

Engagement en el trabajo

¿Tienes preguntas? ¡Encuentra aquí las respuestas!

Acerca del Observatorio del Engagement

El Observatorio del Engagement es una iniciativa impulsada por CIRCULAR HR de Fundación Chile, que busca generar un desarrollo del concepto del engagement y sus metodologías de trabajo asociadas, como una herramienta práctica para complementar la gestión del desempeño, siendo el punto de unión entre la investigación teórica y la experiencia práctica, a partir de lo recogido en una comunidad de prácticas diseñada para la interacción de diversos equipos de Recursos Humanos.

Contacto: engagement@fch.cl

El mundo de la gestión de personas parece tener un nuevo miembro del equipo. Es un integrante con nombre en inglés y definiciones difusas, pero últimamente todos están hablando de él: nos referimos al **Engagement** en el trabajo, una nueva herramienta de gestión que se ha instalado con fuerza en las empresas y organizaciones nacionales, como método para fortalecer la conexión de las personas con el trabajo que realizan.

Aparentemente el concepto suena simple, pero hoy existen tantas definiciones y explicaciones distintas en el mundo de los Recursos Humanos, que cuesta hacerse una idea clara respecto de lo que realmente significa. A veces se habla de *compromiso*, otras de *involucramiento*, incluso de personas *satisfechas*. El problema detrás de esta indefinición es que no solo dificulta la forma en que nos referimos al concepto, sino que también genera confusión respecto a la forma en que hacemos gestión y obtenemos mejoras.

Esta breve publicación tiene por objetivo ayudar a aclarar los puntos fundamentales del concepto de forma rápida y fácil, a través de respuestas a las principales preguntas que emergen en relación al concepto.

1. ¿Por qué el engagement se ha vuelto tan importante para las empresas?

Para obtener el mejor desempeño de un equipo de trabajo, es necesario asegurar que existan todas las condiciones necesarias para que puedan operar, así como también el que esas personas cuenten con los conocimientos técnicos para ser altamente efectivos en el trabajo. Pero aun contando con las condiciones y conocimientos necesarios, si las personas no se encuentran motivadas, es muy probable que no pongan realmente el esfuerzo que se requiere para aprovechar al máximo la capacitación que ha recibido y las herramientas de trabajo que tiene a disposición. Además, si no existe motivación, entusiasmo e interés por lo que se hace, es muy probable que personas con competencias claves para la organización, dejen su trabajo y se muevan frente a otra oferta de trabajo.

El engagement en el trabajo refiere al nivel de energía, interés y concentración que el trabajo genera en una persona. Por esto, quienes tienen mayores niveles de engagement no sólo tienen la motivación para traducir en alto desempeño la capacitación y herramientas que han recibido, sino que también tendrá la intención de mantenerse en la organización y sentirá un mayor compromiso con su trabajo.

Dado que hoy, tanto en Chile como el mundo, la competitividad de las empresas es cada vez mayor, el mantener una fuerza de trabajo con un alto engagement se ha instalado como una prioridad estratégica en muchas organizaciones. Esto ocurre porque frente a este escenario, la gestión del engagement proporciona una valiosa herramienta que involucra un estímulo al desempeño de los colaboradores, que se vincula a resultados de negocio y que ayuda a enfrentar desde una mejor posición la guerra por el talento.

2. ¿Cuáles son los beneficios del engagement?

Los beneficios que obtiene una organización se ven reflejados en la forma de actuar de quienes se sienten apasionados y “enganchados” por ese trabajo, entre ellos se cuentan:

ALTO DESEMPEÑO: El nivel de engagement de las personas se asocia al nivel de desempeño que obtienen en el trabajo. Quienes poseen altos niveles de engagement ponen mayor esfuerzo en su trabajo y están conectados con el objetivo y resultado del trabajo que realizan.

APORTES PROACTIVOS: Además de hacer mejor su trabajo, quienes sienten un mayor engagement también muestran conductas que generan sinergias en los equipos de trabajo, como ayudar a otros, proponer mejoras, enseñar a quienes no conozcan un proceso o sistema, etc.

APRENDIZAJE ACTIVO: Cuando una persona siente engagement en su trabajo, también siente un potente interés por el asunto en el que trabaja. Por esta razón estas personas buscan de manera autónoma fuentes de información o conocimientos que les ayude en sus objetivos laborales.

DEFENSA DE LA EMPRESA: El engagement es un excelente predictor de compromiso organizacional, es decir, quienes lo sienten en mayor medida también se sienten más fuertemente vinculados a la organización en que trabajan, lo que los lleva a transformarse en una suerte de “embajadores”. El engagement normalmente se asocia inversamente al ausentismo y rotación de personal en las empresas.

SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES: Las personas con mayor engagement están más conectadas con su trabajo y también con la forma en que su desempeño impacta a sus clientes. Esto hace que tengan mayores índices de satisfacción de cliente.

3. ¿Qué diferencia hay entre el engagement y la satisfacción de las personas con su trabajo? ¿Es distinto al compromiso?

El engagement no es lo mismo que la satisfacción de las personas respecto a su trabajo y tampoco es lo mismo que el compromiso. Muchas veces las traducciones de conceptos desde el inglés nos llevan a confusiones y este es uno de esos casos. El engagement tiene que ver con el nivel de

agrado y activación que una persona siente en su trabajo, esto quiere decir que es un concepto más amplio porque no sólo involucra el nivel de satisfacción, sino que también el grado de interés y entusiasmo que el trabajo genera. Mientras la satisfacción es una sensación que está relacionado a lo que se recibe, por tanto es desde una posición de pasividad, el engagement incluye también a la activación de las personas, lo que implica una posición activa y protagonista frente al trabajo.

Por otra parte, muchas veces se habla del engagement como compromiso, pero esto no es lo mismo. El compromiso es con la organización y refiere al nivel de apego e identificación que se tiene con la empresa o institución en que se trabaja, mientras que el engagement no hace referencia a la organización, sino más bien al trabajo específico que la persona realiza (y sus resultados). Si bien el engagement con el trabajo genera luego compromiso con la organización, la son conceptos distintos, y como tal, requieren una gestión diferente.

4. ¿Se puede medir el engagement? Y más importante aún, ¿se puede gestionar?

Sí se puede medir. Para esto basta una encuesta de no más de 10 preguntas, que se aplique a los trabajadores de una organización, que recoja de forma válida y confiable la manera en que éstos se sienten en el trabajo. Esto no plantea mayor dificultad y es algo fácil y rápido de realizar. Pero de nada sirve el saber el resultado, pero sin claridad respecto a qué se debe hacer para mejorar.

Si queremos hacer una intervención efectiva, antes es importante conocer información respecto de las condiciones que generan un entorno laboral de alto engagement y cuáles de estas requieren de un ajuste en la organización o equipo. Esto se puede hacer de distintas formas, pero una manera eficiente de hacerlo es incluir esas condiciones en la encuesta que se aplique, de modo de obtener (sin esfuerzo extra) información comparativa y accionable que guie los esfuerzos de gestión.

La información obtenida permite determinar en qué aspecto específicos debiera ponerse el foco de gestión: generar apropiación del trabajo por parte de los trabajadores, construir un ambiente laboral de alto desempeño o asegurar condiciones estimulantes que faciliten el trabajo. Muchas veces la respuesta es que la gestión debiera incluir a más de una.

5. ¿Se puede aplicar una medición de engagement a pesar de que se apliquen otras mediciones en la organización?

Al ser un concepto distinto a lo que se aborda en las encuesta de clima, riesgos psicosociales, relación trabajo-familia u otras, el resultado obtenido representa un importante complemento que agrega aspectos que históricamente han sido dejados de lado en la aproximación clásica de gestión de Recursos Humanos. Estas son las cualidades personales que son relevantes para el trabajo y los aspectos del ambiente laboral que generan activación y desafío.

Al complementar la información existente con estos aspectos que aportan una mirada más amplia, las organizaciones pueden salir de una mirada donde las personas son receptores pasivos de beneficios y políticas, y pasar a una mirada donde se requiere de condiciones organizacionales que transformen a cada colaborador en un protagonista de su propio trabajo.

Muchas veces hay organizaciones que aplican en el mismo año distintas encuestas y, de esa forma, son capaces de generar un diagnóstico más amplio y profundo de lo que está ocurriendo en sus equipos de trabajo. De esta manera son capaces de abordar los desafíos con una mirada y herramientas más amplias y efectivas.

6. ¿Cuánto tiempo demora en mejorar el engagement en una organización? ¿Involucra un alto costo?

La gestión del engagement en una organización se trata principalmente de instalar prácticas de trabajo que ayuden a que las personas vivan diariamente una experiencia de trabajo estimulante y atractiva. Para esto se instalan prácticas de trabajo que ayudan a aumentar la cantidad y pertinencia del aprendizaje que se da mientras ocurre el trabajo, el volumen de información respecto al desempeño y resultados, la autonomía en el ámbito operativo y también a ayudar al fortalecimiento de las relaciones al interior de los equipos.

Si bien muchas veces la gestión del engagement también puede implicar instalar sistemas de gestión (por ejemplo un sistema de evaluación del desempeño), lo que involucra tiempos de puesta en marcha mucho más largos, la mayor parte se reduce a prácticas de trabajo y comunicación. Esto hace que se puedan generar diferencias fácilmente al cabo de algunos meses, aunque si se quiere realmente asegurar que las prácticas queden firmemente instaladas al interior de los equipos, se requiere un trabajo al menos anual que evite volver a las prácticas anteriores.

7. ¿Puedo evaluar si el nivel de engagement de mis colaboradores se relaciona con su desempeño o con sus resultados?

Sí es posible. Si la organización posee métricas objetivas de productividad, calidad, satisfacción de clientes o de administración de Recursos Humanos (rotación, ausentismo, etc.) es posible compararlos de acuerdo al nivel de engagement de los colaboradores.

De la misma manera, incluso teniendo medidas de desempeño de las personas, como a través de los resultados de las evaluaciones de desempeño o de su nivel de cumplimiento de metas para el periodo, también es posible explorar la asociación que existe. Principalmente al comparar grupos de colaboradores de mayor y menor engagement, para luego explorar la diferencia en sus indicadores.

8. ¿El engagement es la solución para cualquier problema de desempeño en la organización o empresa?

El engagement sólo puede ayudar a potenciar la parte actitudinal del trabajo. ¿Qué quiere decir esto? Significa que es una potente herramienta de gestión para mejorar la conexión de las personas con el trabajo y la motivación que experimentan.

Esta herramienta viene a complementar la capacitación que se entrega a los colaboradores, la evaluación del desempeño y las condiciones estructurales y de infraestructuras necesarias para que el trabajo pueda ser desarrollado. La inversión realizada para que una persona sepa y pueda hacer correctamente el trabajo va a depender directamente del esfuerzo que esa persona ponga en su jornada laboral. La gestión del engagement apunta a potenciar ese último aspecto de la gestión global del desempeño.

9. ¿Un trabajador con bajo engagement es un mal trabajador?

Un trabajador con bajo engagement, es un trabajador que no está poniendo en práctica todo lo que tiene para convertirse en un aporte en el trabajo. Pero no quiere decir que sea un mal trabajador. Muchas veces una persona que muestra un bajo desempeño y que parece ser un mal trabajador, cuando es puesto en el lugar correcto y con las condiciones correctas, muestra un cambio tremendo y se transforma en un ejemplo de desempeño sobresaliente.

Muchas veces “un mal trabajador” puede ser sólo un ejemplo más de la falta de calce entre la persona, con sus intereses y habilidades, y su trabajo. Cuando esa persona llega a un trabajo que le resulta interesante y en el que se requiere de sus habilidades, el cambio puede ser dramático.

10. ¿El engagement es una forma de identificar a los talentos dentro de la organización?

No, el talento refiere a otros aspectos que tiene que ver con el compromiso con la organización, el potencial y su habilidad técnica. Pero si los talentos de una organización no se encuentran “enganchados” con su trabajo, es altamente probable que la organización pierda colaboradores de alto valor y que tienen una gran proyección laboral.

Si una organización posee un grupo de colaboradores considerados talentos, el siguiente paso es asegurar condiciones de trabajo estimulantes y atractivas que los mantengan conectados a su trabajo y finalmente, también a la organización.