

Material Imprimible

Curso Work engagement

Módulo Engagement y motivación

**Contenidos:**

- Work Engagement
- Herramientas para medición del engagement
- Motivación y mapeo de motivaciones

## **Work engagement**

Contrariamente a lo que su nombre indica, la Psicología de la Salud Ocupacional se ha enfocado principalmente en problemas de salud y malestar. Al revisar el *Journal of Occupational Health Psychology*, casi el 95% de los artículos tratan temas negativos, como enfermedades cardiovasculares, lesiones por esfuerzos repetitivos y *burnout*, mientras que apenas un 5% se enfoca en aspectos positivos, como la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Este enfoque negativo predominó mucho más que el enfoque positivo en la literatura psicológica por muchísimo tiempo. Sin embargo, el mismo está cambiando en este siglo, puesto que se le está prestando más atención a la psicología positiva: un enfoque científico sobre las habilidades humanas y cómo funcionan en su máximo potencial. Esto complementa la psicología tradicional centrada en problemas, trastornos y disfunciones.

La psicología organizacional también está adoptando esta tendencia, con el concepto de **conducta organizacional positiva**, enfocada en el potencial humano y las capacidades que pueden mejorarse para un mejor desempeño en el trabajo.

Esta nueva mirada hacia lo positivo ha comenzado a resonar en la Psicología de la Salud Ocupacional. Uno de estos aspectos positivos es el *engagement* en el trabajo, visto como opuesto al *burnout*. Mientras el *burnout* refleja agotamiento y actitudes negativas, el *engagement* muestra vigor y entusiasmo hacia el trabajo.

En los últimos años el **work engagement** se convirtió en un área de investigación creciente en estudios organizacionales. Esto se debe a su incorporación en la administración de recursos humanos, ya que este concepto puede complementar otros indicadores de desempeño organizacional.

En este sentido, una estrategia de gestión de recursos humanos que se enfoque en fomentar el *work engagement* puede proporcionar una ventaja competitiva y contribuir positivamente a la satisfacción de los colaboradores en una empresa u organización.

Todo esto comenzó hace aproximadamente una década, cuando este concepto se hizo relevante tras la publicación de un artículo destacado sobre el tema. Hoy en día, autores prominentes en el ámbito empresarial y de gestión de recursos humanos están profundizando en este concepto, y cada vez hay más publicaciones que lo abordan.

El *work engagement* es un constructo multidimensional que abarca tres dimensiones:

- Vigor
- Dedicación
- Absorción

El vigor consiste en tener una gran reserva de energía y mantener una mente resistente mientras te zambulles en el trabajo. Es esa chispa que te hace querer esforzarte aun cuando las cosas se ponen cuesta arriba.

La dedicación va más allá de cumplir el expediente. Se trata de sentir que lo que haces tiene un propósito real. Es encontrarle el gusto, sentir ese cosquilleo de entusiasmo, orgullo y desafío en cada tarea.

Por su lado, la absorción es como estar en una burbuja. Te concentras tanto en lo que haces que el tiempo vuela y desconectarte se vuelve casi imposible. Es disfrutar tanto lo que haces que parece que te absorbe por completo.

Estos tres ejes se miden con la *Utrecht Work Engagement Scale*, también conocido como UWES, un cuestionario con 17 preguntas disponible en 20 idiomas distintos.

Está claro que el *engagement* no es un estado momentáneo, sino un estado afectivo-cognitivo más persistente y no centrado en un objeto, evento o situación específicos.

Dada la importancia del *engagement* como una herramienta motivacional y de bienestar tanto para los trabajadores como para las organizaciones, resulta crucial evaluarlo en iniciativas organizativas que atiendan los factores psicosociales.

De su estudio se desprende que es esencial seguir evaluando y previniendo riesgos como el estrés, el *burnout* o el acoso laboral, y a su vez es vital examinar y fomentar las fortalezas y el bienestar, como el *engagement*, la satisfacción y las emociones positivas.

Al principio, el *engagement* en el trabajo se planteó como el reverso del *burnout*. Los creadores de este concepto, Christina Maslach y Michael Leiter, lo definieron como un estado laboral lleno de energía, compromiso y eficacia, en contraposición directa con los aspectos negativos del *burnout*: sentirse agotado, cínico y poco eficaz.

Según esta visión, el *burnout* y el *engagement* se ven como dos extremos de una misma línea. El *burnout* se ve como una especie de apagón del compromiso laboral, donde la energía se convierte en cansancio, el compromiso en desapego y la eficacia en ineficacia profesional.

Luego, otro enfoque reconoció que, aunque el *engagement* en el trabajo se opone al *burnout*, tiene una definición, explicación y medición independiente.

A pesar de estudios que remarcan la diferencia entre ambos conceptos, la relación entre el *engagement* y el *burnout* sigue siendo tema de discusión y análisis en el campo de la psicología laboral y organizacional.

En los últimos diez años, la investigación sobre el *engagement* ha revelado lo esencial que es para las personas, los equipos y las empresas. Hay un modelo, llamado Modelo Demanda-Recursos Laborales, que explica cómo el *engagement* y el agotamiento en el trabajo se relacionan con las exigencias y recursos laborales. Este modelo intenta explicar cómo nos sentimos y cómo afecta nuestra salud en el trabajo.

Cuando podemos balancear las demandas laborales con nuestros recursos personales y del trabajo, obtenemos cosas buenas como estar comprometidos y tener un buen desempeño. Esto también ayuda a las empresas: son más productivas y sus empleados trabajan mejor.

Sin embargo, cuando las exigencias en el trabajo superan los recursos que tenemos, podemos experimentar más agotamiento. Esto trae consecuencias negativas, como sentirnos emocionalmente agotados, perder interés en lo que hacemos y sentir que no somos efectivos. Esto no solo nos afecta a nosotros, sino que también puede hacer que las empresas sean menos productivas, que haya más estrés y que el desempeño general baje.

Las investigaciones demostraron que el *engagement* está relacionado con cosas positivas tanto para las personas como para las empresas, como sentirse satisfecho con el trabajo, estar comprometido con la organización, tener un buen desempeño y hasta puede afectar positivamente las finanzas de las empresas. Además, se ha encontrado que hay factores que influyen en cómo desarrollamos el *engagement*, como nuestras habilidades personales, las prácticas laborales que nos rodean y el tipo de liderazgo y apoyo que recibimos en el trabajo.

El *Utrecht Work Engagement Scale* es un test creado para evaluar el *engagement* en el trabajo.

Al principio, esta escala tenía 24 preguntas que buscaban capturar las tres dimensiones centrales del *work engagement*, es decir, vigor, dedicación y absorción. Pero luego, para hacerla más ágil, la redujeron a 17 ítems.

Dividieron estos ítems en tres grupos: seis preguntas miden el vigor, cinco evalúan la dedicación y seis abordan la absorción.

Algunos expertos recopilaron datos en 10 países, donde participaron más de 14.000 personas. A partir de esos datos, crearon una versión aún más breve del test, con solo nueve preguntas divididas en los mismos tres grupos: tres sobre vigor, tres sobre dedicación y tres sobre absorción.

Este test es muy popular en investigaciones sobre *engagement* alrededor del mundo, y en Latinoamérica también se usó en varios estudios. Estos reafirmaron la conexión entre el *engagement* en el trabajo y temas como el ambiente laboral, la interacción entre trabajo y familia, y la implicación en el trabajo.

Debemos tener presente que el vigor y la dedicación se consideran todo lo contrario al cansancio y la falta de conexión con el trabajo, respectivamente.

Imaginemos que entre el vigor y el cansancio tenemos la energía o activación, y entre la dedicación y la falta de conexión, lo que llaman identificación. Por eso, el *engagement* en el trabajo implica tener mucha energía y sentir una conexión fuerte con lo que haces, mientras que el *burnout*, en cambio, se refleja en poca energía y nula conexión con el trabajo.

Lo curioso es que, según la definición, no se incluye un concepto directamente opuesto al tercer componente del *burnout*, que es la baja realización personal.

Hay dos razones para esto: primero, estudios han mostrado que el agotamiento emocional y la falta de conexión son partes fundamentales del *burnout*, mientras que la falta de eficacia parece tener un papel menos importante.

Y segundo, conversando con empleados y supervisores, se encontró que el *engagement* se caracteriza más por estar inmerso y sentirse feliz con lo que haces, lo que llaman absorción, que por ser eficiente en ello. Así que la absorción es un aspecto separado del *engagement*, que no necesariamente se opone a la falta de eficacia.

El vigor se evalúa con seis preguntas que miden tus niveles de energía, resistencia, ganas de trabajar y persistencia ante los desafíos:

- 1- En mi trabajo me siento lleno de energía.
- 2- Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
- 3- Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
- 4- Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
- 5- Soy muy persistente en mi trabajo.
- 6- Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

Las personas que tienen altos niveles en vigor suelen tener mucha energía y entusiasmo cuando trabajan mientras que las que tienen puntajes bajos no tienen la misma chispa y resistencia.

La dedicación, en cambio, se mide con cinco preguntas que buscan saber si tu trabajo tiene sentido, si te sentís inspirado y orgulloso de lo que haces, y si sentís que tu trabajo te desafía:

- 1- Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
- 2- Estoy entusiasmado con mi trabajo.
- 3- Mi trabajo me inspira.
- 4- Estoy orgulloso del trabajo que hago.
- 5- Mi trabajo es retador

Las personas que tienen altos niveles de dedicación se sienten muy conectadas con su trabajo porque lo encuentran significativo, inspirador y desafiante. Así que, normalmente, están emocionados y orgullosos con lo que hacen. Los que tienen puntajes bajos, en cambio, no sienten esa misma conexión porque no ven su trabajo como algo significativo, inspirador o desafiante, y por eso, no se sienten emocionados ni orgullosos en relación a su trabajo.

Finalmente está la absorción, que se mide con seis preguntas para ver si te sentís completamente inmerso en tu trabajo y te cuesta dejarlo, al punto que el tiempo vuela y te olvidas lo que pasa a tu alrededor:

- 1- El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
- 2- Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
- 3- Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

- 4- Estoy inmerso en mi trabajo
- 5- Me “dejo llevar” por mi trabajo.
- 6- Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

Las personas que sacan altos puntajes en absorción, generalmente están encantadas con su trabajo, se meten de lleno en él y les cuesta desconectar porque están en su zona. Por eso, se les pasa el tiempo volando. Los que tienen puntajes bajos, en cambio, no se sienten tan involucrados ni sumergidos en su trabajo, les resulta fácil dejarlo y no pierden noción del entorno ni del tiempo.

Este concepto se vincula con el de los estados de flow. ¿Alguna vez lo escucharon? El **Estado de Flow** es esa sensación cuando te sumergís tanto en una actividad que parece que el tiempo se escapa y disfrutas cada momento al máximo. Si alguna vez viviste esta experiencia, sabes que estás tan enfocado en lo que haces que te desconectas del entorno y no querés que ese momento se termine.

El término “fluir” fue acuñado por el psicólogo húngaroestadounidense Mihály Csikszentmihályi, y está relacionado con la creatividad, el talento y la felicidad. Es uno de los fundamentos de la Psicología Positiva.

Según Csikszentmihályi, “El Flow o Estado de Flow es ese estado subjetivo en el que las personas se sumergen por completo en una actividad al punto de olvidar el tiempo, la fatiga y todo lo demás, excepto la actividad misma”.

El Estado de Flow es una sensación placentera y liberadora, nos sumerge en actividades que despiertan nuestras pasiones, curiosidades e intereses. En este estado, perdemos la noción del tiempo y alcanzamos niveles altísimos de creatividad y productividad.

Cuando experimentamos el estado de flow:

- Te concentras al máximo en la tarea
- La actividad en sí misma te gratifica enormemente
- Sentís un placer profundo con lo que estás haciendo
- Te sumergís tanto que perdes la noción del tiempo
- Percibís la tarea como alcanzable y te sentís competente para llevarla a cabo.
- Tenes un control total sobre tu esfuerzo

- La sensación de fatiga desaparece.
- Tu conciencia se vuelve casi automática, sin esfuerzo alguno.

Csikszentmihályi se basó en el estudio de hábitos, rituales, actitudes y mentalidades de personas felices que afirmaban tener altos niveles de creatividad y satisfacción en sus vidas.

¿Por qué algunas personas eran más felices que otras? ¿Se reducía todo a los recursos o había algo más? fueron algunas de las preguntas que se hizo, y llegó a la conclusión de que la felicidad no estaba simplemente ligada al dinero, sino a la expresión creativa que lleva nuestros talentos a un nivel superior.

Además descubrió que esta mentalidad tiene consecuencias directas en la experiencia cerebral. Si observamos el cerebro, el estado de flujo implica una disminución en la actividad del córtex prefrontal dorsolateral, que es la región responsable de nuestro sentido del “yo”, junto con un aumento en la actividad de los ganglios basales, una región clave para la motivación.

Así, la parte analítica del cerebro se desvanece mientras que las partes motivacionales y creativas toman el control. El cerebro deja de lado las distracciones relacionadas con el pasado o el futuro para enfocarse plenamente en el presente.

Este fenómeno permite que la inhibición del lóbulo prefrontal, “nuestro director de orquesta”, se relaje. Esto facilita una mayor comunicación entre diferentes áreas del cerebro, fomentando así la participación en procesos creativos.

Al mismo tiempo, se observa una transición en varias regiones cerebrales, donde las ondas cerebrales pasan de un estado agitado a un estado más tranquilo, similar al experimentado en la práctica del *mindfulness*. Además, diversas hormonas como la noradrenalina, el cortisol y el GABA inundan el cerebro para mantener el enfoque sin inducir ansiedad. Por lo tanto, el estado de flow representa un momento de intensa emoción y concentración.

Para entrar en el estado de flow en el trabajo, debemos preparar nuestro entorno laboral adecuadamente. Es decir, el estado de flow en el trabajo es factible, especialmente cuando colaboramos con otros o compartimos experiencias con compañeros.

Las personas con rasgos de alta responsabilidad y bajo neuroticismo tienden a entrar con más facilidad en este estado, ya que buscan desafíos y tienen la capacidad de regularse a sí mismos.



A su vez, aunque nuestros rasgos de personalidad no son estáticos, comprenderlos es fundamental para identificar entornos laborales que nos permitan entrar en flow.

Las personas felices tienden a pasar más tiempo en el flow, dedicando este a objetivos significativos que fomentan la concentración, creatividad y emociones positivas.

El talento en un área con alto grado de reconocimiento crea un ciclo virtuoso que impulsa la motivación. Sin embargo, la mayoría de las personas experimentan aburrimiento o estrés en el trabajo. Solo el 20% de las personas logra entrar en flow al menos una vez al día.

Debemos tener en cuenta que los trabajos cognitivamente exigentes necesitan concentración sostenida y creatividad constante, lo que se ve afectado por la proliferación de distracciones. Para ser verdaderamente productivos, debemos eliminar estas distracciones y aprovechar al máximo los estados de flow, tanto en el trabajo como en otras actividades.

El escritor y periodista Steven Kotler, en su libro "*Stealing Fire*", identifica varios desencadenantes del flow, desde entornos sociales y creativos hasta factores ambientales y psicológicos. Todos estos desencadenantes se centran en mejorar la concentración.

El elemento clave del flow es la atención, por lo que el *multitasking* es su peor enemigo. Por dicho motivo, evitar a toda costa entrar en multitarea y enfocarse en una tarea a la vez es importante para experimentar el flow.

Asimismo podemos decir que se puede entrenar nuestra mente para entrar en estado de flow, es decir, no es algo que podamos simplemente memorizar, sino que requiere práctica y un sistema. Veamos los pasos.

El primer paso consiste en establecer objetivos claros, puesto que tener metas definidas te ayuda a concentrarte y bloquear distracciones, dándote una sensación de control. Además, desarrollar una visión a largo plazo te permite establecer metas a corto plazo más efectivamente.

El segundo paso es buscar feedback constante, lo que complementa la claridad de tus objetivos. Recibir feedback te ayuda a comprender tu progreso y a mejorar, por lo que llevar un diario de tu avance y áreas de distracción es útil para entender cómo te desvías de tus metas o cómo mejorarlas.

El tercero es encontrar tu nivel óptimo de desafío, o sea, buscar un equilibrio entre tus habilidades y los desafíos que enfrentas. El “canal del flujo” de Csikszentmihalyi se encuentra en ese punto medio emocional que evita el aburrimiento o el estrés extremo.

El cuarto paso es eliminar las distracciones, es decir, concéntrate en el momento presente y bloquea cualquier distracción, como notificaciones o pestañas de tu computadora. Aprender técnicas de meditación y mindfulness puede ayudarte a mejorar tu atención.

El quinto y último paso es conectar tus emociones con el cuerpo, algo que frecuentemente se subestima. Aprovecha las técnicas de mindfulness para enfocarte en las sensaciones corporales y sentir el placer de tus habilidades. Esto te permite experimentar el flow de manera más intensa.

En resumen, para alcanzar el estado de flow, es importante establecer metas claras, recibir feedback, equilibrar desafíos y habilidades, eliminar distracciones, y conectar las emociones con el cuerpo. La práctica constante de estas estrategias puede ayudarte a entrar en el estado de flow en tus actividades laborales.

Como verán, dentro de las organizaciones hay mucho que podemos hacer para fomentar el estado de flow de nuestros colaboradores. Un plan de desarrollo de carrera generado en base a la capacidad y el potencial de las personas puede ser de gran ayuda para generar mayor *engagement*.

En una investigación le hicieron entrevistas a un grupo mixto de trabajadores holandeses que obtuvieron altas puntuaciones en el UWES, descubrieron algo interesante: aquellos con mucho *engagement* son proactivos, toman las riendas en su trabajo y se autoalimentan positivamente. Además sus valores coinciden con los de la organización donde trabajan y se involucran en actividades fuera del ámbito laboral.

A pesar de que estos trabajadores con alto *engagement* a veces se sentían cansados, no lo veían como algo negativo como les pasa a las personas que tienen *burnout*. Para ellos, ese cansancio venía de la mano con logros positivos. Algunos de ellos incluso mencionaron haber experimentado *burnout* antes, lo que sugiere que adquirieron estrategias de manejo del estrés que funcionan.

Además, algo interesante de este grupo de trabajadores con alto *engagement* es que no son *workaholics*. Es decir, disfrutan otras cosas fuera del trabajo y no trabajan duro por una compulsión interna irresistible, sino porque les gusta lo que hacen.

El 70% del compromiso de los colaboradores depende del conocimiento que tengan acerca de la organización, la satisfacción con el bienestar, el clima, el trabajo en equipo y las oportunidades de desarrollo profesional.

Está claro, como ya hablamos, que entre las personas y las organizaciones donde trabajan existe un vínculo. Cimentarlo es clave para construir un sólido *engagement*, y una de las patas para ello es la confianza. La transparencia y una comunicación sólida se convierten entonces en los principales aliados de un sólido *engagement*.

Sabemos que un mayor nivel de *engagement* trae consecuencias beneficiosas a las organizaciones, pero... ¿Cómo saber cuál es el nivel de *engagement* de nuestra organización?

Antes de sumergirnos en las técnicas de medición del *Work Engagement*, es esencial comprender cómo se manifiesta en la organización. Podemos decir que observamos su presencia a través de diversos indicadores que reflejan la salud y la vitalidad del compromiso laboral. Conozcámoslos juntos.

El primer indicador es el estado de ánimo, puesto que el clima emocional en el entorno laboral es un reflejo del *Work Engagement*. Este se evidencia en la energía, entusiasmo y actitud positiva de los empleados hacia sus tareas y el ambiente laboral.

También podemos mencionar la productividad, puesto que un equipo comprometido suele demostrar un rendimiento más elevado. La dedicación y el compromiso con las responsabilidades se traducen en resultados tangibles y eficiencia en el trabajo.

El tercer indicador son las referencias, ya que la recomendación o mención de la empresa como un excelente lugar para trabajar por parte de sus propios empleados es un claro indicador de su nivel de compromiso y satisfacción laboral.

Además podemos nombrar el ausentismo y rotación, dado que niveles bajos de ausentismo y rotación de personal suelen estar relacionados con altos niveles de compromiso. Cuando los empleados están comprometidos, tienden a permanecer en la empresa y a tener una menor tasa de ausencias.

El último indicador es la satisfacción de los clientes, que se lleva a cabo por el compromiso de los empleados. Un equipo comprometido tiende a ofrecer un servicio más excepcional, lo que se traduce en clientes más satisfechos y leales.

Estos indicadores proporcionan una visión holística del *Work Engagement* dentro de la organización, permitiendo identificar tanto áreas de fortaleza como oportunidades de mejora en el compromiso laboral.

A su vez, existen diversas herramientas útiles para evaluar el nivel de *engagement*. Estas son:

- La tasa de rotación, puesto que la frecuencia de salida de empleados refleja el nivel de compromiso y satisfacción dentro de la organización.
- El cumplimiento de objetivos, ya que el logro de metas establecidas indica la implicación y enfoque de los empleados en sus responsabilidades.
- El desarrollo profesional y personal, puesto que el interés y la participación en programas de desarrollo o capacitación sugieren un alto grado de compromiso y crecimiento personal
- El nivel de satisfacción del cliente, dado que su percepción positiva puede ser indicio del compromiso y dedicación del equipo hacia la calidad del trabajo
- Las encuestas de pulso, que son breves encuestas recurrentes que permiten obtener una visión rápida y actualizada del nivel de compromiso y satisfacción de los empleados
- El análisis de sentimiento, puesto que herramientas de análisis de datos y opiniones permiten detectar tendencias y emociones en discursos escritos o comentarios.
- La encuesta ENPS, también llamada Employee Net Promoter Score, que permite medir la disposición de los empleados para recomendar la empresa como lugar de trabajo
- Las reuniones personales, que son conversaciones individuales que proporcionan un espacio para conocer las inquietudes y motivaciones de los empleados
- Las entrevistas de salida, puesto que al analizar las razones de la partida, se pueden identificar problemas de *engagement* y áreas de mejora.
- Y las reseñas de empleados y clientes, dado que las opiniones compartidas en plataformas internas o externas pueden ser un termómetro del nivel de compromiso y satisfacción.

Estas herramientas brindan *insights* valiosos para comprender el nivel de *engagement* en la organización y tomar medidas específicas para fortalecerlo. Muchas de ellas son ampliamente conocidas y utilizadas en las organizaciones, y nos detendremos en algunas para conocer en profundidad cómo utilizarlas.

Para iniciar cualquier organización, lo primero que debe hacer es definir su propio *Employee Engagement*. Es decir, comprender el compromiso laboral desde la perspectiva única de la empresa.

En línea con esto se deben identificar los indicadores clave de desempeño que reflejen el nivel de compromiso. Estos **KPIs** pueden incluir métricas como la satisfacción laboral, la percepción de los valores corporativos, el ambiente laboral, el liderazgo, el reconocimiento laboral y el desarrollo profesional.

Elegir una herramienta de *Employee Engagement* que se alinee con la cultura, valores y objetivos de la empresa es esencial. No existe una solución perfecta, pero adaptar la herramienta a la organización es fundamental.

Luego se debe diseñar una encuesta que abarque los KPIs identificados, incluyendo preguntas cerradas con escalas de respuesta y preguntas abiertas para recoger datos cuantitativos y cualitativos. La precisión y la facilidad de entendimiento son clave, al igual que garantizar el anonimato de las respuestas para fomentar la honestidad.

Una vez que se haya definido y diseñado la herramienta, comunicar el propósito al momento de iniciar la etapa de recolección de datos es muy importante, asegurando el anonimato de las respuestas. También es clave involucrar a los líderes, de modo que sean parte del proceso.

Una vez que se tengan las respuestas es importante utilizar una herramienta de *Employee Engagement* para transformar la información recopilada en KPIs y analizar los datos. Para esto se deben buscar tendencias, patrones y correlaciones, prestando especial atención a las áreas con mayor y menor nivel de *engagement*.

Seguidamente se deben compartir los resultados con el equipo, destacando áreas de mejora y logros, puesto que involucrar a los empleados en la búsqueda de soluciones y desarrollando una estrategia basada en estos resultados para mejorar el compromiso es muy importante, ya que el *engagement*, como dijimos, se da persona a persona, de modo que las personas no solo deberían ser parte del proceso, sino también de la solución.

Es importante no olvidar que el compromiso es un proceso continuo, por lo que monitorear regularmente los KPIs para evaluar la efectividad de las iniciativas es muy

importante, al igual que pedir *feedback* y adaptar la estrategia según las necesidades y comentarios de los empleados.

### **Herramientas específicas para medir el *engagement***

En el ámbito empresarial, las **encuestas** son una herramienta esencial para comprender la dinámica interna de una organización. Dos de los tipos más comunes son las encuestas de pulso y las de clima organizacional, cada una con su propósito único y enfoque diferenciado.

Las **encuestas de clima organizacional** son exhaustivas y se llevan a cabo con menor frecuencia, generalmente anual o bianualmente. Estas exploran una gama más amplia de áreas, como la cultura, el liderazgo, las políticas de la empresa, entre otros, brindando una visión completa y profunda de la atmósfera y el entorno laboral en la organización.

Por otro lado, las **encuestas de pulso** son breves, frecuentes y se centran en aspectos específicos, como el compromiso, la satisfacción o la comunicación. Se realizan regularmente, generalmente mensual o bimensualmente, y permiten obtener datos actualizados y rápidos sobre la percepción y experiencia de los empleados en la organización.

La clave está en la diferencia en la periodicidad, amplitud y enfoque. Mientras que las encuestas de pulso son rápidas y frecuentes, las de clima organizacional ofrecen una visión más completa y detallada.

Ambos tipos de encuestas son valiosos instrumentos para entender el sentir de los empleados; sin embargo, su aplicación varía según la necesidad de obtener datos puntuales y ágiles, o una visión más amplia y profunda de la organización. En lo que respecta al *engagement*, las encuestas de pulso nos dan datos para poder accionar mucho más veloz y eficazmente sobre lo cotidiano, mientras que las encuestas de clima permiten tomar decisiones más estructurales o de fondo.

Las encuestas de pulso, al realizarse con mayor frecuencia, deben ser mucho más ágiles, breves y amigables. Además estas permiten realizar un seguimiento continuo, midiendo un mismo aspecto a lo largo del tiempo para identificar tendencias.

Asimismo, su inmediatez nos proporciona información clara y concisa para tomar medidas inmediatas. Por eso es que podemos utilizarla para medir temas puntuales y coyunturales. Esta es su principal diferencia con otros tipos de instrumentos de medición anuales, cuya limitante muchas veces es justamente el tiempo.

Además permiten a las organizaciones entender regularmente cómo se sienten sus empleados, lo que es crucial para impulsar el compromiso, la productividad y la retención.

Las preguntas específicas de la encuesta deben apuntar a aspectos clave del compromiso y la satisfacción. Los invitamos a ver juntos algunos ejemplos de preguntas.

A continuación les brindamos ejemplos de preguntas básicas:

- ¿Te consideras embajador de [nombre de la empresa]?
- ¿Nominarías a [nombre de la empresa] a los premios “mejor lugar para trabajar”?
- ¿Recomendarías los productos/servicios de [nombre de la empresa]?
- ¿Serías cliente de [nombre de la empresa]?

Preguntas de satisfacción laboral podrían ser:

- ¿En una escala del 1 al 10, recomendarías a [nombre de la empresa] como un buen lugar para trabajar?
- ¿Te sentirías feliz de ser cliente de [nombre de la empresa] o de comprar sus productos/servicios?
- ¿Sentís que puedes mantener un equilibrio saludable entre tu trabajo y vida personal?
- ¿Qué tan satisfecho estás con tu nivel de autonomía en el trabajo?

Las siguientes son ejemplos de preguntas de valores corporativos:

- ¿Estás orgulloso de lo que hacemos en [nombre de la empresa]?
- ¿En [nombre de la empresa], se valora más el profesionalismo y los resultados que las relaciones personales?
- ¿Te gusta la misión y propósito de [nombre de la empresa]? ¿Te motivan?
- ¿Existen reglamentos y normas innecesarias en [nombre de la empresa]?

A continuación les brindamos ejemplos de preguntas sobre el ambiente laboral:

- ¿Te sentís parte del equipo?
- ¿[Nombre de la empresa] anima a los empleados a innovar, incluso si algunas iniciativas podrían no funcionar?
- ¿Crees que el ambiente laboral refleja la cultura de [nombre de la empresa]?
- Si un amigo te pregunta si tu empresa es un buen lugar para trabajar, ¿qué le dirías?

Asimismo, podemos mencionar las siguientes preguntas sobre feedback y comunicación:

- ¿El feedback que recibís te ayuda a crecer y mejorar?
- ¿Sentís que podés expresar libremente tu opinión en [nombre de la empresa]?
- ¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibís feedback de tu líder?
- Si tuvieras una idea para compartir en [nombre de la empresa], ¿qué probabilidad habría de que la compartieras?

Preguntas de liderazgo y compromiso podrían ser:

- ¿Tu líder directo es transparente con el equipo?
- ¿Crees que tu líder es consciente de los problemas que hay en el equipo?
- ¿Podés contar con tus compañeros cuando necesitas ayuda?
- ¿Tus compañeros aceptan opiniones diferentes a las tuyas?

¿Y preguntas sobre reconocimiento laboral? Podemos citar las siguientes:

- ¿Estás contento con la frecuencia con la que recibís reconocimiento por tu trabajo?
- ¿[Nombre de la empresa] anima a los empleados a reconocer el trabajo de los demás?
- Cuando recibís reconocimiento por tu trabajo, ¿crees que es honesto y significativo?
- ¿[Nombre de la empresa] celebra tus logros y aprendizajes?

Ejemplos de preguntas de desarrollo profesional podrían ser:

- ¿Tenes la oportunidad de mejorar tus habilidades?
- ¿[Nombre de la empresa] pone a tu disposición un plan de desarrollo para mejorar tus competencias?
- ¿Crees que tenes suficiente libertad para decidir cómo hacer tu trabajo?
- ¿Tu trabajo supone un desafío para vos?

Como habrán visto, las preguntas abarcan muchos aspectos del *engagement*, cubriendo distintas áreas. Cada respuesta nos da pistas sobre qué mejorar, pero no podemos simplemente ignorar lo que nos dicen. Por eso, cuando pedimos opiniones, es vital tomárselas en serio, aunque no sean lo que esperábamos. Si no actuamos, puede dañar la confianza y hacer que la gente no participe.

---



Actuar en base a estas respuestas es clave, puesto que muestra que valoramos lo que dicen, promovemos la comunicación abierta y estamos dispuestos a hacer cambios importantes. Es la forma de demostrar que nos preocupamos por el crecimiento, la evolución constante y el bienestar de nuestro equipo.

A su vez también es muy útil el eNPS, o **Employee Net Promoter Score**, ya que es un índice que revela la lealtad de los empleados hacia su empresa.

El mismo se basa en una encuesta simple que plantea: “¿Recomendarías a un amigo trabajar acá?” Además de la respuesta, se consideran factores emocionales que revelan el apego de un profesional hacia su lugar de trabajo.

Similar al *Net Promoter Score* utilizado para medir la relación de los clientes con una marca, ambos enfoques hacen hincapié en aspectos subjetivos, alejados de métricas técnicas o datos financieros, puesto que calcular el eNPS ofrece información actualizada sobre el compromiso y la satisfacción laboral.

Estos datos pueden impactar en la tasa de rotación y en la evaluación de nuevos proyectos. Además, revela posibles desafíos si se detecta un bajo compromiso entre los empleados.

Asimismo, el eNPS no solo revela la situación actual, sino que identifica deficiencias cruciales en los procesos de la empresa. Estas discrepancias, aunque no se reflejen en las métricas financieras, podrían afectar a largo plazo la productividad del equipo. Por dicho motivo, actuar sobre estas señales tempranas es clave para evitar futuros problemas y maximizar el verdadero potencial del equipo.

Los empleados se sienten más cómodos al compartir su opinión gracias a la confidencialidad de las encuestas internas. Estos datos, recopilados y analizados por el departamento de Recursos Humanos, ofrecen una visión detallada sobre la situación del equipo y su nivel de compromiso. A través de estas encuestas, surgen opiniones valiosas sobre la gestión de los líderes y la dirección, revelando perspectivas que rara vez se obtendrían mediante conversaciones directas.

Cuando algo no funciona como se espera, la mayoría de las veces se intenta corregir sin un enfoque claro. En cambio, el cálculo del eNPS y las encuestas de satisfacción permiten identificar rápidamente los problemas, lo que ayuda a la dirección a enfocar mejor los esfuerzos, siendo más efectivos y percibidos positivamente por el equipo.

Como aprendimos anteriormente, fomentar un ambiente de confianza y retroalimentación es clave, por lo que permitir a los empleados expresar sus críticas o sugerencias constructivas de manera discreta crea un entorno donde pueden surgir

soluciones antes de que los problemas escalen. El *feedback* es fundamental, demostrando a los empleados que sus opiniones son valoradas, lo que fortalece su compromiso con la empresa y contribuye a su lealtad.

Una cuestión importante a tener en cuenta es que el eNPS se diferencia de otros indicadores de productividad o satisfacción laboral por su simpleza en el cálculo, basado en una pregunta directa que obtiene respuestas precisas de los empleados.

El cálculo del *Employee Net Promoter Score* sigue la lógica del *Net Promoter Score*. Los empleados puntúan del 1 al 10 la probabilidad de recomendar la empresa a un amigo para trabajar. Cada empleado responde individualmente y se busca la sinceridad en sus valoraciones. Posteriormente, se agrupan los resultados según la puntuación otorgada por cada empleado.

En términos generales, se considera que puntuaciones del 1 al 6 reflejan descontento o baja satisfacción laboral, llamados “detractores”. Entre el 7 y el 8 se identifica una posición neutral, también conocidos como “pasivos” en algunos estudios. Mientras que las puntuaciones del 9 al 10 corresponden a empleados que activamente recomendarían la empresa, indicando su alto grado de satisfacción laboral, llamados “promotores”.

A cada segmento de respuestas se suele asociar una gama de colores:

- Los detractores en color rojo
- Los pasivos en amarillo
- Y los promotores en color verde

Una vez recopilados los datos, se generan estadísticas con el porcentaje de empleados en cada una de estas tres categorías.

Es interesante realizar estas encuestas con regularidad, es decir, de manera mensual o trimestral, permitiendo observar la evolución del nivel de satisfacción y verificar si las acciones implementadas tienen el impacto deseado.

Más allá de la distribución de los distintos perfiles de empleados, el dato más relevante para las empresas es su puntuación absoluta dentro de los parámetros del eNPS.

El cálculo del eNPS se logra restando el número de detractores del número de promotores, dividiendo el resultado entre el total de empleados encuestados y multiplicándolo por 100.

Por ejemplo, en un escenario con 100 trabajadores, 47 promotores y 29 detractores, el resultado sería:  $47 - 29 / 100 \times 100 = 18$  eNPS.

Esta cifra se situaría en el extremo inferior del rango del eNPS, indicando que la empresa necesita implementar mejoras rápidas para lograr una mayor satisfacción entre su personal. Este dato puede ser negativo si hay más detractores que promotores.

Para que los resultados reflejen fielmente la situación actual de la empresa, es esencial seguir ciertas pautas durante la recolección y el tratamiento de datos:

- En primer lugar, la confidencialidad absoluta, puesto que la sinceridad de los empleados depende de la seguridad de que sus respuestas serán anónimas
- En segundo lugar, la toma de muestras en momentos ordinarios, puesto que encuestas realizadas en circunstancias excepcionales, ya sean negativas o positivas, se verán sesgadas por estos eventos, perjudicando su validez
- Y la regularidad y coherencia en las muestras, ya que para rastrear la evolución histórica, las muestras deben tomarse con regularidad y manteniendo métodos consistentes para asegurar comparabilidad.

## **Motivación y mapeo de motivaciones**

*Engagement* y motivación son dos conceptos que están directamente vinculados.

Habitualmente creemos que los incentivos son la clave para que la gente se esfuerce en el trabajo. Esto se ha arraigado en nuestras mentes desde hace mucho tiempo, y las teorías de gestión y hasta el sentido común respaldan esta idea.

Sin embargo, las pruebas científicas nos dicen lo contrario: los incentivos solo funcionan bien para tareas rutinarias, mecánicas, cosas que hacemos con nuestro lado más lógico. Pero cuando se trata de tareas creativas, que necesitan concentración y creatividad, los incentivos no sólo no ayudan, sino que, en realidad, empeoran las cosas.

Esta es la premisa central del libro “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva”, de Daniel H. Pink, que ha estado en la lista de *best-sellers* del New York Times.

Pink repasa estudios científicos y descubre que la creencia arraigada en el mundo empresarial sobre los incentivos como impulsores de la productividad, ha sido desmentida por la ciencia hace tiempo. Desde investigaciones con primates hasta estudios con personas, como los realizados por economistas de la Reserva Federal de Estados Unidos, se demuestra que los incentivos funcionan bien solo en tareas mecánicas, pero en tareas que exigen creatividad, incluso obstaculizan el desempeño.

Estos experimentos del psicólogo estadounidense Harry Harlow demostraron que los primates resolvían tareas por satisfacción, no por recompensa. En el caso de los seres humanos, una prueba similar realizada por el psicólogo canadiense Sam Glucksberg mostró que las expectativas de recompensa económica disminuían la creatividad y la concentración.

Estudios más recientes financiados por la Reserva Federal de Estados Unidos y otros en la *London School of Economics* refuerzan la idea: los incentivos son contraproducentes en tareas creativas.

Según Pink, la auténtica motivación surge de la autonomía, la maestría y el propósito.

La **autonomía**, como la capacidad de tener control y tomar decisiones sobre cómo abordar el trabajo, ha demostrado ser un potente impulsor de la motivación intrínseca. Cuando las personas tienen libertad para dirigir su enfoque y método de trabajo, se sienten más comprometidas y tienen una mayor inversión personal en los resultados.

La **maestría**, por otro lado, se refiere al deseo innato de mejorar en algo que importa. La búsqueda constante de dominio en una habilidad o tarea despierta una motivación intrínseca poderosa, y la sensación de progreso, de superar desafíos y de crecimiento personal y profesional impulsa la motivación.

Finalmente, el **propósito** es fundamental, puesto que las personas encuentran una motivación duradera cuando se conectan con un propósito más grande, cuando sienten que su trabajo contribuye a algo significativo y trascendente. Comprender cómo su labor encaja en un propósito más amplio y cómo impacta positivamente en otros, en la empresa o en el mundo, alimenta una motivación profunda y sostenida.

Estos tres pilares, autonomía, maestría y propósito, son elementos esenciales para cultivar una verdadera **motivación intrínseca**, una que va más allá de los incentivos externos y que impulsa un compromiso y rendimiento genuinos en las tareas creativas y desafiantes.

Para Pink, los incentivos económicos solo funcionan para trabajos rutinarios, así que debemos deshacernos del viejo método de la zanahoria y el palo y fomentar la motivación intrínseca, el impulso interno que nos hace hacer las cosas simplemente porque nos

gusta hacerlas. Es hora de enfocarnos en la pasión, el deseo de mejorar y contribuir a algo más grande que nosotros mismos.

Antes de empezar a conocer las diferentes teorías que circulan en el ámbito de la motivación laboral, es primordial comprender el concepto en sí sobre el que se fundamentan. La **motivación laboral** se define como la fuerza o impulso interno que nos incita a emprender o mantener una tarea específica, utilizando de manera voluntaria y deseada nuestros recursos físicos o mentales para llevarla a cabo.

Este impulso tiene una dirección precisa: aplicar nuestros recursos para alcanzar una meta deseada. Por esto implica la persistencia y la perseverancia en la ejecución de un esfuerzo específico con una intensidad determinada. Cuanto mayor sea la motivación para realizar esta tarea, mayor será la intensidad y la persistencia que estaremos dispuestos a mantener.

Las consecuencias de la motivación laboral son sumamente positivas: facilita la satisfacción con la tarea y nuestras habilidades, promueve el rendimiento, la productividad y la competitividad, mejora el ambiente laboral y potencia la autonomía y la autorrealización personal. Es, por lo tanto, beneficioso tanto para el trabajador como para su empleador.

Sin embargo, esta motivación no surge espontáneamente: la tarea, sus resultados o el esfuerzo realizado deben resultarnos atractivos para que aparezca.

La búsqueda de cómo y qué incrementa la motivación laboral ha dado origen a múltiples teorías, tradicionalmente divididas en teorías relacionadas con qué nos motiva, que son las teorías centradas en el contenido, y en el proceso que seguimos para motivarnos, que son las teorías centradas en el proceso.

Las teorías de la motivación laboral centradas en el contenido exploran qué aspectos del trabajo generan motivación, basadas en la satisfacción de ciertas necesidades.

Estas son:

- La teoría de las necesidades aprendidas, de McClelland
- La teoría de la jerarquía de necesidades, de Maslow
- La teoría de motivación e higiene, de Herzberg
- Las teorías de X e Y, de McGregor
- El modelo jerárquico ERC, de Alderfer

La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland propone tres necesidades fundamentales que motivan en el ámbito laboral: la necesidad de logro, el deseo de mejorar la actuación personal y ser eficiente; la necesidad de poder, el anhelo de influencia y reconocimiento; y la necesidad de afiliación, el deseo de pertenencia y contacto con otros. Estas necesidades varían según la personalidad y el entorno laboral, generando diferentes niveles de motivación.

Sobre la teoría de la jerarquía de necesidades podemos decir que Maslow identificó cinco niveles de necesidades humanas, organizados en una pirámide jerárquica, desde necesidades fisiológicas hasta necesidades de autorrealización. A medida que se satisfacen las necesidades más básicas, se busca el cumplimiento de las necesidades superiores.

En cuanto a la teoría de motivación e higiene podemos mencionar que Herzberg distingue dos tipos de factores: factores de higiene, que si bien al estar presentes no generan motivación, su ausencia puede causar insatisfacción; y factores de motivación, que generan motivación y satisfacción laboral, como la responsabilidad, progresión laboral, reconocimiento y desarrollo.

¿Y qué ocurre con las teorías X e Y? McGregor contrasta dos enfoques en la gestión de personal: la Teoría X, que ve al trabajador como pasivo y necesitado de incentivos externos para trabajar, y la Teoría Y, que considera al trabajador activo, motivado intrínsecamente y capaz de asumir responsabilidades.

Por su lado, sobre el modelo jerárquico ERC podemos sostener que Alderfer propuso tres tipos de necesidades: existencia, relación interpersonal y crecimiento o desarrollo personal, que aumentan la motivación a medida que su satisfacción disminuye.

Las teorías centradas en el proceso, por su lado, son las siguientes:

- La teoría de valencias y expectativas, de Vroom
- La teoría del establecimiento de metas, de Locke
- La teoría de la equidad, de Adams
- Y la teoría del refuerzo, de Skinner

Sobre la primera podemos decir que Vroom sugiere que el esfuerzo depende de dos aspectos: la valencia de los resultados, es decir, su valor para el individuo, y la expectativa de que el esfuerzo generará esos resultados.

Porter y Lawler ampliaron este modelo con la “instrumentalidad”, relacionando el rendimiento con la recompensa.

En cuanto a la teoría del establecimiento de metas, según Locke, la motivación surge al esforzarse para lograr un objetivo deseado, lo que determina el tipo de esfuerzo y la satisfacción obtenida en función de su cercanía a esos objetivos.

Por su lado, la teoría de la equidad de Adams se centra en la percepción de equidad en el trato laboral y la compensación recibida. Acá la satisfacción y motivación dependen de la comparación entre la compensación y el trabajo de otros.

Finalmente, la teoría del refuerzo de Skinner está basada en el condicionamiento operante, y sostiene que la motivación se puede aumentar utilizando recompensas para fomentar el rendimiento.

Estas teorías sobre la motivación laboral nos dan una comprensión más profunda de los factores que impulsan y mantienen el compromiso y la satisfacción en el entorno laboral, permitiendo a empleados y empleadores desarrollar estrategias efectivas para mejorar el rendimiento y la calidad de vida laboral.

Como podrán ver, el mundo del Management y liderazgo está repleto de teorías y modelos, cada uno con sus enfoques y propuestas cautivadoras. Sin embargo, llevar estas ideas a la práctica en una organización puede plantear desafíos: ¿Dónde empezar? ¿Cómo implementar estos modelos con éxito? ¿Son compatibles con nuestra visión de liderazgo?

Ante este panorama, **Management 3.0** se presenta como una solución práctica. En lugar de ser un marco rígido o una metodología cerrada, surge como un conjunto flexible de principios, valores, prácticas y herramientas. ¿Su objetivo? Brindarte una mirada sistémica del Management, impulsando así la generación de medidas y acciones para un liderazgo más efectivo en las organizaciones.

Las teorías clásicas de la motivación, como las de Maslow, Herzberg o McClelland, influyeron en gran medida en el desarrollo del Management 3.0. Al considerar las

necesidades humanas, la satisfacción laboral y la autorrealización, estas teorías inspiraron la creación de prácticas que fomentan un entorno laboral más motivador y productivo.

El enfoque de Management 3.0 se basa en la acción inmediata. Su diseño permite aplicar sus principios de manera práctica y ágil, lo que lo convierte en una herramienta valiosa para las empresas que desean implementar cambios significativos en su cultura organizativa y sus prácticas de liderazgo.

Así, Management 3.0 actúa como un catalizador para integrar teorías de motivación en la práctica diaria de la gestión y el liderazgo, abriendo el camino para un ambiente laboral más dinámico, comprometido y efectivo.

En su esencia, el Management 3.0 abraza un modelo de liderazgo arraigado en la motivación, el empoderamiento y la colaboración. En contraposición al paradigma tradicional, enfoca el Management como una responsabilidad colectiva dentro del equipo, desligándolo de la exclusividad asociada a ciertos individuos en la organización.

Este estilo de liderazgo se convierte en un componente crucial para equipos ágiles que buscan mayor cooperación en base al propósito común, metas compartidas y la capacidad de autoorganización. Además es un enfoque que fomenta la construcción de un entorno de trabajo más dinámico, adaptativo y unido, donde cada individuo es un agente activo en la realización de los objetivos del equipo.

La adopción de Management 3.0 responde a la necesidad de implementar un cambio de mentalidad y prácticas en las organizaciones modernas. Asimismo se presenta como un nuevo paradigma, no solo como un conjunto de juegos y herramientas, sino como una filosofía que promueve la gestión empresarial desde una perspectiva sistémica, impulsando la agilidad, la motivación y la colaboración.

La metodología Management 3.0, ideada por Jurgen Appelo, ofrece una perspectiva revolucionaria en la gestión de equipos y liderazgo. En su enfoque, destaca la noción de que el liderazgo y la gestión no son exclusivos de una élite directiva, sino una responsabilidad colectiva que busca transformar las organizaciones en entornos de trabajo enriquecedores.

Dentro de esta metodología, se introduce una herramienta fundamental conocida "*moving motivators*", o motivadores de movimiento, vinculados estrechamente con las motivaciones intrínsecas de los individuos. Estas motivaciones nacen desde el interior de cada persona, impulsándola a realizar tareas por el mero placer que les generan. En contraste, se diferencian de las motivaciones extrínsecas, que son estímulos externos o recompensas que, aunque generan satisfacción, no provienen directamente de la tarea realizada.



Management 3.0 identifica 10 motivadores intrínsecos que requieren atención según el contexto organizacional:

- Curiosidad, o sea, impulso por tareas que fomenten la exploración y la investigación constante.
- Honor, que es el reflejo de los valores personales en las labores diarias.
- Aceptación, que consiste en el reconocimiento y aprobación por parte de los compañeros hacia el individuo y sus tareas.
- Maestría, o sea, desafío que estimula las habilidades del colaborador dentro de su capacidad.
- Poder, que quiere decir espacio para influir en el entorno y participar en decisiones.
- Libertad, es decir, independencia en el trabajo y responsabilidades.
- Relaciones, o sea, mantener relaciones positivas y colaborativas con los demás
- Orden, que consiste en la existencia de reglas y políticas que mantienen un ambiente estable
- Meta, que tiene que ver con la vinculación del propósito de vida del colaborador con sus labores.
- Estatus, que es el reconocimiento y posición valorada por el trabajo realizado.

Estos motivadores esclarecen lo que impulsa a los colaboradores dentro de los equipos de una organización. Por eso, implementar esta metodología puede tener un impacto notorio en el desempeño de los colaboradores y, por ende, en la productividad general de la empresa.

Esta metodología puede utilizarse de diversas maneras, desde reuniones 1 a 1 a encuentros con equipos. Además, todas las personas tenemos estos mismos 10 motivadores, solo que no todas las personas los ordenamos de la misma manera. Por lo dicho, conocer cómo cada colaborador mapea estos motivadores puede ser una gran herramienta que nos permita diseñar acciones puntuales para cada persona.