



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Clase N°4: Niveles de Análisis del Engagement y el Desempeño al Interior de una Organización

Curso: Gestión del *Engagement* y el desempeño en el trabajo

Clase Ejecutiva UC

Profesor

Sergio Valenzuela Ibarra

Clase N°4: Niveles de Análisis del Engagement y el Desempeño al Interior de una Organización

Contenido

Introducción	3
1. Componentes del engagement y cómo medirlo	4
1.1 La relación del engagement con el burnout.....	5
1.2 Modelo de demandas y recursos laborales.....	5
2. Relación del engagement con el desempeño individual y colectivo	7
3. Antecedentes y consecuencias del engagement en el trabajo	8
3.1 Recomendaciones para mejorar el engagement	9
Conclusión	10
Bibliografía.....	10

Se espera que los estudiantes comprendan las características del engagement, su rol dentro de las organizaciones, y su relación con el desempeño laboral individual y colectivo.

Introducción

Cuando hablamos del engagement en el contexto organizacional, nos referimos a un estado motivacional excepcional, que implica un despliegue psicológico, emocional y conductual de una persona, mientras realiza sus tareas en el trabajo. Aunque el engagement se correlaciona positivamente con otros conceptos o actitudes en el trabajo como la satisfacción laboral o el compromiso organizacional, también tiene características únicas que lo diferencian de dichas actitudes laborales.

El engagement y la satisfacción laboral tienen un índice de correlación de 0,53, lo que se interpreta como una alta correlación. Sin embargo, alguna de sus diferencias es que el engagement tiene que ver con activación, mientras que la satisfacción laboral refleja un estado de saciedad, ya que es una descripción evaluativa de las condiciones o características del trabajo (ej. “Me gusta mi sueldo”). El engagement en cambio es una descripción de una experiencia individual que resulta del trabajo (ej. “Me siento con vigor cuando trabajo”).

En el caso del engagement y el compromiso organizacional, la correlación también es alta (0,59), pero existen diferencias importantes entre ambos conceptos. El compromiso organizacional se caracteriza por un apego emocional hacia la organización que resulta de intereses y valores compartidos. De esta manera, mientras el compromiso organizacional se refiere a un apego emocional hacia los valores de la organización como un todo, el engagement representa percepciones que están basadas en el trabajo en sí mismo (en lo que hago). El engagement es también un concepto más amplio, ya que involucra la inversión holística de la persona en términos cognitivos, emocionales, y físicos, mientras que el compromiso organizacional representa predominante un estado emocional de apego.

Podemos definir el engagement como un estado en el cual los trabajadores-as se emplean con todo su potencial mientras desempeñan sus respectivos roles en el trabajo. Es fundamentalmente un concepto motivacional que representa la asignación activa de los recursos personales hacia las tareas asociadas a un puesto de trabajo. De esta manera, refleja una conexión psicológica con el desempeño de las tareas en el trabajo más que una actitud hacia las características de la organización o del trabajo. Por esta razón, el monitoreo y la gestión del engagement es muy importante para las organizaciones, ya que tiene una alta correlación tanto con el desempeño de tarea como con el desempeño contextual.

En las siguientes secciones, se describen los componentes del engagement y la forma en cómo se puede medir, y se aborda la evidencia en torno a sus antecedentes y su relación con el desempeño laboral.

1. Componentes del engagement y cómo medirlo

El engagement representa una integración de energía física, emocional, y cognitiva, que las personas traen e invierten en los roles de su trabajo. De esta manera, se pueden distinguir tres componentes del engagement.

- Un primer componente está reflejado por la energía que se observa en la persona con niveles altos de engagement al momento de realizar sus tareas y desempeñar sus roles en el trabajo. A este componente se le denomina *Vigor*.
- Un segundo componente refleja una dimensión emocional de la experiencia de una persona mientras desempeña su cargo, es decir, cómo se siente. Las personas con altos niveles de engagement se sienten felices y contentas cuando están realizando sus tareas, lo que las lleva a un estado de *Flow*, caracterizado por una inmersión tal en lo que se está haciendo, que incluso se puede perder la noción del tiempo. A este componente se le denomina *Absorción*.
- Por último, el engagement también involucra un componente cognitivo, dado por la sensación de desafío que le puede generar el trabajo a las personas con altos niveles de engagement. A esta dimensión se le conoce como *Dedicación*.

En conclusión, los componentes del engagement se pueden describir de la siguiente manera:

Vigor: Niveles elevados de energía y resiliencia mental mientras se está trabajando; disposición para invertir los esfuerzos en el trabajo; persistencia aun cuando se enfrenten dificultades.

Absorción: Estar completamente concentrado y felizmente absorbido en nuestro trabajo de manera tal que el tiempo se pasa volando.

Dedicación: Estar fuertemente envuelto en el trabajo y experimentar un sentido de significancia, entusiasmo, y desafío.

Existen varios instrumentos que se pueden utilizar para medir el engagement. Uno de los más utilizados es el UWES (Utrecht Work Engagement Scale), desarrollado por Schaufeli y Bakker. La encuesta contiene 17 ítems, que evalúan las tres dimensiones del engagement (vigor, absorción, y dedicación). A continuación, se presentan los ítems de esta encuesta, agrupados en las respectivas dimensiones.

Items Escala de Engagement (UWES) de Schaufeli y Bakker (2003)

Dimensión	Item
VIGOR	En mi trabajo me siento lleno de energía.
	Me siento con energía en mi trabajo.
	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.
	Soy muy persistente en mi trabajo.
	Continúo trabajando incluso ante dificultades.
ABSORCIÓN	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
	Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.
	Estoy involucrado con mi trabajo.
	Me “dejo llevar” por mi trabajo.
	Me es difícil «desconectarme» de mi trabajo.
DEDICACIÓN	Mi trabajo tiene sentido y propósito para mí.
	Estoy entusiasmado con mi trabajo.
	Mi trabajo me inspira.
	Estoy orgulloso del trabajo que hago.
	Mi trabajo es un reto para mí.

1.1 La relación del engagement con el burnout

Una forma de entender el engagement es comparándolo con un concepto que es su opuesto, el burnout, que se define como un agotamiento físico y mental, que se manifiesta en falta de motivación por las tareas del trabajo. El burnout es un estrés extremo en el trabajo, y así como altos niveles de engagement pueden llevar a esfuerzos y desempeños altos, el burnout puede llevar a las personas a mostrar conductas hostiles hacia los demás e ineficiencia en el trabajo. El engagement y el burnout correlacionan de manera negativa. Sin embargo, es importante notar que no son parte de un mismo continuo, sino que se trata de dos constructos distintos, que se miden con ítems diferentes. Del mismo modo, las variables que impactan en el engagement no necesariamente son las mismas que impactan en el burnout o al menos no lo hacen con la misma intensidad.

1.2 Modelo de demandas y recursos laborales

Un modelo clásico en psicología ocupacional que se ha utilizado para entender el engagement y el burnout es el modelo de las demandas y los recursos en el trabajo. En este modelo se asume que cada puesto de trabajo tiene factores de riesgo que se pueden asociar a la motivación o al estrés laboral. Estos factores se pueden clasificar en demandas laborales y recursos laborales.

Las **demandas** consisten en los aspectos físicos, sociales, u organizacionales de un puesto de trabajo, que requieren mantener un esfuerzo mental o físico que se asocia a algún costo físico o psicológico, como el cansancio, el desgaste, la frustración, etc. Algunas demandas laborales son la carga de trabajo, la presión del tiempo o plazos, o las políticas y/o procedimientos organizacionales.

Por otra parte, los **recursos** se refieren a aquellos aspectos del trabajo que son funcionales para el logro de las metas o para estimular el crecimiento y desarrollo personal, y que pueden reducir las demandas o sus

costos físicos y psicológicos. Ejemplos de recursos laborales son las oportunidades de capacitación, la participación en la toma de decisiones, el feedback, o el apoyo social en el trabajo.

Aunque la tentación a asociar los recursos laborales al engagement y las demandas al burnout es alta, la investigación ha establecido relaciones un poco más complejas. Por ejemplo, no todas las demandas afectan positivamente al burnout o negativamente al engagement. En la literatura, los estudios han distinguido entre las demandas desafiantes, que pueden generar un efecto positivo tanto sobre el engagement como sobre el burnout; y las demandas obstaculizadoras, que tienen un efecto negativo sobre el engagement y positivo sobre el burnout (Ver figura 1).

Las **demandas desafiantes** tienden a ser evaluadas como factores estresantes que podrían representar una oportunidad para aprender o demostrar competencias, lo que se puede traducir en futuras ganancias o logros. Por ejemplo, una alta carga de trabajo, el trabajo bajo presión, o los altos niveles de responsabilidad pueden representar desafíos para las personas y la oportunidad de demostrar sus competencias y capacidades.

Las **demandas obstaculizadoras** en cambio, tienden a ser percibidas como factores estresantes que generan barreras que impiden el desempeño efectivo en el cargo, limitando la posibilidad de aprendizaje, crecimiento personal y el logro de las metas. Por ejemplo, la ambigüedad del puesto de trabajo, el conflicto de roles, o la burocracia pueden impedir el desempeño efectivo de una persona en el trabajo, afectando su posibilidad de cumplir sus metas y acceder a las recompensas asociadas a dicho cumplimiento.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de los distintos tipos de demandas y recursos con las cuales las personas pueden tener que lidiar en sus lugares de trabajo.

Recursos Laborales

- Autonomía
- Feedback
- Oportunidades de capacitación y desarrollo
- Ambiente de trabajo positivo
- Descanso
- Recompensas y reconocimiento
- Apoyo
- Tareas entretenidas
- Ajuste persona-cargo

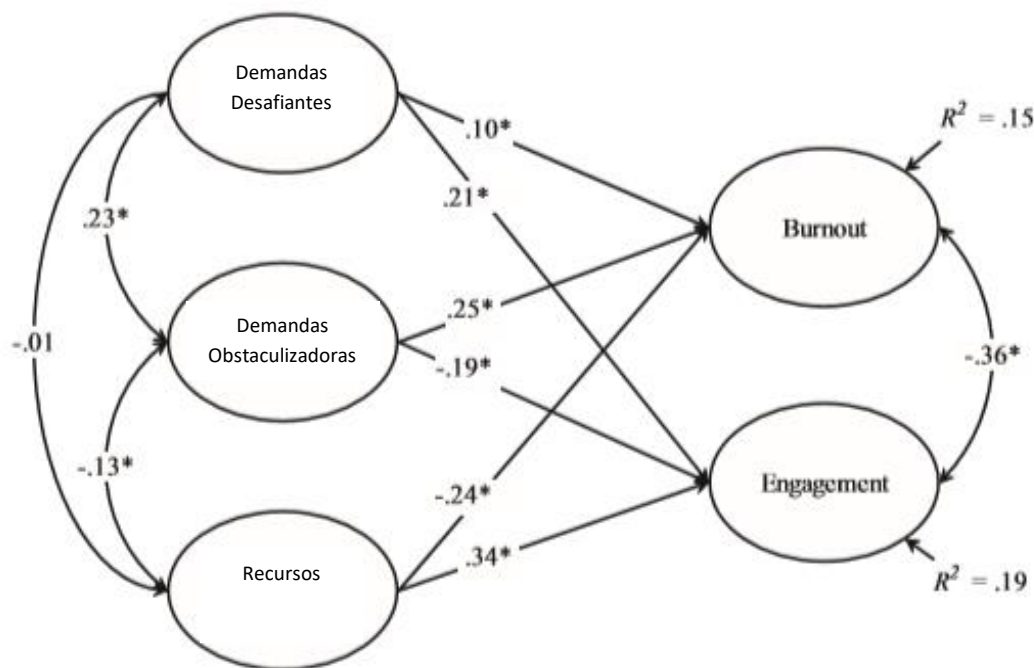
Demandas Laborales Desafiantes

- Nivel de responsabilidad
- Urgencia de los plazos
- Carga de trabajo
- Metas difíciles

Demandas Laborales Obstaculizadoras

- Problemas administrativos o burocracia
- Conflictos emocionales
- Políticas organizacionales
- Recursos y/o insumos inadecuados
- Conflicto de rol
- Sobrecarga de roles

Figura 1: Relación de las Demandas Desafiantes, Demandas Obstaculizadoras y Recursos Laborales con el Engagement y el Burnout (Crawford, LePine, & Rich, 2010).



2. Relación del engagement con el desempeño individual y colectivo

El engagement es clave para el desempeño laboral. Es conocido que las prácticas de gestión de personas impactan en los resultados de las organizaciones a partir de tres caminos, uno es mejorando las habilidades

de las personas, otro es facilitando la coordinación, y otro es favoreciendo la motivación. Ninguno de estos caminos por sí sólo puede generar mejores resultados que la sinergia de los tres a la vez. El engagement es un concepto potente para operacionalizar el camino motivacional. Dicho de otra manera, las prácticas de gestión de personas deben impactar en el engagement de las personas en el trabajo, lo que, a su vez, impacta positivamente en los resultados de las organizaciones.

Lo que hace el engagement de manera más específica es impactar en el esfuerzo y el desempeño laboral de las personas, lo que finalmente impactará en los resultados de la organización cuando dichos desempeños individuales son agregados.

La literatura ha demostrado impactos positivos del engagement tanto sobre el desempeño de tarea como sobre el desempeño contextual en una intensidad similar (Ver figura 2).

3. Antecedentes y consecuencias del engagement en el trabajo

Los antecedentes del engagement han sido bastante estudiados y actualmente contamos con una serie de variables que se pueden intervenir para tratar de impactar de manera positiva sobre él. Dichas variables son de distinta naturaleza, algunas de ellas se relacionan a los puestos de trabajo, otras a las características de los supervisores-as, e incluso hay variables predisposiciones que afecta el engagement también. Estas últimas, sugieren que el engagement es también resultado de características de la personalidad de las personas, que tienen un componente hereditario importante.

Por otra parte, la literatura ha documentado una serie de consecuencias que el engagement tiene, tanto para las personas como para las organizaciones, que van más allá de su impacto en el desempeño laboral mencionado en la sección anterior.

A continuación, se resumen los antecedentes y consecuencias del engagement:

Antecedentes

- Características del puesto de trabajo: Autonomía, variedad de habilidades, significancia de la tarea, resolución de problemas, complejidad de la tarea, feedback, apoyo social, demandas físicas, condiciones de trabajo.
- Características del líder: Liderazgo transformacional, Intercambio Líder-Miembro (LMX).
- Características disposicionales: Meticulosidad, afectividad positiva, personalidad proactiva.

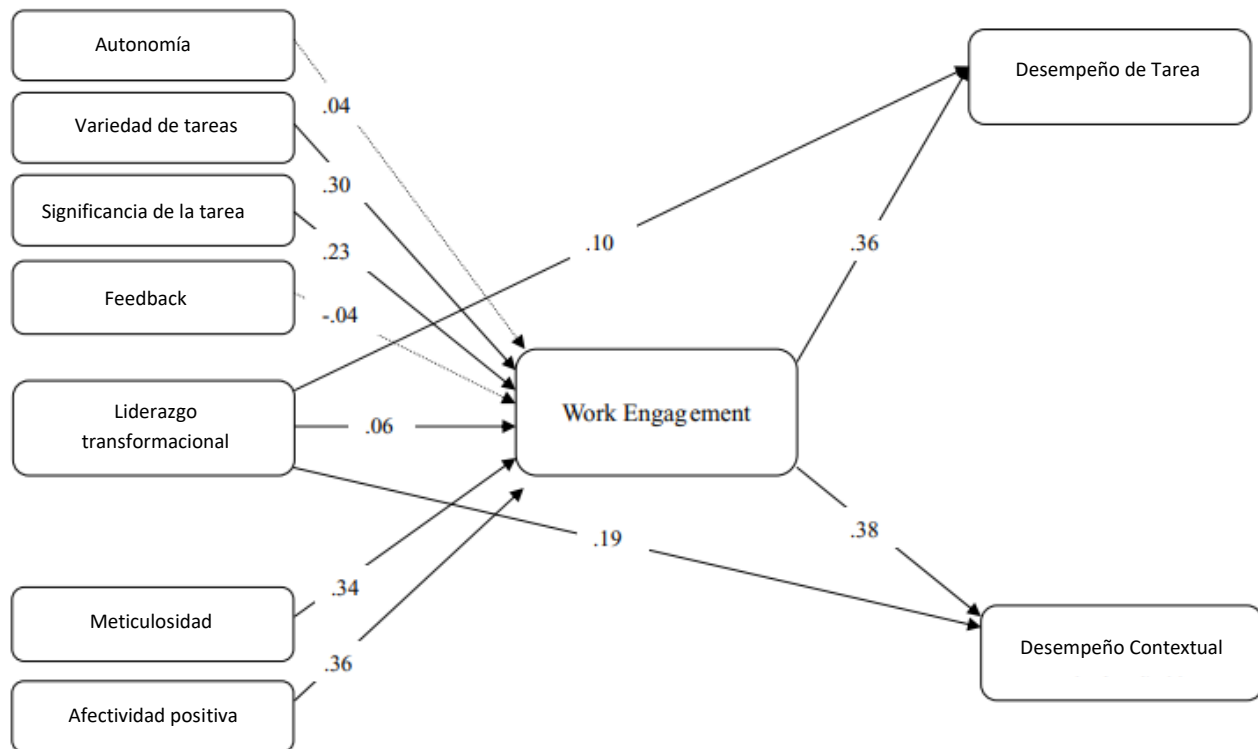
Consecuencias

- Para las personas: satisfacción, motivación, bienestar, salud física y mental.
- Para las organizaciones: menor rotación, satisfacción y lealtad de clientes, rentabilidad, productividad, seguridad.

En la figura 2 se muestran las intensidades de las relaciones entre el engagement y algunos de sus antecedentes y consecuencias, obtenidas de un estudio meta-analítico (que recopila varios estudios previos). Note que dentro de los antecedentes hay aspectos del puesto de trabajo, del supervisor o supervisora y características disposicionales como la personalidad. Mientras los dos primeros aspectos pueden ser gestionados a través del rediseño del puesto de trabajo o el entrenamiento de los y las líderes, las

características disposicionales sólo pueden ser gestionadas a partir de la selección de personas, dado que la personalidad es una característica perdurable/estable en las personas que tiene aspectos hereditarios importantes (al menos un 50%).

Figura 2. Antecedentes y Consecuencias del Engagement (Christian, Garza, & Slaughter, 2011)



3.1 Recomendaciones para mejorar el engagement

Analice el puesto de trabajo y asegúrese de lograr lo siguiente:

- Permitir que las personas tengan niveles razonables de autonomía al desarrollar sus tareas.
- Diseñar tareas que sean desafiantes, variadas y relevantes.

- Mostrar la relevancia de las tareas del puesto de trabajo para el cliente, la organización u otro beneficiario.

Analice el estilo de liderazgo de los supervisores y supervisoras y asegúrese de que logren los siguiente:

- Estimular intelectualmente a los colaboradores.
- Considerar de manera individualizada a los colaboradores.
- Motivar de manera inspiradora en torno a las metas y expectativas de logro.
- Influir de manera idealizada proporcionando sentido y orgullo.

Seleccione para su equipo u organización personas que:

- Tengan altos niveles de meticulosidad (personas con deseo de hacer las cosas bien, y tomar las obligaciones y a los otros de manera seria y responsable).
- Tengan una personalidad afectiva positiva (personas entusiastas, enérgicas, seguras, activas y alertas).

Minimice el impacto de demandas obstaculizadoras:

- Gestione los problemas administrativos o la burocracia.
- Asegúrese de que las personas cuentan con lo necesario para realizar su trabajo.
- Gestione los conflictos y sobrecarga de roles.
- Asegúrese de que las políticas organizacionales facilitan y no obstaculizan el trabajo.

Conclusión

Podemos concluir que el engagement es un estado motivacional en el trabajo de suma importancia para las organizaciones y empresas. Además de representar una experiencia positiva para las personas, el engagement incide en el esfuerzo y dedicación con la que se realizan las tareas, lo que impacta positivamente en el desempeño laboral individual de las personas. De manera agregada, el engagement también impacta positivamente los resultados organizacionales.

Para intervenir el engagement es necesario abordar aspectos relacionados con el puesto de trabajo, las características organizacionales, el liderazgo, y la personalidad. Esta última, es sólo posible de gestionar a través de los procesos de selección de personas.

Bibliografía

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.



Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

