

GUÍA  
PRÁCTICA

Nº21 JUNIO

2020

María José Bosch  
Directora

María Paz Riumalló  
Directora Ejecutiva

Martina Morgado  
Asistente de Investigación

# ENGAGEMENT LABORAL: EL COMPROMISO COMO RECURSO

# ENGAGEMENT LABORAL: EL COMPROMISO COMO RECURSO

Un elemento de gran relevancia para el ambiente de las empresas y su funcionamiento es el **engagement laboral**. Esto puede ser entendido como el compromiso que tienen los colaboradores con la organización, y con el trabajo en sí mismo. Es necesario destacar que el compromiso afecta considerablemente en la productividad de la empresa y llega a ser indispensable para el éxito de la empresa.

## **Engagement laboral, una herramienta necesaria**

Al entrar en detalle, podemos comprender esta herramienta como “la conexión emocional que siente un trabajador hacia su organización, que tiende a influir en su comportamiento y su nivel de esfuerzo en las actividades relacionadas con el trabajo” (Towler, 2018). Según el experto en trabajo y psicología organizacional, Arnold Bakker, este compromiso se define como “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por la energía, dedicación y absorción” (Circular HR, 2018). Lograr un buen *engagement* laboral es lograr un entorno de trabajo ideal, ya que tiene un propósito organizacional y connota participación, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía (Towler, 2018).

Dentro de las variables que se toman en consideración para poder definir el compromiso de los trabajadores, esta el nivel de satisfacción de los colaboradores con su condición y ambiente laboral, su bienestar físico y mental, y su plena realización profesional (Bizneo, s.f.).

Aquellas personas que tienen altos niveles de compromiso, destacan por sentirse apasionadas, energizadas e integradas con su trabajo. Que los trabajadores estén comprometidos con su labor es importante, ya que esto es un indicador de el cumplimiento de meta de los trabajadores. La evidencia dice que estas personas, se asocian con un mayor compromiso organizacional, comportamiento proactivo, menor ausentismo y un comportamiento innovador (Circular HR, 2018). De forma contraria al compromiso, esta la situación de agotamiento. “Las personas con mayor nivel de agotamiento comienzan a perder interés y motivación hacia el trabajo, desarrollando una actitud negativa hacia su entorno laboral y al interior de los equipos (Circular HR, 2018, pág. 19). Cuando el agotamiento es tan intenso este puede llegar a causar síntomas asociados al síndrome de Burnout, tales como licencias médicas, apatía hacia el trabajo y la pérdida de confianza entre otros.

En la última medición de *engagement* laboral, realizada en nuestro país por Circular HR (2018), se puede observar que, de los trabajadores encuestados solo un 18% se encuentra comprometido. En cuanto al promedio general de *engagement* este fue de 4,2<sup>1</sup>, y un 36% de los trabajadores declaró encontrarse en un estado de agotamiento o en un riesgo de agotamiento.

El compromiso de los trabajadores va más allá de las actividades, los juegos y los eventos. Este compromiso de los impulsa el desempeño, los colaboradores comprometidos observan la empresa en su conjunto y comprenden su propósito, dónde y cómo encajan. Esto conduce a una mejor toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> En una escala de 0 a 6 puntos.

# ENGAGEMENT LABORAL: EL COMPROMISO COMO RECURSO

Las organizaciones con una fuerza laboral comprometida superan a la competencia. Además, estas tienen una ganancia por acción más alta y se recuperan más rápidamente después de recesiones y crisis financieras. Es así como, el compromiso es un diferenciador clave cuando se trata de crecimiento e innovación.

## ¿Por qué es importante portenciarlo y medirlo?

Este indicador aporta información sobre el esfuerzo que los colaboradores ponen en su trabajo diario, es por eso, que ayuda a explicar los niveles de desempeño, de productividad, la calidad del servicio y otros indicadores importantes para la gestión misma de la empresa. Esta concepción pone a la persona como centro y como el activo más importante de la empresa. Al medir esto, se logra conectar la gestión de personas con el área de desempeño organizacional. La información obtenida, al ser combinada con los negocios o proyectos relevantes, ayuda a tomar decisiones sobre las estrategias de gestión en capital humano y organizacionales.

Observar el *engagement* laboral, es importante, ya que le da a la empresa una ventaja competitiva “derivada del uso de la información relacionada con la energía de los colaboradores para el mejoramiento de la productividad” (Circular HR, 2018). El conocer el compromiso de los trabajadores, también es una ventaja para la empresa, en el sentido que le permite crear y diseñar lugares de trabajo, donde los colaboradores puedan desarrollar al máximo sus capacidades, puedan prosperar y sobresalir.

La consultora Gallup (2020), realizó un estudio “*the relationship between engagement at work and organizational outcomes*” y en este exponen diferentes cifras de indicadores que están relacionados con un alto nivel de *engagement* laboral. Se evidencia entonces, que las ventas de las empresas aumentaron alrededor de un 15% y en cuanto al absentismo laboral, este disminuye en un 70%. En la siguiente imagen, también se observan diferentes cifras. Es así como salta a la vista que reforzar el *engagement* en el trabajo repercute positivamente en los resultados empresariales (Bizneo, s.f.).

## DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES ENGAGEMENT SE RELACIONA CON : CON ALTO V/S BAJO ENGAGEMENT

- 12% en satisfacción de clientes
- 16% en rentabilidad
- 18% en productividad
- 21% en desempeño
- 49% en volumen de ventas
- 49% en incidentes de seguridad
- 37% en ausentismo
- 41% en defectos de calidad



Fuente: medición Engagement Chile 2018

# ENGAGEMENT LABORAL: EL COMPROMISO COMO RECURSO

## ¿Cómo se mide?

Este indicador se mide a través de encuestas diseñadas para medir el desempeño, la alineación estratégica, la competencia y la satisfacción de los colaboradores. Sin estos datos, las organizaciones no podrán realizar buenos cambios en su entorno laboral, en las actividades, programas de capacitación, estrategias o en iniciativas para aumentar la participación (Geo Victoria, s.f.). De esta forma, para comprender las necesidades de la organización es clave realizar estas encuestas que midan la participación de los trabajadores, y diferenciarlas de las encuestas de satisfacción.

En el Centro de Trabajo y Familia, del ESE Business School, en conjunto con el IESE, y utilizando la metodología IFREI<sup>®</sup> se mide la calidad de la experiencia en el trabajo. Cuando las personas están exhaustas, preocupadas por otras actividades o desmotivadas por la tarea que han de realizar, la experiencia es negativa para ellas y el resultado es posiblemente subóptimo para la empresa (Bosch et al, 2019, pág.37). Este concepto, está definido por tres dimensiones; vigor, dedicación y absorción, las cuales se toman en cuenta al medir la experiencia del colaborador en la empresa.

- Vigor: se refiere a la energía que la persona es capaz de aportar a su trabajo, y al deseo que siente al comenzar su día o tarea.
- Dedicación: alude al entusiasmo, inspiración y orgullo que siente la persona hacia su trabajo.
- Absorción: se refiere a la felicidad que siente la persona mientras trabaja, a la capacidad de realizar el trabajo con intensidad y la sensación de que puede sentirse en él mientras lo desarrolla.

Una empresa con buenos datos, podrá tener una estrategia exitosa de participación de los trabajadores y una fuerza laboral comprometida. Las organizaciones con estas características tendrán más posibilidades de retener y atraer a los más talentosos (Geo Victoria, s.f.).

## Desventajas de no promover el engagement laboral

A menudo se tiende a pasar por alto la importancia de el compromiso de los trabajadores. Esto puede ocurrir porque no se tienen en cuenta los beneficios de esta cualidad o porque las empresas no tienen los medios para promover el compromiso en los trabajadores y en la empresa.

No contar con compromiso dentro de la empresa, afecta a los trabajadores como a la compañía misma. Cuando los colaboradores no estén emocionadamente apegados o satisfechos con su trabajo, esto afectará de manera negativa, disminuyendo el desempeño de la empresa (Geo Victoria, s.f.).

Frente a esta situación, la consultora Deloitte identificó una contradictoria situación. Existe una disociación entre el valor que le dan las empresas al *engagement* y lo que hacen estas para promoverlo. En su estudio, un 80% de las compañías declaraba “muy importante” mejorar el *engagement* de los trabajadores. De ellas, solo el 22% comentó estar realizando medidas para promover esta cualidad (Bizneo, s.f.).

# ENGAGEMENT LABORAL: EL COMPROMISO COMO RECURSO



## ¿Cómo se logra?

Como se ha comentado, el *engagement* laboral es un estado actitudinal frente al trabajo que combina una alta satisfacción y una alta activación. Es así como, esta cualidad se logra al combinar un ambiente de trabajo agradable y que al mismo tiempo desafíe y active a los colaboradores. Esto es lo que va a permitir generar mayores niveles de energía en las personas y, en consecuencia, lograr mayores niveles de productividad. Promover esta herramienta por lo general depende de los gerentes y los encargados de recursos humanos. Estas personas son las responsables de compartir con los colaboradores todos los objetivos propuestos. Es importante mantener a los colaboradores unidos y comprometidos mediante un programa de fidelización.

A continuación se recomiendan diferentes tips para alcanzar el compromiso laboral (Bizneo, s.f.).

## Tips para lograrlo

1. **Proporcionar expectativas laborales claras:** es importante que los trabajadores tengan claros los detalles del trabajo, para evitar la frustración.
2. **Fomentar la retroalimentación periódica:** Es importante que los empleadores proporcionen regularmente una retroalimentación hacia los trabajadores, y le comuniquen el progreso que han tenido.
3. **Fomentar relaciones laborales de alta calidad:** se ha observado que los colaboradores con un alto nivel del compromiso, tienen buenas relaciones con sus compañeros. Por eso es importante que desde el área de recursos humanos, se potencien las buenas relaciones.
4. **Asegurar un liderazgo inspirador:** Es importante potenciar esto, ya que cuando hay una falta de liderazgo, los trabajadores tienen un nivel de compromiso más bajo.
5. **Implementar un sistema de comunicación eficaz:** Porporcionar esto, le dará a los trabajadores una imagen clara y transparente de los eventos dentro de la empresa.
6. **Confiar en los trabajadores:** la libertad para organizar horarios y tareas es valorada positivamente por los trabajadores.
7. **Disponer de entornos de trabajo seguros:** los colaboradores deben tener la certeza de que pueden plantear sus opiniones e ideas sin temor a ser reprendidos por ello.
8. **Fomentar trabajo en equipo:** Aunque algunos empleos sean mas productivos al trabajar de manera solitaria, esta demostrado que los equipos más cohesionados presentan mayores niveles de satisfacción laboral.
9. **Mantener elevada la reputación de la empresa:** los trabajadores se sienten más comprometidos con la marca cuando esta mantiene elevado su prestigio.

## El compromiso en el trabajo en tiempos de pandemia

Nos parece relevante también considerar cómo se gestiona el compromiso laboral durante el teletrabajo. Tras la pandemia, el trabajo de forma remota se ha convertido en una normalidad. Durante el año pasado, al

# ENGAGEMENT LABORAL: EL COMPROMISO COMO RECURSO



comienzo de las cuarentenas , quizás era más fácil mantener el compromiso y la motivación con la empresa, dado que esto era algo novedoso para todos los trabajadores. Después de un año, de incertidumbre y de formas de trabajar no necesariamente muy bien definidas, puede ser que cueste lograr *engagement* laboral y motivación en los colaboradores. Es por eso que a continuación se aconseja realizar las siguientes medidas.

## Consejos para mantener el compromiso laboral en el teletrabajo (Sage, 2020).

- 1) **Reuniones semanales on-line:** gracias a la tecnología esto se pueden llevar a cabo.
- 2) **Encender las cámaras:** ayuda a generar interacción humana.
- 3) **Gestionar el rendimiento:** los gerentes pueden ir consultando a sus trabajadores como van con sus progresos.
- 4) **Retroalimentar a los trabajadores:** apoyarlos mientras trabajan desde la casa es importante, dado que esta situación puede ser difícil para algunos.
- 5) **Actividades de trabajo virtual en equipo**

# ENGAGEMENT LABORAL: EL COMPROMISO COMO RECURSO



## Bibliografía

Bizneo. (s.f.). *Cómo mejorar el engagement laboral de tus trabajadores*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/engagement-laboral/>

Circular HR. (2018). *Engagement; Medición 2018*.

Gallup. (2020). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*.

Geo Victoria. (s.f.). *Geo Victoria, Worforce manangment*. Obtenido de <https://www.geovictoria.com/cl/engagement-laboral/#:~:text=Al%20desarrollar%20la%20gesti%C3%B3n%20de,en%20el%20lugar%20de%20trabajo>.

Maria José Bosch, María Paz Ruimallo, Mireia de las Heras, Gemma Palet, Gemma Riera. (2019). *Informe; Índice de responsabilidad familiar Corporativa*.

Sage. (7 de Julio de 2020). *Sage*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/5-formas-mantener-compromiso-empleados-teletrabajo/>

Towler, A. (31 de Agosto de 2018). *CQ Net C*. Obtenido de <https://www.ckju.net/en/dossier/employee-engagement-definition-benefits-and-evidence-based-practices-how-improve-your-employees-engagement>

# ENGAGEMENT LABORAL: EL COMPROMISO COMO RECURSO



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

## *Autores*

### ***María José Bosch K.***

Directora Centro Trabajo y Familia  
Profesora Titular Dirección de Personas

### ***María Paz Riumalló H.***

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia  
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

### ***Martina Morgado***

Asistente de Investigación Centro Trabajo y Familia

## *Información Corporativa*

### ***ESE Business School Chile***

### ***Universidad de los Andes***

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de  
Apoquindo  
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: [www.ese.cl/ctf](http://www.ese.cl/ctf)

Teléfonos:

226181565 - 226181148

Correo:

[mpriumallo.ese@uandes.cl](mailto:mpriumallo.ese@uandes.cl)



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA