

ENGAGEMENT EN EL TRABAJO:

¿TIENES PREGUNTAS? ¡ENCUENTRA AQUÍ LAS RESPUESTAS!

La Comunidad de Prácticas del Engagement es una iniciativa impulsada por Innovum 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.

Esta iniciativa busca ser el punto de unión entre la investigación teórica y la experiencia práctica, nutrido por las temáticas de interés discutidas en una comunidad de prácticas diseñada para la interacción periódica de diversos equipos de Recursos Humanos.

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 o felices. El problema detrás de esta indefinición es que no sólo 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 con relación al concepto.



Contacto: engagement@fch.cl



¿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 altamente motivadas, no pondrán el esfuerzo que se requiere para aprovechar al máximo la capacitación recibida y las herramientas de trabajo que tienen a disposición. Además, si no existe motivación, entusiasmo e interés por lo que se hace, es muy probable que miembros que poseen competencias claves para la organización, dejen su trabajo y se muevan frente a otra oferta laboral.

El engagement en el trabajo refiere al nivel de energía, interés y concentración que las condiciones del trabajo generan 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 tendrán la intención de mantenerse en la organización y sentirán un mayor compromiso con su trabajo y con la organización.

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.

¿Cuáles son los beneficios del engagement?

Lo beneficios que una organización obtiene, 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.



¿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 reacción frente a lo que las personas reciben en su trabajo, el engagement incluye también la activación de las personas, lo que implica una posición más dinámica 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 a la forma en que las personas se relacionan con el trabajo que realizan. Si bien el engagement con el trabajo genera luego compromiso con la organización, son conceptos distintos, y como tal, requieren una gestión diferente, pues uno representa una conexión con una institución y el otro, una conexión con su propio trabajo y sus propios resultados.



¿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 9 preguntas, que se aplica 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 si no se tiene claridad respecto de qué se debe hacer para mejorar.

Para hacer una intervención efectiva, antes es importante tener información de las condiciones que generan un entorno laboral de alto engagement y cuáles de estas requieren de un ajuste en la organización o en algún equipo específico. La manera más eficiente de hacerlo es incluir la evaluación de dichas condiciones en la encuesta que se aplique, para obtener (sin esfuerzo extra) información comparativa y accionable que guíe los esfuerzos de gestión.

Para esto, es útil medir en una misma oportunidad tanto el nivel de engagement como las condiciones que contribuyen a que éste aparezca. Una de estas condiciones pueden ser las oportunidades que se presentan para aprender o desarrollar cosas nuevas en el mismo puesto de trabajo, o el mantener un nivel desafiante (pero no excesivo) de presión en el trabajo, así como también contar con trabajadores con una visión positiva del futuro. Como cada organización tiene una lógica distinta de funcionamiento, debido a su historia y cultura particular, es que a través de un análisis estadístico de regresión es posible determinar en qué medida cada condición explica la variación de su nivel de engagement.

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.



¿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 encuestas 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.

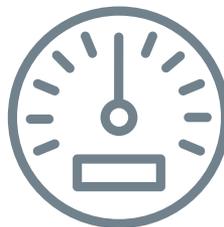
Al complementar la información existente con estos aspectos que aportan una visión más amplia, las organizaciones pueden salir de una posición donde las personas son simples receptores pasivos de beneficios y políticas, y pasar a una mirada donde se requiere de condiciones organizacionales que transformen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

Muchas veces las organizaciones 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. Así, son capaces de abordar los desafíos con una mirada y herramientas más amplias y efectivas.

¿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 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 de las iniciativas de gestión se reducen 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 de un enfoque de gestión del cambio de más largo plazo para evitar volver a las prácticas anteriores.





¿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 de un determinado periodo, también es posible explorar la asociación existente. Principalmente, a través de la comparación de los grupos de colaboradores de mayor y menor engagement, para luego explorar la diferencia en sus indicadores.

¿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 su 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 (la actitud adecuada) de la gestión global del desempeño.

¿Un trabajador con bajo engagement es un mal trabajador?

Un trabajador con bajo engagement, es un trabajador que no está poniendo en práctica todas sus potencialidades 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 habilidades que él o ella posee, el cambio puede ser dramático.

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

No, el talento refiere a otros aspectos, pero si los talentos de una organización no se encuentran “enganchados” con su trabajo, es altamente probable que la organización pierda rápidamente 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. Esto asegurará que se queden por largo tiempo en la organización y que también se mantengan conectados con su trabajo.