



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Clase N°6: Engagement y desempeño laboral. Diseño del puesto de trabajo

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

Clase Ejecutiva UC

Profesor

Sergio Valenzuela Ibarra



Clase N°6: Engagement y desempeño laboral. Diseño del puesto de trabajo

Contenido

Introducción.....	
1. Cómo mejorar el engagement y el desempeño a partir del rediseño de los puestos de trabajo	
1.1 Calculando el potencial motivador de un puesto de trabajo	
1.2 Link entre el modelo de las características de puesto de trabajo y la motivación intrínseca	
1.3 Recomendaciones para el rediseño del puesto de trabajo	
2. Cómo impactar en el engagement a partir de la selección de personas.....	
3. Cómo mantener el engagement en el tiempo.....	
Conclusión.....	
Bibliografía	

Se espera que los estudiantes comprendan las formas de impactar en el engagement, a partir del rediseño de los puestos de trabajo, la selección, y la gestión de otros factores organizacionales que permitan mantenerlo en el tiempo.

Introducción

En las organizaciones y empresas necesitamos que las personas tengan un alto desempeño que contribuya a las metas organizacionales y que agregue valor al negocio. Para que el alto desempeño sea sostenido en el tiempo es clave el engagement, pero también son claves las competencias de las personas y el ambiente o entorno de trabajo.

Una manera de simplificar el desafío de lograr un alto desempeño es pensar que se requieren tres cosas básicas. Primero, que las personas tengan las competencias para poder desempeñarse de manera exitosa (Tener). Segundo, que las personas quieran desempeñarse bien, que alude a la motivación (Querer). Y tercero, que las personas tengan las condiciones adecuadas en el contexto de trabajo para poder desempeñarse de manera exitosa (Poder).

Estos tres elementos se influyen unos a otros y deben ser cuidados de manera conjunta para lograr altos desempeños en las personas. Por ejemplo, en la medida que una persona no tiene las competencias para desempeñarse bien es probable que se desmotive, pero también se puede desmotivar si la organización no le provee los recursos necesarios para hacer su trabajo.

En este curso, nos hemos enfocado en el engagement, que correspondería al “Querer” (o aspectos motivacionales), pero también hemos analizado aspectos de la organización que pueden favorecer o perjudicar el engagement, que se relacionan con el “Poder” (o aspectos del contexto organizacional).

De acuerdo a la literatura, para mejorar el engagement tengo tres alternativas, intervenir sobre el puesto de trabajo, la selección, o las características organizaciones. En las siguientes secciones se analizan cada una de estas opciones.

1. Cómo mejorar el engagement y el desempeño a partir del rediseño de los puestos de trabajo

Un modelo clásico en psicología laboral-organizacional para diseñar puestos de trabajo capaces de impactar en la motivación de las personas, es el modelo de las características del puesto de trabajo de **Oldham y Hackman**. Este modelo propone que existen cinco dimensiones de un puesto de trabajo, las cuales facilitan tres estados psicológicos de las personas que serían claves para la motivación. A continuación, se describen las dimensiones del puesto de trabajo y los estados psicológicos que facilitan.

Dimensiones

1. **Variedad de habilidades.** Esta dimensión se relaciona con la cantidad de habilidades que requiere el puesto de trabajo para la persona que lo desempeña. En la medida que un puesto requiere desplegar mayor variedad de habilidades, se vuelve más dinámico y desafiante para la persona que lo desempeña, de lo contrario, puede resultar monótono o aburrido. No necesariamente se relaciona con la cantidad de tareas, puesto que una persona puede tener muchas tareas, pero que requieren un número limitado de habilidades y viceversa.
2. **Identidad de la tarea.** Esta dimensión se refiere a la medida en que el puesto de trabajo aborda actividades integradas y completas. Una baja identidad de tarea significa que el puesto de trabajo

contiene tareas muy segmentadas que no permiten iniciar y completar una actividad o proceso, sino sólo partes o fragmentos de ella. Un ejemplo para entender este concepto es pensar en una línea de producción, si Ud. participa en cada una de las etapas de la producción de principio a fin, su puesto de trabajo tiene una alta identidad de tarea, si sólo participa de un fragmento o etapa, su puesto de trabajo tendría una baja identidad de tarea. Los puestos de trabajo con más identidad de tarea suelen ser más motivantes.

3. **Significancia de la tarea.** Esta dimensión se relaciona con la importancia del puesto de trabajo tanto para otras personas dentro de la organización como para personas fuera de la organización. Por ejemplo, si el puesto de trabajo beneficia a muchas personas fuera de la organización se dice que tiene una alta significancia de la tarea, lo mismo en el caso de que el puesto de trabajo sea muy importante para varias personas dentro de una organización. Por otra parte, puestos de trabajo cuyas tareas tienen pocos beneficiarios son considerados de baja significancia. Los puestos de trabajo que tienen mayor significancia de tarea suelen ser más motivantes.
4. **Autonomía.** Esta dimensión tiene que ver con los grados de libertad que tiene el puesto de trabajo para que la persona que ocupa dicho puesto determine la forma de realizar las tareas, los métodos que empleará, el orden, o el momento en que las realizará. Si el puesto de trabajo está diseñado de manera tal que la persona tiene que ejecutar rígidamente las tareas, sin posibilidad de incidir en los métodos, orden o momento en que las realiza, se dice que dicho puesto de trabajo tiene una baja autonomía. Los puestos de trabajo que tienen mayor autonomía suelen ser más motivantes.
5. **Retroalimentación.** Esta dimensión se relaciona con la posibilidad que entrega el puesto de trabajo para saber cuándo se está haciendo bien o mal. Intrínsecamente hay tareas que al realizarlas podemos notar si las estamos haciendo bien o mal, mientras que otras son más difíciles de determinar. Por ejemplo, para un cirujano/a que opera, la retroalimentación es inmediata, sabe si lo está haciendo bien o no en la medida que le resulta lo planificado en la operación. En contraste, un profesor/a que realiza una clase, no sabe si lo está haciendo bien y está produciendo aprendizajes o no, más allá de lo que puede inferir cuando a partir de las miradas y gestos de los alumnos/as. En este segundo caso, sería bueno agregar instancias de retroalimentación para tener esa información, ya que los puestos de trabajo que tienen una alta retroalimentación tienden a ser más motivantes.

Estados psicológicos

El modelo de Oldham y Hackman postula que las dimensiones antes descritas facilitan ciertos estados psicológicos que son los que impactan finalmente en la motivación, satisfacción y desempeño de las personas. Estos estados psicológicos son la experiencia de significado, la experiencia de responsabilidad, y la experiencia de poder conocer los resultados del trabajo.

Experiencia de significancia en el trabajo. Tiene que ver con sentir que lo que se hace es desafiante e importante. Está dado por las dimensiones de variedad de habilidades, identidad de tarea, y significancia de la tarea.

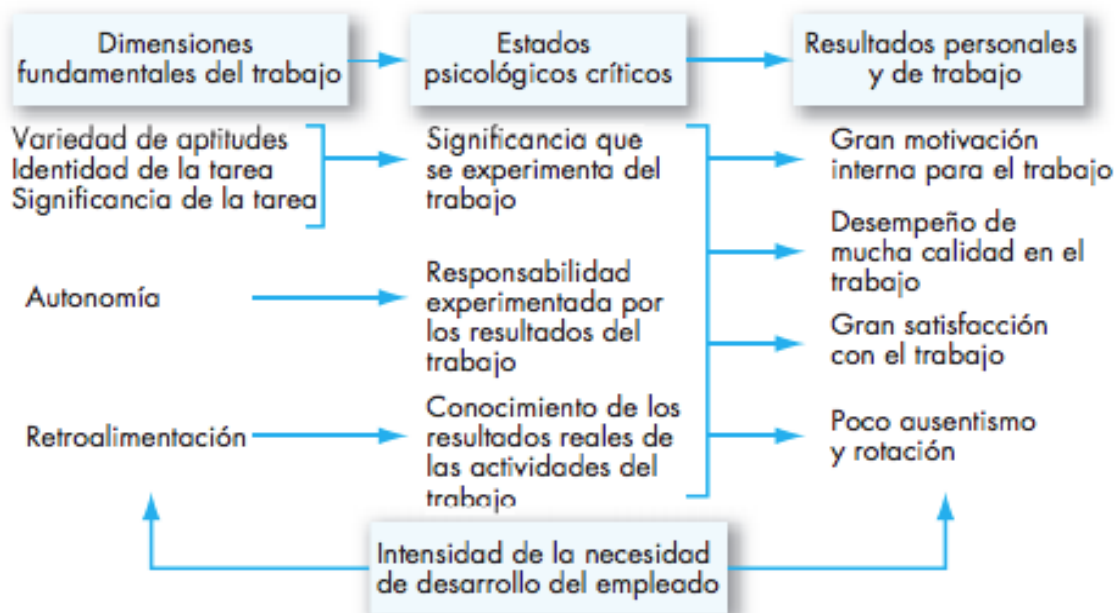
Experiencia de responsabilidad por los resultados del trabajo. Se relaciona con sentir que los resultados dependen de uno, y que se pueden influenciar. Esta experiencia es facilitada por la autonomía.

Experiencia de conocer los resultados del trabajo. Se relaciona con la posibilidad de saber cómo se está haciendo el trabajo. Esta experiencia es facilitada por el feedback.

Estos tres estados psicológicos son positivos para las personas, y cuando se experimentan se relacionan con mayor motivación, mayor satisfacción laboral, mayor desempeño, menor ausentismo, y menor rotación.

Adicionalmente, existen diferencias individuales entre las personas que pueden influir estas relaciones, como la necesidad de desarrollo y crecimiento que tenga la persona. Por ejemplo, si bien para muchas personas un puesto de trabajo con una alta variedad de habilidades o aptitudes es desafiante y motivante, para personas que no las mueve la necesidad de desarrollarse y crecer podría no ser motivante. El mismo ejemplo se podría usar para el caso de la autonomía, puede que haya personas que prefieren que les digan lo que tienen que hacer y no tienen mayores aspiraciones de carrera o crecimiento.

Figura 1: Modelo de las Características del Puesto de Trabajo de Oldham y Hackman



1.1 Calculando el potencial motivador de un puesto de trabajo

A partir del modelo de Oldham y Hackman es posible determinar el potencial motivador de un puesto de trabajo. Para ello se debe aplicar una encuesta que indague las dimensiones del modelo como la siguiente:

Encuesta de las Características del Puesto de Trabajo

(1: muy en desacuerdo – 2: en desacuerdo – 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo – 4: de acuerdo – 5: muy de acuerdo)

Variedad de habilidades:

- El puesto de trabajo requiere que se utilice una amplia variedad de conocimientos y habilidades
- El puesto de trabajo requiere que se utilice un número importante de habilidades complejas

Identidad de la tarea:

- En el puesto de trabajo se realizan procesos de principio a fin
- El puesto de trabajo permite completar las tareas que se comienza desde el principio

Significado de la tarea:

- El puesto de trabajo es muy importante al interior de la organización
- Los resultados del puesto de trabajo influyen significativamente en el trabajo de otras personas en la organización
- El puesto de trabajo tiene un impacto sustantivo en la vida de otras personas fuera de la organización

Autonomía

- En el puesto de trabajo hay oportunidades para organizar la agenda
- Se puede organizar el orden en que se realizan las tareas en el puesto de trabajo
- En el puesto de trabajo hay oportunidades para elegir los métodos que se usan en la realización las actividades
- Existe libertad acerca de cómo se hacen las tareas
- Existen oportunidades para expresar iniciativa en la realización del trabajo
- En el puesto de trabajo se pueden tomar muchas decisiones

Retroalimentación a partir del trabajo:

- Las actividades del puesto de trabajo en sí mismas ofrecen información directa y clara acerca de la efectividad de los procesos implementados
- El puesto de trabajo en sí mismo provee información acerca de la cantidad y calidad del trabajo realizado

Una vez que Ud. aplica la encuesta anterior, puede sacar un promedio por cada una de las dimensiones del modelo de Oldham y Hackman. Para calcular el potencial de motivación del cargo analizado, puede aplicar la fórmula que se indica a continuación:

$$\left[\frac{\text{Variedad de la tarea} + \text{identidad de la tarea} + \text{significado de la tarea}}{3} \right] * \text{Autonomía} * \text{Retroalimentación}$$

Si la aplica a varios puestos de trabajo, podría comparar los puntajes y revisar aspectos que podrían requerir un rediseño. A mayor puntaje, mayor es el potencial motivador del puesto de trabajo analizado.

1.2 Link entre el modelo de las características de puesto de trabajo y la motivación intrínseca

Es importante señalar que la literatura ha demostrado que las características del puesto de trabajo inciden sobre el engagement, por lo que el rediseño del puesto de trabajo es una alternativa de intervención para poder mejorarlo.

También, es posible hacer un link entre el modelo de las características del puesto de trabajo y la teoría de la autodeterminación, que fue revisada en la clase anterior y que es la base de la motivación intrínseca. Este link permite comprender de qué manera el rediseño del puesto de trabajo podría incidir en la motivación intrínseca y el engagement de la persona que desempeña dicho puesto.

La teoría de la autodeterminación propone que a las personas nos mueve la satisfacción de tres necesidades básicas, la necesidad de autonomía, la necesidad de competencia (de ser competente), y la necesidad de pertenencia o propósito. La satisfacción de dichas necesidades nos lleva a experimentar motivación intrínseca, engagement, bienestar y crecimiento. Por otra parte, la insatisfacción de dichas necesidades nos puede llevar a la frustración, a procesos disfuncionales, y a conductas contra productivas.

Al analizar las dimensiones del puesto de trabajo propuestas en el modelo de Oldham y Hackman, se puede vincular la **variedad de habilidades** y la **retroalimentación** a la satisfacción de la **necesidad básica de competencia**, en la medida en que dichas dimensiones le permiten a la persona experimentar su efectividad en el trabajo. Las dimensiones de **identidad de la tarea** y la **significancia de la tarea** se pueden relacionar a la **necesidad básica de pertenencia o propósito**, en la medida en que estas dimensiones les permiten a las personas experimentar que su trabajo tiene sentido.

Finalmente, la dimensión de **autonomía** se relaciona obviamente con la **necesidad básica de autonomía**, en la medida en que esta dimensión permite que la persona experimente que puede tener un control sobre lo que hace, se sienta más libre y, por ende, experimente que es responsable por lo que hace.

Figura 2: Link entre Modelo de las Características del Puesto de Trabajo y la Teoría de la Autodeterminación

Dimensión del modelo de Oldham y Hackman	Necesidades básicas de la teoría de la autodeterminación
Variedad de habilidades	Necesidad de Competencia
Retroalimentación	
Identidad de tarea	Necesidad de Pertenencia o Propósito
Significancia de la tarea	
Autonomía	Necesidad de Autonomía

1.3 Recomendaciones para el rediseño del puesto de trabajo

Para impactar en las dimensiones del puesto de trabajo y mejorar la motivación intrínseca y el engagement, se recomiendan las siguientes acciones al diseñar o rediseñar los puestos de trabajo:

- Combinar tareas (para mejorar la variedad de habilidades y la identidad de tarea).
- Formar unidades de trabajo naturales (para mejorar la identidad de tarea y la significancia de tarea).
- Establecer relaciones con el cliente (para mejorar la variedad de habilidades, la autonomía, y la retroalimentación).
- Expandir los trabajos verticalmente, haciendo a la persona responsable por más cosas (para aumentar la autonomía).
- Mantener canales abiertos de retroalimentación (para mejorar la retroalimentación)

2. Cómo impactar en el engagement a partir de la selección de personas

La selección puede ayudar a impactar el engagement de diferentes maneras. Una de ellas es asegurando el ajuste persona-cargo y persona-organización (ajuste a la cultura organizacional). Esto quiere decir que si la selección de personas es capaz de asegurar que el candidato o candidata seleccionado/a tiene las competencias para desempeñar con éxito el puesto de trabajo para el cual se le quiere contratar, y además que sus competencias y personalidad le facilitarán su adaptación a la cultura de la empresa u organización, el engagement se vería favorecido. De acuerdo con ello, el realizar un buen proceso de selección que asegure el ajuste del candidato/a al puesto de trabajo y a la organización facilita en sí mismo el engagement.

Sin embargo, también la literatura ha identificado algunas características de la personalidad que se relacionan de manera positiva con el engagement. A partir de esta evidencia, se puede considerar la evaluación de dichas características de la personalidad mediante el uso de tests de personalidad, entrevistas estructuradas, o ejercicios de simulación. En principio, las personas que son más activas y enérgicas tendrían una mayor posibilidad de experimentar engagement.

Un modelo de la personalidad que se puede utilizar para medir la personalidad es el **Big 5**, que evalúa factores de la personalidad como la extraversión, la meticulosidad, la afabilidad, la estabilidad emocional, y la apertura a la experiencia. De este modelo, la meticulosidad, la extraversión, y la estabilidad emocional correlacionarían positivamente con el engagement de acuerdo a la literatura. La meticulosidad se relaciona positivamente con el engagement puesto que las personas con altos niveles de meticulosidad tienden a tener un fuerte sentido de la responsabilidad, lo que los lleva a involucrarse con más energía en sus tareas. La extraversión se correlaciona positivamente con el engagement porque las personas con altos niveles en este factor están más predispuestas a experimentar activación, alerta y entusiasmo, lo que podrían expresar en el desarrollo de sus tareas en el trabajo. Finalmente, la estabilidad emocional tiene una relación positiva con el engagement en la medida que las personas con altos niveles de estabilidad emocional tienden a manejar mejor el estrés y se sienten más seguras y menos amenazadas por el ambiente de trabajo, lo que puede facilitar su inmersión en sus tareas. Más allá del modelo Big 5, otros rasgos de la personalidad en que se han encontrado correlaciones positivas con el engagement son la autoeficacia generalizada y la personalidad proactiva. Las personas que tienden a creer que pueden hacer las cosas bien (autoeficacia) y las que son

proactivas pueden utilizar su iniciativa para hacerse cargo de las tareas desafiantes, resolver proactivamente problemas, e implementar ideas, mostrando de esta manera mayores niveles de engagement.

Es importante señalar que, si bien algunas características de la personalidad predisponen a las personas a experimentar engagement, su manifestación será activada por el contexto organizacional. En otras palabras, un puesto de trabajo empobrecido, o un contexto laboral que genera muchas demandas y provee pocos recursos, puede perjudicar la manifestación del engagement de una persona por muy meticulosa o extrovertida que sea.

3. Cómo mantener el *engagement* en el tiempo

Para mantener el *engagement* en el tiempo es necesario monitorear una serie de variables que le pueden afectar. Sabemos que el diseño del puesto de trabajo puede tener un efecto positivo sobre el *engagement* si cumple con ciertas características, pero también sabemos que existen aspectos relacionados con el contexto organizacional que pueden favorecer o entorpecer el *engagement*.

Para analizar los componentes del entorno organizacional que pueden favorecer u obstaculizar el engagement en el tiempo, usaremos una tabla de expectativas de resultados. Esta tabla contiene cuatro cuadrantes que indican consecuencias positivas y negativas por mantener el engagement (y el buen desempeño derivado), y consecuencias positivas y negativas por renunciar al *engagement* (y no tener un buen desempeño). La expectativa de resultados sería lo que podría esperar que suceda una persona que ocupa un determinado puesto para cada uno de los cuadrantes, ya sea porque está establecido e institucionalizado o simplemente porque es una posibilidad que pueda suceder.

	Consecuencia Positiva	Consecuencia Negativa
Mantiene engagement y buen desempeño	• Puede obtener premios y/o reconocimientos. • Puede acceder a oportunidades de promoción. • Puede acceder a programas avanzados de perfeccionamiento.	• Puede aumentar su carga de trabajo. • Pueden asignarle trabajos más difíciles. • Puede estresarse.
Renuncia al engagement y buen desempeño	• Puede que le ajusten a la baja las metas. • Puede que reciba más atención y apoyo para mejorar. • Puede que lo cambien de unidad y evite al supervisor/a que no le gusta.	• Puede ser sancionado. • Puede ser desvinculado. • Puede ser desprestigiado.

Una manera de tomar decisiones a partir de la tabla de expectativa de resultados anterior, es gestionando desde las políticas y prácticas de la organización cada uno de sus cuadrantes.

Generalmente, las políticas y prácticas de las organizaciones ponen su foco en asociar consecuencias positivas por cumplir y consecuencias negativas por no cumplir. Sin embargo, las personas pueden encontrar incentivos (algunos institucionalizados y otros no) para no cumplir, o pueden tener consecuencias negativas por cumplir. El caso más frecuente es el colaborador o colaboradora que hace bien su trabajo, que podría ser asignado a un trabajo más difícil, o se le pueden subir las metas al siguiente año, o se le pueden agregar más tareas, etc. Este tipo de consecuencias serían negativas para la persona y podrían suceder al mostrar un alto engagement y desempeño en el trabajo. En este caso, este tipo de situaciones tendrían un impacto negativo sobre el engagement. En resumen, para mantener el engagement es necesario maximizar las consecuencias positivas por cumplir (alto desempeño) y las consecuencias negativas por no cumplir, y minimizar las consecuencias negativas por cumplir y las consecuencias positivas por no cumplir.

Adicionalmente, las medidas que se tomen para gestionar los cuadrantes pueden incluir elementos que sabemos inciden directamente sobre la motivación intrínseca y el engagement. Por ejemplo, consecuencias positivas de mantener un alto engagement y desempeño podrían ser:

- Premiar dando más autonomía.
- Permitir que la persona participe de la planeación de su carrera.
- Permitir que la persona elija donde quiere estar.
- Permitir que la persona pueda acomodar su puesto de trabajo (job crafting).

Por último, no olvidar que el apoyo del supervisor o supervisora, un clima de trabajo positivo, políticas y procedimientos que faciliten el trabajo (y no lo obstaculicen), y las prácticas de gestión de personas son aspectos organizacionales que afectan el engagement, ya que proporcionan recursos para que las personas puedan abordar las demandas del trabajo. Para mantener el engagement, es necesario también monitorear estos aspectos y gestionarlos apropiadamente.

Conclusión

Mantener altos niveles de engagement requiere del monitoreo y la intervención de varios aspectos organizacionales, que incluyen el puesto de trabajo, los sistemas de gestión de personas como la selección, y el contexto organizacional.

El puesto de trabajo se puede diseñar considerando las dimensiones de variedad de habilidades, identidad de tarea, significancia de la tarea, autonomía, y retroalimentación. Dichas dimensiones facilitan estados psicológicos que impactan positivamente en la satisfacción, la motivación intrínseca, el engagement, y el desempeño laboral, y negativamente en el ausentismo y la rotación.

La selección de personas puede favorecer el engagement, mediante la atracción y selección de personas con altos niveles de meticulosidad, extraversión y estabilidad emocional. Personas con estas características de personalidad tienen una mayor predisposición a manifestar engagement. También las personas que son auto eficaces y proactivas tienen una mayor probabilidad de mostrar engagement.

Finalmente, el contexto organizacional puede favorecer o entorpecer el engagement, a través de elementos como las políticas y procedimientos, las prácticas de gestión, el liderazgo, y el clima organizacional. Estos aspectos deben ser monitoreados y gestionados para que se constituyan en recursos que les permitan a las personas enfrentar las demandas que se generan en el trabajo.

Bibliografía

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2, 7-35.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.

Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.