bien y el mal, las virtudes y los vicios, las tendencias heroicas y monstruosas de la realidad tiene lugar no solamente en la vida sino también en el corazón de cada ser humano.

Tal vez el rol distintivo que hoy puedan jugar los líderes de recursos humanos en las empresas sea aportar su pequeño grano de arena para asistir a cada combatiente en la batalla interna y externa que libra, haciendo un mundo mejor para las personas, espacios de producción más rentables para las empresas y un lugar más habitable para el mundo.

¿To be or not to be *enganged*? Esa parece ser la cuestión.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

LIBROS / REVISTAS ESPECIALIZADAS

- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional*. Vergara. Buenos Aires.
- Guerrero, A.; González, M. (2017). "Engagement" y bienestar en el profesorado universitario. *Hacia la delimitación de indicadores evaluativos*. Contextos Educativos, revista de educación, N°20. Pp. 183-199.
DOI: <https://doi.org/10.18172/con.2997>
- Harrison, L. (2015). *From best to good practice: developing principles for the profession*. CIPD. London. Pp. 2-37
- Hayes, M.; Chumney, F.; Wright, C.; Buckingham, M. (2019). *The Global Study of Engagement*. ADP Research Institute. Pp. 2-16
- Jung, C.G. (1995). *La dinámica de lo inconsciente*. Ed Trotta. Madrid.
- Kahn, W.A. (1992). "To be full there: psychological presence at work", *Human Relations*, Vol. 45, pp. 321-49.
- Langford, P.; Parkes, L. (2008). *Work-Life Balance or Work-Life Alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organizations*. *Journal of Management & Organization*. Pp. 267-284
DOI: [10.5172/jmo.837.14.3.267](https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.267)
- Lisbona, A.; Morales, F.; Palaci, F. (2009). *El engagement como resultado de la socialización organizacional*. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. Pp. 89-100
- Macey, W.H; Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement*. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, pp. 3-30.
- Marx, Karl (1868). *Manuscritos económicos y filosóficos 1844*. Ed Alianza. Madrid.
- Maslach, C.; Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11-37.
- Melamed, Alejandro (2019). *Historias y mitos de la oficina*. Planeta. Buenos Aires.
- Nohria, N.; Groysberg, B.; Lee, L. (2008). *Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo*. *Harvard Business Review*. pp. 84-91
- Porter, G. (2004). *Work, work ethic, work excess*. School of Business, State University of New Jersey. New Jersey. Pp. 424-439
- Rafferty, A.M. (2005). *What makes a good employee?* The Global Nursing Review initiative. Geneva. Pp. 3-77
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of managerial psychology*. Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.

- Salanova, M.; Schaufeli, W.; Llorens, S.; Peiro, J.; Grau, R. (2000). *Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?* Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Volumen 16, n.º 2 - Págs. 117-134. Castellon.
- Schvatzter, N. (2020). *¿Cuáles son las variables que comprometen a los trabajadores del área de tecnología en las empresas?* Trabajo Final de Graduación de la Maestría en RRHH. Universidad de San Andrés. Buenos Aires.
- Schaufeli, W.; Robijn, W.; Euwema, M.; Deprez, J. (2020). *Leaders, teams, and work engagement: a basic needs perspective.* Emerald Publishing Limited. Career Development International Vol. 25 No. 4. Utrecht.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, pp. 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach", Journal of Happiness Studies, Vol. 3, pp. 71-92.
- Taberna, G. (2020) *La construcción de compromiso en perfiles de tecnología (TI) para PYMES vinculadas con desarrollos tecnológicos.* Trabajo Final de Graduación de la Maestría en RRHH. Universidad de San Andrés. Buenos Aires.
- Ulrich, D.; Smallwood, N.; Sweetman, K. (2018) *The leadership Code, five rules to lead by.* Harvard Business Press. Chapter 4, rule 3: engage today's talent.

PAGINAS WEB

- Gallup (2021). *The Power of Gallup's Q12 Employee Engagement.* Consultado: 16/03/2021. <https://www.gallup.com/access/323333/q12-employee-engagement-survey.aspx>
- GPTW (Great Place to Work). 2019. Consultado: 16/03/2021.

www.greatplacetowork.com.ar

- Green Orbit team (2018). *15 Low-Cost Ways to Improve Employee Engagement.* Green Orbit.

<https://blog.greenorbit.com/15-low-cost-ways-to-improve-employee-engagement>

- Officevibe (2017). *How to properly measure employee engagement.* Officevibe. Consultado: 16/03/2021.

<https://officevibe.com/blog/why-employee-engagement-is-hard-to-quantify>

- Knowledge@Wharton (2000). *Mercenaries vs. Missionaries: John Doerr Sees Two Kinds of Internet Entrepreneurs.* Consultado: 16/03/2021.

<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/mercenaries-vs-missionaries-john-doerr->

POWER POINT

- Kievsky, Ariel (2018). Power Point de la materia “Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. *La emocionalidad en el trabajo, compromiso*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Consultado: 16/03/2021

VIDEOS

- Punte, M. (2010). Creación de talento. ERIAC capital humano. Disertación en el Foro Mundial de Recursos Humanos. Monterrey, México. Consultado: 16/03/2021

<https://www.youtube.com/watch?v=fdY5xvKE9oU>



ANEXO 1.-

ENCUESTA DE 60 SENTENCIAS: GPTW.

1. Me dan los recursos y equipos que necesito para hacer mi trabajo.
2. Este es un lugar seguro desde el punto de vista físico para trabajar.
3. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.
4. Aquí las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con el trabajo.
5. Se puede contar con la colaboración de los demás.
6. La gerencia deja en claro sus expectativas.
7. Puedo hacer a la gerencia cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta sincera.
8. Me ofrecen capacitación u desarrollo para crecer a nivel profesional.
9. La gerencia reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional.
10. Aquí las personas reciben una remuneración justa por el trabajo que hacen.
11. Mi trabajo tiene un significado especial: no es “solo un trabajo”.
12. Cuando alguien cambia de trabajo o unidad laboral, se lo hace sentir como en casa.
13. La gerencia es accesible y es fácil hablar con quienes la integran.
14. La gerencia reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.
15. La gerencia busca y acepta con sinceridad sugerencias e ideas.
16. Me siento orgulloso cuando veo lo que logramos.
17. Siento que recibo una porción justa de las ganancias de esta organización.
18. La gerencia me mantiene informado sobre temas y cambios importantes.
19. La gerencia tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo llegar.
20. La gerencia confía en que las personas hagan un buen trabajo sin tener que supervisarlas.
21. La gerencia involucra al personal en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral.
22. La gerencia evita los favoritismos.
23. Me siento bien por la forma en la que ayudamos a la comunidad.
24. La gerencia sabe asignar funciones y coordinar al personal.
25. Al personal de la empresa se le delega mucha responsabilidad.
26. Este es un lugar saludable para trabajar desde el punto de vista psicológico y desde el emocional.
27. A las personas se las trata con equidad cualquiera sea su edad.
28. Los ascensos se otorgan a las personas que más se los merecen.
29. A las personas les gusta venir a trabajar aquí.
30. En mi lugar de trabajo puedo mostrarme como soy.
31. La gerencia cumple con sus promesas.
32. A las personas se las trata con equidad cualquiera sea su raza.
33. Aquí las personas se preocupan las unas por las otras.
34. La gerencia actúa según lo que predica.
35. Nuestras instalaciones contribuyen a crear un buen entorno laboral.
36. A las personas se las trata con equidad cualquiera sea su sexo.
37. Me siento orgulloso cuando digo que trabajo en esta empresa.
38. Aquí las personas celebran los acontecimientos especiales.
39. Creo que la gerencia despediría a personal solo como último recurso.
40. Las personas evitan la politiquería y las traiciones como métodos para cumplir con los objetivos.



41. Se anima a las personas a equilibrar su vida profesional con su vida personal.
42. A las personas se las trata con equidad cualquiera sea su orientación sexual.
43. La gerencia administra la empresa con competencia.
44. Si se me trata con inequidad, creo que se me tratará de manera justa si apelo.
45. Aquí tenemos prestaciones especiales y exclusivas.
46. La gerencia desempeña sus actividades comerciales con honradez y ética.
47. La gerencia muestra un interés sincero en mí como persona y no solo como empleado.
48. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.
49. Me tratan como un integrante del equipo de pleno derecho, sin importar mi puesto.
50. Cuando lo considero necesario, puedo ausentarme de mi trabajo por asuntos personales.
51. Siento que marco una diferencia aquí.
52. Cuando se ingresa en la empresa, uno se siente bienvenido.
53. Es un lugar divertido para trabajar.
54. La gerencia contrata personas que encajan bien con la cultura de la empresa.
55. Recomendaría con convicción esta empresa a amigos y familiares por considerarla un gran lugar para trabajar.
56. Nuestros clientes calificarían el servicio que prestamos como “excelente”.
57. Nuestros ejecutivos encarnan por completo las mejores características de nuestra empresa.
58. Apoyamos a las personas que prueban formas nuevas y mejores de hacer las cosas, cualquiera sea el resultado.
59. Las personas se adaptan con rapidez a los cambios necesarios para que nuestra organización tenga un buen desempeño.
60. Teniendo todo en cuenta, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.



Universidad de
San Andrés

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
ANDREANI	 <p>UNION EMOCIONAL</p>	<p>Liderazgo Valores Humildad Sacrificio Generosidad Equidad Salarial Oportunidades Escucha Integración RSE Empleabilidad Valoración Tolerancia en el error</p>	<p>Clima organizacional 9 Box Grid. Rotación. Intención de permanecer.</p>

ANEXO 3.-

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
<p>Clarín</p>	 <p>ponerse "la camiseta" dar "la milla extra"</p>	 <p>Liderazgo Clima organizacional Comunicación</p>	<p>Desempeño Feedback La productividad, la ética, el clima laboral, el ausentismo</p>

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
DESPEGAR	COMPROMISO	<p>Work life balance</p> <p>Herramientas predictivas: Adecuación al puesto.</p> <p>Posicionamiento en banda.</p> <p>Clima del equipo. Relación con el líder.</p> <p>Políticas FLEX</p>	<p>Productividad.</p> <p>Rotación.</p> <p>Herramientas predictivas: Adecuación al puesto.</p> <p>Posicionamiento en banda.</p> <p>Clima del equipo. Relación con el líder.</p>

ANEXO 4.-

ANEXO 5.-

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
EDENOR	Fidelización Compromiso Unión Participación	Clima Organizacional Liderazgo Valores Alternativas de reclutamiento Estar cerca del empleado Reconstrucción de la confianza	Encuestas de clima y satisfacción Escuchando a los empleados Productividad Ausentismo

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
GALICIA.	<p>Compromiso. Estar enganchado. Que algo pase.</p>	<p>Clima. Comunicar. Reconocer. Desarrollar. Liderar. Conversar (no evaluar). Feedback. Dar lugar a la voz de todos.</p>	<p>Encuestas de CLIMA: GREAT PLACE TO WORK. Apps de reconocimiento. Conversaciones.</p>

ANEXO 6.-

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
Pan Energy.	Compromiso. Identificación con el propósito de la empresa.	Departamento de Engagement enfocado en cultura y clima. Valores. Encuentros de escucha. Desarrollo de potencialidades. Beneficios y Wellness. Trabajo sobre posibles emergentes Consolidación de equipos	Encuestas de cultura y clima. Focus groups. Reuniones individuales. Productividad Ausentismo

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
Sinopec.	Compromiso. Sentir propios los objetivos de la organización.	Programas de Bienestar. Eventos corporativos. Valores. Lideres. Desarrollo de potenciales. Actividades de integración.	(Muy informal) Encuestas de clima. Net Promoter score. La productividad. Entrevistas. Desempeño.

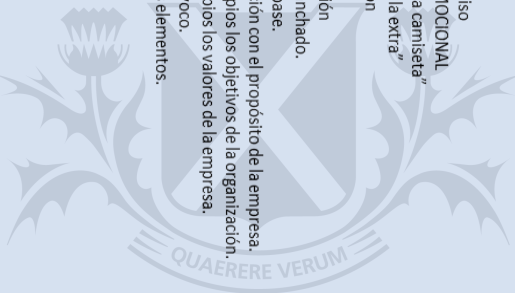
ANEXO 8.-

ANEXO 9.-

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
Supervielle	<p>Compromiso</p> <p>Hacer propios los valores de la empresa.</p>	<p>Paternalismo</p> <p>Muy poco en clima de modo formal</p> <p>Valores</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en competencias</p>	<p>Ausentismo</p> <p>Rotación</p>

ANEXO 10.-

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
GOOGLE	No es univoco. Son varios elementos. Compromiso.	Cultura Comunicación.	Encuestas Formas originales de cada empresa

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
<p>CONSOLIDADO DE LOS 9 ENTREVISTADOS</p>	 <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso 2. UNION EMOCIONAL 3. ponerse "la camiseta" 4. dar "la milla extra" 5. Fidelización 6. Unión 7. Participación 8. Estar enganchado. 9. Que algo pase. 10. Identificación con el propósito de la empresa. 11. Sentir propios los objetivos de la organización. 12. Hacer propios los valores de la empresa. 13. No es unívoco. 14. Son varios elementos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Departamento de Engagement 2. Comunicación. 3. Cultura 4. Reconstrucción de la confianza 5. Liderazgo 6. Valores 7. Equidad Salarial 8. Posicionamiento en banda. 9. RSE 10. Tolerancia en el error 11. RSE 12. Clima organizacional 13. Work life balance 14. Herramientas predictivas: 15. Adecuación al puesto. 16. Beneficios y Wellness. 17. Políticas FLEX 18. Alternativas de reclutamiento 19. Trabajo sobre posibles emergentes 20. Consolidación de equipos 21. Eventos corporativos. 22. Actividades de integración. 23. Paternalismo 24. Desarrollo 25. Empleabilidad 26. Valoración 27. Reconocer. 28. Dar lugar a la voz de todos. 29. Encuentros de escucha. 30. Estar cerca del empleado 31. Conversar (no evaluar). 32. Feedback. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productividad 2. Ausentismo 3. Rotación. 4. Desempeño. 5. Encuestas de clima, cultura y satisfacción 6. Encuestas de CLIMA: GREAT PLACE TO WORK. 7. Clima organizacional 8. 9 Box Grid. 9. Intención de permanecer. 10. Feedback y Entrevistas. 11. Herramientas predictivas: 12. Apps de reconocimiento. 13. Adecuación al puesto. 14. Posicionamiento en banda. 15. Clima del equipo. 16. Relación con el líder. 17. Conversaciones. 18. Focus groups. 19. Reuniones individuales. 20. Net Promoter score. 21. Formas originales de cada empresa

ANEXO 11.-

EMPRESA	CONCEPTO	PRACTICAS	MEDICION
LO + REPETIDO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. COMPROMISO. 2. UNION. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LIDERAZGO (6). 1. VALORES (5). 2. ESCUCHA (5). 3. DESARROLLO (5). 4. COMUNICACIÓN (4). 5. CLIMA (4). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ENCUESTAS DE CLIMA (8). 2. PRODUCTIVIDAD (5). 3. AUSENTISMO (4). 4. ROTACION (3). 5. DESEMPEÑO (3).