

# Engagement Organizacional, un Enfoque Disruptivo en la Dirección del Talento

**Rúben López,**

Director de ELEVA, El Salvador

Coach Personal y Ejecutivo.

[rubenlopez@eleva.com.sv](mailto:rubenlopez@eleva.com.sv)

Recepción: 14/11/18 Aceptación: 18/02/19

## Resumen

En este artículo se expondrán algunas ideas sobre la motivación y compromiso de los colaboradores dentro de las empresas, y como ésta se ha convertido en una herramienta clave, para potenciar su desarrollo y evolución. Aunque se ha escrito bastante sobre estos temas, se tratará de enfocar y analizar desde los conceptos teóricos sobre el *Engagement Organizacional*, y el impacto que puede tener en la cultura y resultados organizacionales, abordados desde la perspectiva de la humanización y la psicología positiva en las relaciones laborales.

**Palabras Claves:** Engagement Organizacional, Disrupción, Intrategia, Fenomenología, Macro proceso del talento humano.

## Abstract

This article will present some ideas about the motivation and commitment of employees within companies, and how this has become a key tool to enhance their development and evolution. Although there has been a lot of writing about these topics, we will try to focus and analyze from the theoretical concepts about organizational engagement, and the impact that it can have on the culture and organizational results, approached from the perspective of humanization and positive psychology in the labor relations.

**Key words:** Organizational Engagement, Disruption, Intrategy, Phenomenology, Macro process of human talent.

## Introducción

La nueva tendencia de humanización en las organizaciones abarca una reforma centrada en fortalecer el crecimiento del talento del personal y por lo tanto la tarea de la gerencia de recursos humanos, ya no es solo la administración del Macro-proceso de gestión del talento, sino va más allá, como la capacidad de colaborar, dirigir y potenciar el desarrollo de los colaboradores y la estrategia de la organización. Siendo este un esfuerzo combinado entre empresa y sus empleados.

Cuando se habla de humanizar las organizaciones, se refiere a dos conceptos que no son fáciles de describir en pocas líneas, pero llevan al desarrollo del ser, como eje clave para crear una cultura organizacional de alto desempeño.

El primero de los enfoques se refiere a que la humanización organizacional, se fundamenta en el concepto de la fenomenología, que se define como “aquello en que algo puede hacerse patente y visible en sí mismo” (Heidegger, 1994). Visto desde el enfoque de la Programación Neuro Lingüística, lo que se capta como lo real, es percibido por nuestros sentidos que actúan como filtro de información, a través de la experiencia intelectual y emocional. En otras palabras, las personas perciben el mundo de diferente manera, y cada uno construye mapas de información de acuerdo con sus modelos mentales, no solo se interpreta lo que vemos, escuchamos o sentimos, sino que muchas veces se agrega información faltante en base a las experiencias, necesidades, expectativas, historia, creencias, deseos, etc.

El otro concepto es el existencialismo una corriente que propone que la vida de la persona, es reflexiva gracias a la auto consciencia. El ser humano es cambiante y dinámico por su propia naturaleza, desarrolla su potencial por convicción y es congruente con su propósito de trascendencia.

Ambos conceptos ponen el énfasis en la consciencia y la capacidad de cada individuo para decidir, qué hacer en todo momento, movido por sus intenciones y no por su biología o el entorno. Se entiende que desde una perspectiva humanista la existencia de la persona es responsabilidad del propio sujeto que la experimenta.

Muchos directivos de empresas, gerentes y responsables de gestión humana se plantean con frecuencia, cómo aumentar el nivel de compromiso de sus colaboradores; Este resumen, pretende clarificar ¿Qué es el compromiso organizacional?, ¿Qué niveles existen? y ¿Cómo se puede desarrollar dentro de la empresa?

¿Qué es *Engagement* Organizacional?

*Engagement* es un anglicismo que se traduce al español como “Compromiso”, sin embargo, se usará esa expresión como un préstamo lingüístico, para enfocarlo a la dirección de personas, ya que el término se hace un tanto complejo, si buscamos un significado al aplicarlo en las organizaciones.

Un aporte muy importante en la definición de *engagement* es el escrito por (Robinson, Perryman & Hayday, 2004) quien lo define como: “La fuerza que motiva a los colaboradores a proveer un esfuerzo

voluntario adicional a nivel psicológico, físico y emocional en su trabajo, lo cual conlleva a obtener mejores resultados”.

Bakker, (2011) define el *engagement* como “un estado mental, afectivo-positivo y de plenitud laboral, caracterizada por la presencia de un alto grado de vigor, motivación, dedicación, absorción en el trabajo y satisfacción laboral”.

El vigor es la entrega de altos niveles de energía y adaptabilidad mental en la ejecución del trabajo, y está ligada a la persistencia y deseo de aportar mayores esfuerzos, incluso en situaciones difíciles.

La dedicación refleja la atención que pone la persona a su tarea o actividad, el significado que aporta a su trabajo y sentimientos de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el logro de resultados.

La absorción es la inmersión y la concentración plena en el trabajo. En este aspecto debe buscarse un equilibrio, entre este proceso mental y la jornada laboral, debido a que la persona puede perder la noción del tiempo por fuertes dosis de disfrute y concentración. Los niveles altos de absorción podrían llevar a la adicción al trabajo, y convertirse en una psicopatología laboral, como el síndrome del *Burnout* o “Síndrome del Empleado Quemado” que son altas dosis de estrés laboral, agotamiento físico, emocional o mental, entre otras.

La motivación es la energía que mueve a cada persona, y está relacionada con sus propósitos y aspiraciones personales, que a su

vez se convierten en fuentes de satisfacción personal y laboral.

Aplicar el *engagement* al plano organizacional, implica trabajar en una mezcla o combinación de dos dimensiones. La primera una dimensión interna que se plantea como una fase multidimensional, entiéndase como los diferentes procesos y elementos del macro proceso de la gestión del talento humano, que se deben de trabajar dentro de la estrategia de dirección de personal en la empresa, desde la incorporación del talento, su desarrollo, beneficios laborales, procesos de *coaching* personal y ejecutivo, entre otros programas e iniciativas de desarrollo humano y transformación del comportamiento de las personas. Y por otra parte la descrita como la dimensión externa, es una fase multidireccional, porque conlleva al logro de varias directrices o propósitos para la empresa.

Esta se enfoca a la construcción de un ambiente y cultura de trabajo que propicie el desarrollo y crecimiento de las personas, que abarca entre otras cosas el trabajo, la satisfacción laboral, la mejora en los estándares de desempeño y el logro de resultados corporativos.

El *engagement* puede llegarse a comprender de manera independiente, cuando atañe a un área, aspecto específico o de forma combinada como estrategia empresarial, para ello se explican algunas situaciones, que interactúan en la práctica laboral dentro de las compañías.

Perspectiva del ambiente o condiciones

laborales. Se refiere a las condiciones de trabajo o ambiente laboral bajo las cuales las personas trabajan y se desarrollan.

Comportamiento del desempeño. Esto refleja el compromiso de las personas relacionadas con sus conductas o acciones que los lleva a lograr sus metas y resultados de desempeño, mediante el involucramiento y aceptación de nuevos roles, aporte de iniciativas, creatividad y proactividad. Esta perspectiva evidencia el fin o propósito principal de las organizaciones, que es lograr resultados a corto, mediano y largo plazo.

Perspectiva psicológica. Esta abarca no solo el involucramiento al trabajo y consecución de logros, sino el estado emocional y energético de los colaboradores, su afecto, afición e identificación con la empresa.

¿Cuáles son los niveles de *Engagement*?

Continuando con el estudio de este concepto al plano laboral, el *engagement* organizacional, podría explicarse como: la construcción multidimensional y multidireccional de varios procesos, programas e iniciativas, que tienen una fuerte influencia en la psicología positiva y transformación del ser humano en el plano laboral, para crear ambientes de trabajo que estimulen un alto desempeño, mejora en la cultura de trabajo, la fidelidad y los resultados de las organizaciones.

Por lo tanto, la construcción multidimensional del *engagement*, pasa del plano laboral, a lo organizacional porque incluye una suma de esfuerzos que conlleva lograr vínculos entre la empresa y el talento humano, para que

estos puedan estar emocional, cognitiva y físicamente conectados con su organización.

En ese sentido el *engagement* organizacional se traduce en una intrategia corporativa, es decir en una estrategia interna, que vincula la dimensión emocional de la persona, por medio del fomento de las relaciones interpersonales, comunicación asertiva, empatía, preocupación por el ser y calidad de vida; y la parte cognitiva o externa (dimensión multidireccional) que está relacionada con ser consciente de las competencias de las personas, de la misión, las estrategias y las metas empresariales de la organización.

Las empresas ahora tienen un reto, de convertir la organización en una Zona de *Engagement* Organizacional, ZEO. Este es un enfoque ganar-ganar, en donde el talento humano se compromete con los resultados de la empresa, pero a la vez, la empresa debe trabajar esta intrategia de compromiso genuino con las personas, no solo a nivel socio afectivo, sino en la mejora de su calidad de vida.

En la actualidad, el compromiso de las personas y su vinculación con la organización es una de las responsabilidades que tienen las gerencias o la dirección de Recursos Humanos, por ello resulta importante conocer el tipo y el grado de compromiso individual de sus miembros. El grado de compromiso y pasión de los colaboradores se huele a kilómetros, y muchas veces, tienen una correlación directa con su edad o rango generacional, categoría de cargos que desempeña y los beneficios económicos percibidos.

Existen varios niveles de compromiso, entre los más conocidos, se tienen los descritos por Allen & Meyer (1993), los cuales se describen a continuación.

Nivel de compromiso normativo.

Es el primer nivel de compromiso, se entiende como el deber moral o gratitud que siente el trabajador hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos, trato personalizado, mejoras laborales, etc. En este nivel existe una relación de lealtad más con los jefes que con la organización.

Nivel de compromiso de continuidad.

Este nivel resulta de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa, este es un proceso consciente de análisis de esfuerzo y beneficio. Se podría entender como un proceso consciente, porque los colaboradores evalúan la percepción de cómo son reconocidos y como la empresa llena sus expectativas. Por lo general, evalúan que perderían si se desvinculan de la empresa. Puede verse como una relación recíproca de retención del talento, en el que tanto la persona y la empresa se ven afectados o fortalecidos.

Nivel de compromiso afectivo.

Se considera como un fuerte y alto grado de identidad laboral, es la adhesión emocional de las personas hacia la empresa. Esta se adquiere como consecuencia de la satisfacción por las necesidades y expectativas efectuadas.

Definidos estos niveles, la pregunta que

hacemos a muchas empresas son:

- ¿Cuál es el nivel de compromiso que tienen las personas en la organización?
- ¿Qué los motiva realmente?,
- ¿Que los ata a la empresa?

**Figura 1:** Nivel de Compromiso Afectivo



**Fuente:** Elaboración propia 2018

### *Engagement* un enfoque disruptivo

El mundo del trabajo está cambiando de una manera acelerada, volviéndose importante iniciar una nueva forma de liderazgo y dirección de los equipos de trabajo. En el informe de la reunión anual, del Foro Económico Mundial, desarrollada en Davos, Ginebra, Suiza, de septiembre de 2018, denominada “Crear un futuro compartido en un mundo fracturado”, se menciona que para el año “2025 más de la mitad de todas las tareas realizadas en los lugares de trabajo las harán máquinas, frente al 29% actualmente. Así mismo, algunos sectores se verán más afectados que otros, por la automatización. El informe prevé que, en 2022, podrían desaparecer 75 millones de empleos en

sectores como la contabilidad, asistencia secretarial, las fábricas de ensamblaje, los centros de gestión de clientes o los servicios postales”.

Otro dato interesante de la investigación, es que se podrían crear 133 millones de empleos, esencialmente relacionados con la revolución digital, en campos como la inteligencia artificial, el tratamiento de datos, los programas informáticos, marketing y desarrolladores y especialistas de nuevas tecnologías (Schwab, 2018).

¿Por qué el *engagement* organizacional se vuelve un enfoque disruptivo?

La palabra disruptivo es un adjetivo que indica ruptura, quebrantamiento de esquemas que provocan cambios desafiantes y retadores. Así es, cambios desafiantes y retadores en la dirección del talento dentro de las organizaciones, porque hasta hoy muchas empresas, siguen enfocadas en la administración de las personas, donde persisten ambientes nocivos, falta de pasión, poco compromiso y comportamientos negativos que estimulan la desorganización. A nivel global hay una nueva tendencia y todo se orienta a una transformación hacia un modelo cada vez más inteligente artificialmente; no obstante, numerosas organizaciones valoran la productividad como fuente de crecimiento, también están interesados en lograr otros beneficios como: el respeto al medio ambiente, la cultura corporativa, la conexión con el cliente y la reputación empresarial, y estos se logran a través de las personas, que ponen sus emociones y corazón al servicio de las

corporaciones.

Esta nueva tendencia o modelo de inteligencia artificial, requiere de cambios tecnológicos entre la conectividad de las personas, el trabajo y las máquinas o dispositivos electrónicos. Sin duda este modelo, tiende a desplazar el empleo y la pérdida de puestos de trabajo provocados por la tecnología que son parte indisoluble de la productividad y el progreso económico. El reto conlleva ahora a volver clave y trascendental la humanización del trabajo, como fuente generadora de desarrollo económico, sostenibilidad empresarial, creatividad e innovación, que asegure la permanencia de las futuras generaciones de recursos humanos.

Quizá lo anterior da paso a formular otra pregunta, que conecta con el futuro: ¿Para qué debería una empresa establecer una cultura de *engagement* organizacional? La realidad es que las personas tenemos una inteligencia superior, que no ha sido potenciada, porque hasta hoy las personas, han sido vistas como un costo, como un mal necesario en las organizaciones; por lo que tenemos que repensar la forma de educar y dirigir el talento. Son las personas las que le ponen el corazón, el compromiso, la pasión al trabajo, las que crean relaciones interpersonales humanizadas y generan reputación, pero sobre todo son las que logran los resultados.

Impulsar un esquema de *engagement* organizacional, es un desafío disruptivo, porque hay que cambiar de una manera acelerada el enfoque de administración de los recursos humanos, por un enfoque de gestión del compromiso y desarrollo del talento, no

solo a nivel operativo, sino desde el nivel directivo. Esto implica cambiar los esquemas mentales de cómo se está percibiendo a las personas, y cómo estas pueden convertirse en la mejor estrategia competitiva y de innovación, porque el “corazón” solo lo tienen los humanos.

### **Conclusiones**

Este informe trata de enfocar el *engagement* organizacional como una de las herramientas de liderazgo de última generación en lo relativo a la dirección de las personas, que propicie la lealtad, pasión y vinculación con su organización y el impacto para construir posibilidades colectivas que permitan alcanzar ventajas competitivas y sostenibles.

Algunas conclusiones que se pueden resumir sobre este tema. En primer lugar, los principales factores que impulsan a las empresas a crear una zona ZEO, Zona de *Engagement* Organizacional, es la cultura corporativa, que involucra los estilos de dirección, las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, la calidad de vida y la mezcla de compensaciones laborales.

Segundo aspecto. Existe otro componente clave “Compromiso Personal”, que se podría definir como una nueva competencia del

talento humano, y se refiere a su propio compromiso, darle significado a lo que hace, buscar motivos que lo impulsen a tomar acciones para lograr sus sueños y metas de vida. El ser humano es cambiante y dinámico por su propia naturaleza, desarrolla su potencial por convicción y es congruente con su propósito de vida personal.

Lo anterior conduce hacia un tercer aspecto, que la importancia en la gestión de las personas es potenciar el ser, para lograr el hacer y el tener. Inspirarlos para que hagan lo que tienen que hacer. Si no hay compromiso personal, muy difícilmente habrá compromiso organizacional.

Finalmente, el desarrollo tecnológico está en marcha y las empresas deben seguir trabajando en la mejora de sus procesos de innovación y productividad. Este es un factor disruptivo, ya que no se puede detener el progreso y desarrollo de la tecnología, pero sí cambiar el enfoque de dirigir a las personas. El corazón solo lo tienen los humanos.

Como decía recientemente un mensaje del Papa Francisco: “La inteligencia artificial, la robótica y otras innovaciones tecnológicas deben emplearse de manera que contribuyan al servicio de la humanidad”.

## Referencias

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Arboleda, S. 12 (1), 125-140. Heidegger, M.(1951, 1994) *El Ser y el Tiempo* (§ 12. pp. 65-72). Traducido por José Gaos.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Report-Institute for Employment Studies.
- Salado, M. Á. G. (2018). Robótica, empleo y seguridad social: la cotización de los robots para salvar el actual estado del bienestar. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 6(3). <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>