

## ROMPIENDO EL ENGAGEMENT EN PEDAZOS

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.

¿Quieres formar parte de la Comunidad? Escríbenos a [engagement@fch.cl](mailto:engagement@fch.cl)

Cuando se habla del engagement en el trabajo, típicamente es conceptualizado como si fuese una sola cosa, un gran elemento. Esta forma de abordar un concepto complejo como el engagement no puede sino limitar la capacidad de gestión que tienen las empresas y organizaciones para generar cambios reales. Si verdaderamente se busca tener la capacidad de impactar el engagement al interior de las organizaciones, entonces es necesario antes partir por quebrar el concepto en piezas más pequeñas y así abordar cada una con el cuidado que requiere.

El engagement corresponde a un estado activo y positivo en el trabajo, es decir, tiene que ver con la manera de sentirse en el ámbito laboral y, cuando las circunstancias son las correctas, lleva a una experiencia subjetiva de sentirse fuertemente vinculado al trabajo, generando motivación intrínseca (interés propio, no sólo motivado por una recompensa) y comportamientos que van más allá de lo esperado.

Si queremos entender y movilizar de forma efectiva este estado en las personas, entonces es necesario antes quebrarlo en unidades más reducidas, pero más fácilmente abarcable. Por esto, cuando se define al engagement como un estado activo y positivo, también es importante recordar que está compuesto por tres elementos: vigor, dedicación y absorción (Bakker, 2012). ¿Qué significa cada uno de estos conceptos venidos del mundo de la psicología y cómo podemos traducirlo para la gestión en organizaciones? A continuación te presentamos una breve descripción de cada uno:



### VIGOR



Es la **energía** que una persona posee y que está a disposición de sus desafíos laborales. Sin energía es poco probable que una persona logre “empujar” sus objetivos y enfrentar exitosamente las exigencias que se le presentan.

### DEDICACIÓN



Corresponde al **interés y el entusiasmo** que una persona siente en su trabajo. Este interés es el que lleva a las personas a involucrarse e ir más allá del mínimo, apropiándose del proceso y de sus resultados. En la medida que una persona logra conectarse con el sentido e impacto relacionado con su trabajo, entonces esa persona pondrá mayor voluntad y recursos al servicio de esas labores.

### ABSORCIÓN



Es la **concentración** y capacidad de conectarse mentalmente con el trabajo, que los psicólogos llaman “absorción cognitiva”. Un grado máximo de conexión, durante un momento de alto engagement en el trabajo, significaría lograr focalizarse en una tarea al grado de sentir incluso que “el tiempo vuela”, debido a que esa persona se siente absorta en aquello que está haciendo.

Para poder generar condiciones al interior de las empresas que, a través de la experiencia diaria de trabajo, resulten efectivas para generar engagement, entonces es necesario asegurar condiciones mínimas para que no se vean afectados alguno de sus tres elementos: la **energía**, el **interés y entusiasmo**, y también la **concentración**.

## Claves de la administración efectiva del engagement

1. Para que una organización sea capaz de mantener a sus trabajadores interesados y entusiasmados, debe plantear recurrentemente desafíos que mantengan activas y comprometidas a las personas en su trabajo. También requiere que el sentido detrás del trabajo sea realizado y constantemente visible, de modo que la razón que justifica el esfuerzo de hacer ese trabajo siempre esté presente.
2. De la misma forma, para mantener a sus empleados energizados, las organizaciones necesitan asegurarse que los espacios de recuperación de sus colaboradores sean efectivos, tanto entre días laborales, como también entre semanas. Además se deben regular los aspectos laborales que puedan obstaculizar el trabajo, como las trabas administrativas o burocracia, o que puedan representar fuentes de desgaste emocional (especialmente cuando se trata de cargos que tienen contacto con clientes).
3. Finalmente, las organizaciones que logran mantener trabajos desafiantes en el ámbito intelectual, es decir, que involucren un esfuerzo mental y que constantemente invite a las personas a salir de la zona de confort y aprender, lograrán fortalecer la conexión mental de las personas con el trabajo que realizan, se mantendrán más concentradas y estarán “mentalmente” presentes durante su jornada laboral.

Si una organización pretende realizar una buena gestión del engagement en grupos críticos, o en la totalidad de su fuerza de trabajo, entonces antes debe poder romper el concepto en pedazos, entender cómo operan sus fragmentos, y así, abordar cada componente según sus propias cualidades y necesidades. Ahora, ¿cómo saber qué aspectos específicos del ambiente de trabajo (recursos y demandas) son los que movilizan a cada uno de los tres elementos del engagement?

**...Eso y mucho más en nuestra próxima publicación.**

#### Referencias

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.