



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

EL PAPEL DEL ENGAGEMENT EN LA DIRECCIÓN DE UNA PYME

Trabajo de Investigación

POR

María Paula Salcedo

Profesor Tutor

Dr. Cdor. Germán Dueñas Ramia (MBA)

M e n d o z a - 2013

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I: Clima organizacional y “engagement”	
1. Introducción	3
2. Concepto de clima organizacional	3
3. Dimensiones del clima organizacional	5
4. Porqué medir el clima organizacional	9
5. Clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción laboral y “engagement”	11
6. Conclusiones	12
CAPITULO II: Antecedentes del concepto de “engagement”	
1. Introducción	13
2. ¿De dónde surge el concepto de “engagement”	13
3. ¿Qué es el “engagement”?	15
4. Acciones para mejorar el nivel de “engagement”	18
5. Estudios anteriores realizados sobre “engagement”	19
6. Conclusiones	21
CAPITULO III: Metodología de la investigación	
1. Introducción	23
2. Objetivos de la investigación	23
3. Hipótesis de trabajo	24
4. Metodología de la investigación utilizada	24
A. Tipo de investigación	24
B. Campo empírico	25
C. Técnicas de recolección de datos	25
CAPITULO IV: Presentación del caso de estudio	
1. Introducción	28
2. Historia	28
3. Situación actual	29
A. Estructura organizativa	29
B. Servicios que ofrece	30
C. Marco legal	31
4. Conclusiones	32
CAPITULO V: Presentación de resultados	
1. Introducción	33
2. Resultados de la entrevista	33
3. Resultados del cuestionario	36
4. Conclusiones	38
CAPITULO VI: Conclusiones y propuesta de mejora	
1. Introducción	39
2. Diagnostico	39
3. Alternativa de mejora	41
4. Propuesta de mejora	41
A. Objetivos	41
B. Acciones de implementación	42
C. Indicadores de medición del proyecto	46
D. Medidas de éxito	47
5. Conclusiones finales	47
Bibliografía	49
Anexo I	51
Anexo II	54

INTRODUCCION

Los escenarios cambiantes que se presentan en la vida de las organizaciones actuales requieren de un nuevo desafío que deberán afrontar aquellas que quieran salir adelante de manera exitosa y trascender en el tiempo. Este desafío, desde el punto de vista de los recursos humanos, se refiere a concebir equipos de trabajo altamente eficientes y colaboradores que estén realmente comprometidos con los objetivos y valores corporativos.

En la búsqueda de herramientas que permitan enfrentar estos entornos cambiantes y llenos de incertidumbres, se comienzan a investigar y analizar diferentes conceptos que permitan la formación y permanencia de equipos altamente eficientes, ambientes de trabajo cálidos, colaboradores satisfechos y conformes con sus trabajos. En fin, comenzar a ver las empresas como una comunidad de personas con sus propias reglas, dónde cada uno actúa con compromiso en pos del beneficio común.

El concepto que más se acerca a la mirada anterior es el de clima laboral. Pero adentrándonos en su estudio se comienza a pensar que el mismo no es lo suficientemente abarcativo. Pero este primer avance abrió camino a las lecturas iniciales sobre “*engagement*”, y se descubre una mirada distinta hacia los recursos humanos que se acerca más a las herramientas que se buscan. De aquí surge el interés en seguir profundizando en este último concepto y analizar cuáles son los beneficios que brinda a las organizaciones que lo implementan.

La investigación que aquí se presenta tratará el concepto de “*engagement*” orientado a una PyME mendocina y cuál es su rol en la dirección de la compañía. La primera parte del trabajo hace referencia al marco teórico, la segunda parte plantea los aspectos metodológicos sobre los que se basa la investigación, en la tercera parte se realiza la presentación del caso de estudio y presentación de los resultados del estudio empírico, y finalmente se exponen las conclusiones y la propuesta de mejora.

Específicamente, en el Capítulo I se realiza un análisis del concepto de clima laboral, se hace un breve repaso por los avances en su significado a través de los años, la importancia de su medición y valoración en las empresas. Como cierre se muestra la diferencia entre clima organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral para introducir el concepto de “*engagement*”.

En el Capítulo II se explica qué es el “*engagement*”, de dónde surge el concepto,

cuáles son las acciones que debería llevar a cabo una organización para aumentar el nivel de “*engagement*” en sus colaboradores y estudios realizados a nivel mundial que justifican su aplicación en las organizaciones.

En el Capítulo III se trata el marco metodológico a seguir, se plantea la hipótesis y los instrumentos que se utilizarán para realizar la investigación. Hasta aquí

Los Capítulos IV, V y VI abarcan la parte práctica y en ellos se ha planteado, la historia y datos relevantes de la empresa bajo estudio, los resultados del cuestionario y entrevista administrados, y por último, se plantean las conclusiones y la propuesta de mejora.

CAPÍTULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL Y “*ENGAGEMENT*”

1. INTRODUCCION

En el primer capítulo del presente trabajo de investigación se desarrollará el marco teórico introductorio al concepto de “*engagement*”. Se realiza una aproximación a los conceptos fundamentales del clima laboral. En primer lugar se expone un breve resumen acerca de la evolución del concepto de clima organizacional, cuáles son las principales dimensiones del mismo y los factores que lo afectan.

Se abordará la importancia de la medición del clima en las organizaciones y cómo se realiza el mencionado estudio. Y, finalmente, se expondrá la diferencia entre clima organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral, y cómo a partir de ellos surge el concepto de “*engagement*”.

2. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente de trabajo en el cual los colaboradores desarrollan sus tareas habituales, influye directamente en su desempeño y en la valoración, compromiso e identificación hacia el trabajo y hacia la organización. Si la influencia es positiva afectará de manera favorable generando menor ausentismo, mayor retención de talentos, mayor satisfacción de clientes. Por el contrario, una influencia negativa generará en la organización, bajo ritmo de trabajo, ausentismo, desmotivación, baja calidad de servicios, entre otros.

Existen distintas aproximaciones al concepto de clima organizacional que en su mayoría destacan su importancia sobre la motivación y el rendimiento del personal. A su vez, se distinguen dos grandes tendencias, una visión objetiva, que pone énfasis en los

factores organizacionales y una visión subjetiva, que hace hincapié en factores individuales o psicológicos.

“Los estudios de Elton Mayo fueron los primeros en poner de manifiesto la dimensión subjetiva de variables de percepción como las condiciones de trabajo, el sentimiento de satisfacción y pertenencia a un grupo, los intereses y actitudes colectivas, el perfil de las personas que ejercen la autoridad supervisora y la importancia de los grupos informales, como factores que, entre otros, constituyen la “atmósfera”, el “ambiente”. Finalmente, en el año 1945, “concluye, a raíz de observaciones y estudios, que la conducta y los sentimientos están muy relacionados, y que, la influencia de los grupos afecta de manera significativa la productividad de cada trabajador y que el dinero es un factor de menor importancia en la misma, no así las normas, los sentimientos y la seguridad de grupo.”¹

En 1964 Forehand y Gilmer (citados por GAN & BERBEL, 2007) lo definieron como “un conjunto de características que describen una organización, las cuáles: a) distinguen una organización de otras; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente dentro de las organizaciones”.

También se puede entender el clima organizacional como un concepto cambiante dentro de las organizaciones, ya que depende de factores tales como el lugar físico de trabajo, las tareas que realizan las personas dentro de una empresa, el trato con sus compañeros y superiores, entre otros. Es decir que el clima dentro de una organización estará condicionado por las personas que la integran, el funcionamiento interno y las normas de la misma.

La siguiente tabla muestra en forma resumida cómo ha evolucionado y se ha enriquecido el concepto de clima organizacional a través de los años y las modificaciones que introdujeron los diferentes autores.

1930	Mayo	Atmósfera, ambiente. Percepción subjetiva de la experiencia laboral (influyen las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertenencia, intereses, actitudes colectivas, perfil de la autoridad y los grupos formales).
1930-1940	Lewin, Lippit y White	Introducen el término clima social y atmósfera de grupo.
1958	Argyris	Introduce el término clima organizacional como combinación de variables organizacionales y personales.
1960	Forehand y Gilmer	Clima laboral: factores que envuelven al individuo y su ambiente (cultura, entorno, moral, situación laboral) + factores psicológicos.
1968	Tagiuri	Ambiente total de la organización experimentado por todos, influye en la conducta y descrita en términos de valores.
1970	Schneider	Clima(s). Hay diferentes marcos de referencias en una organización o empresas. Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren en él.
1980	Silva	Actitud colectiva y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización. Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.
1985	Poole	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la

¹ GAN, Federico; BERBEL, Gaspar (2.007): **“Manual de Recursos Humanos”**, Editorial UOC, Barcelona, 404.

		organización. Asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.
--	--	---

Tabla 1: Enfoques y corrientes sobre clima laboral
Fuente: Manual de Recursos Humanos – GAN, Federico

En la actualidad, el clima organizacional define un conjunto de propiedades cuantificables del entorno laboral, basado en percepciones de las personas que allí trabajan y que influyen en la motivación, en su comportamiento y en su desempeño². Al tratarse de una percepción pueden existir varias interpretaciones de clima en una misma organización, o incluso en una misma área o equipo de trabajo. Además, como el clima influye directamente en la motivación y desempeño de las personas, impactará en sus resultados.

“El clima interpersonal y psicológico que existe en las organizaciones representan factores significativos que influyen en el comportamiento y en la actitud del personal. El aspecto más crucial del clima organizacional es la relación entre el empleado y sus superiores. A través de las relaciones se puede llegar a explicar el clima de las organizaciones y su grado de influencia sobre los empleados”³.

Teniendo en cuenta lo anterior se concluye que el clima organizacional es la manera en que las personas perciben su entorno de trabajo.

3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Al ser las organizaciones un sistema social, el comportamiento de los individuos se ve afectado por varias dimensiones susceptibles de ser medidas, las cuales están afectadas por estímulos que provienen del medio organizacional. Por tal motivo, para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es necesario conocer dichas dimensiones.

Numerosos estudiosos, interesados en definir los elementos que afectan el clima en las organizaciones, han tratado de definir diversas dimensiones. A pesar de que existen varias definiciones, la mayoría coincide en que una buena medición debe contener entre 5 y 15 dimensiones para tratar de medir lo más exacto posible la imagen del clima organizacional.

A continuación se presentan las dimensiones más relevantes para el caso bajo estudio, de acuerdo a diferentes autores.

Likert (1947) (citado por SANDOVAL CARAVEO, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1) Los métodos de mando	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
-------------------------	--

² CUCCHI, Daniel (2009): **“El management ante el desafío de la turbulencia”**, Prentice Hall – Pearson Education, Buenos Aires, 456.

³ DR. COLE, Donald (2005): **“Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo”**, Nobuko, Buenos Aires, 288.

2) Las características de las fuerzas motivacionales	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3) Las características de los procesos de comunicación	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4) Las características de los procesos de influencia	La importancia de la interacción Superior / subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5) Las características de los procesos de toma de decisiones.	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6) Las características de los procesos de planificación.	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7) Las características de los procesos de control.	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.	La planificación así como la formación deseada

Tabla 2: Dimensiones del clima, según Likert

GAN & BERBEL (2007) citan a “Litwin y Stinger (1978) quienes afirman que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores”. Proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una organización.

Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).
Responsabilidad (Empowerment)	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, o viceversa.
Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales, como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o, “ir cada uno a lo suyo”.
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).
Conflictos	Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y

	valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.
--	---

Tabla 3: Dimensiones o enfoques sobre el clima organizacional, según Litwin y Stinger

Fuente: Manual de Recursos Humanos – GAN, Federico

Según lo expuesto por Contreras (2011), existen múltiples dimensiones que se pueden considerar en un estudio, las que deben ser relevantes a la empresa. Algunos ejemplos de dimensiones se describen a continuación:

Compromiso	Grado en que se ha identificado con la empresa y ha hecho propios los objetivos de ésta.
Relaciones Interpersonales	Percepción acerca del estado de las relaciones entre las personas al interior de la empresa.
Remuneración e Incentivos	Percepción de lo equitativo de su remuneración, así como su grado de conformidad con estar con los beneficios de la empresa.
Calidad	Percepción acerca de cuán orientada está la empresa a hacer las cosas bien permanentemente.
Liderazgo	Percepción sobre la supervisión a la que tiene acceso en su área o gerencia, así como de su jefe directo.
Comunicación	Percepción sobre la calidad y la fluidez de la información en la empresa.
Trabajo en Equipo	Percepción sobre el trabajo colaborativo tanto al interior de los equipos como entre los mismos.
Planificación y Organización	Percepción acerca de cuán planificado y organizado está el trabajo al interior del área donde trabaja
Productividad	Percepción acerca de cuán eficientemente se usan los recursos en el área de trabajo de la persona y en la empresa en general
Formación y Desarrollo	Percepción acerca de las posibilidades de aumentar el nivel de conocimientos y destrezas, así como de las oportunidades de desarrollo que tiene.
Condiciones de Trabajo	Apreciación general sobre las condiciones de trabajo y seguridad.
Reconocimiento	Percepción de que en la empresa se reconoce el trabajo bien hecho, y se manifiesta explícitamente.
Claridad Organizacional	Definición y organización de los cargos, así como conocimiento de los objetivos y metas de su unidad.
Procesos y Sistemas	Apreciación general acerca del aporte de los procedimientos y sistemas a la realización de un buen trabajo.
Valores	Percepción acerca de la coherencia entre los valores declarados por la empresa y el trabajo diario.
Satisfacción General	Grado de satisfacción general con la empresa e interés de seguir trabajando en ella.

Tabla 4: Dimensiones del clima organizacional, según Contreras

CUCCHI, Daniel, et al (2009) comenta que hay muchos factores que influyen sobre el clima laboral en las organizaciones, de todos ellos se destacan:

La estructura	Mide la impresión que tienen los colaboradores de conocer bien la distribución de roles, funciones y responsabilidades en la organización.
La calidad	Mide la impresión que tienen los colaboradores acerca de que el nivel de calidad transmitido y exigido en la empresa actúa como un factor estimulante y motivador.
La identificación	Mide la impresión que tienen los colaboradores de estar identificados con la

	empresa y sus objetivos. Esto influye fuertemente en el compromiso que se generará en cada uno y cómo actuará cada cual para el logro de estos.
El trabajo en equipo	Mide la percepción que tienen los colaboradores de que prima el interés general por sobre el individual. El interés y los resultados de la empresa prevalecen en el análisis y en la toma de decisiones.
El reconocimiento	Determina la sensación que tienen los colaboradores de tener suficientes formas de reconocimiento por su contribución a los logros y al éxito de la compañía.
Las responsabilidades	Miden la impresión que tienen los colaboradores de ser responsables de las tareas que se les delegan y asumir las consecuencias de sus decisiones. Existe una cultura de delegación en la cual los jefes valoran que cada colaborador resuelva los problemas que le corresponden por sí mismos antes de recurrir a ellos.
El apoyo	Mide la percepción de confianza y apoyo mutuo que reina dentro de la empresa. Cuando se le asigna una tarea o un proyecto difícil a una persona, esta puede estar tranquila de contar con la ayuda y el apoyo de su superior jerárquico y de sus colegas.

Tabla 5: Factores que influyen sobre el clima laboral

Fuente: "El management ante el desafío de la turbulencia" – Cucchi, Daniel et al

Para analizar cómo influyen los factores del clima en las organizaciones, se dividirán en dos grupos:

- *Relativos a la empresa:* como estructura, estándares, recompensa e identidad, entre otros.
- *Relativos a las personas:* como responsabilidad, desafío, relaciones, cooperación y conflictos, entre otros.

Generalmente se piensa que el clima es una responsabilidad de la empresa, y los colaboradores esperan que sea la organización la que solucione los problemas de clima. Sin embargo, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, los factores que influirán negativamente en el clima, son los relacionados con las personas: el reconocimiento, las responsabilidades y el apoyo.

De acuerdo con lo que explica Daniel Cucchi et al (2009), son los gerentes de las organizaciones o líderes de equipo los que deben realizar cambios en la forma de gestionar para producir las mejoras en el clima esperadas por las personas, en vez de esperar que la organización haga algo. De esta manera, trabajando cada líder en su microclima, y generando condiciones en éste entorno, los colaboradores se sentirán cómodos y motivados en su lugar de trabajo, lo cual impactará en su valoración y compromiso con el trabajo. Esto se logra trabajando sobre los factores ya mencionados (recompensas, reconocimiento, apoyo), desarrollando una cultura que privilegie los intereses grupales por sobre los individuales y favoreciendo el trabajo interdisciplinario. Por su parte, las organizaciones, deberán influir a través de su cultura, sus políticas, sus decisiones y sistemas de gestión.

Otro factor que ayuda a mejorar el clima es la responsabilidad. En la medida que los colaboradores asuman mayores responsabilidades sentirán que sus superiores confían en ellos al delegar tareas de mayor envergadura, y por otro lado, sentirán que van creciendo profesionalmente. Estos dos puntos mencionados conforman elementos motivacionales muy fuertes para las personas.

Finalmente, el factor apoyo va a contribuir a mejorar el clima, en la medida que los superiores acompañen a sus colaboradores y los guíen en su desarrollo profesional. Si las personas se sienten apoyadas por sus jefes, sienten que pueden contar en él, que en el caso de cometer algún error los ayudará a resolverlo y no que sólo recibirán castigo, influirán positivamente en el clima.

4. PORQUÉ MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los paradigmas más importantes de la administración dice que lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla, no se mejora. Debido a la importancia que tiene el clima organizacional en la productividad de las personas es que se debe medir para poder generar cambios positivos y mejoras en el clima.

A través de la evaluación se conocerán cuáles son los factores del clima claves para el desarrollo institucional y operacional de la organización. De esta manera se podrán llevar a cabo acciones para atacar las dificultades identificadas, y generar un sistema de retroalimentación para la mejora continua de cada unidad organizativa.

Existen varias formas de medir el clima en las organizaciones: cuestionarios o tests, entrevistas, dinámicas grupales, observaciones, análisis documentales, entre otras.

De lo anterior surge que el clima organizacional se puede medir cualitativa y cuantitativamente. Estos tipos de medición son complementarios y es recomendable utilizar ambos.

A. Medición cuantitativa

Se realiza a través de encuestas que pueden ser on-line o a través de cuestionarios escritos. Para que las personas respondan libremente y sus respuestas sean sinceras, es importante garantizar la confidencialidad y llevar a cabo la encuesta de manera confiable.

Al realizar un estudio de clima se está realizando una intervención en la organización, lo cual genera en los colaboradores, incertidumbre, ansiedad y sobre todo, expectativas de cambio. “Para disminuir los efectos negativos la empresa debe comunicar claramente cuáles son los objetivos y alcance del estudio” (Contreras, 2011). Además, se debe garantizar la adecuada implementación del estudio en todas las áreas de la organización.

Uno de los aspectos más importantes para una correcta aplicación es alinear a todas las jefaturas, con el fin de lograr su apoyo, comprensión real de la necesidad y utilidad del estudio, de forma de lograr su compromiso con el fin de reducir posibles mensajes contradictorios e impactos negativos.

Se recomienda que las encuestas no contengan más de 10 ó 12 dimensiones “entre las que deben estar necesariamente: liderazgo, satisfacción general, comunicación, trabajo en equipo y compromiso; ya que las mismas dan una idea de cómo está la satisfacción laboral” (Contreras, 2011).

Generalmente, en las encuestas se utiliza la escala de Lickert de 5 grados.

Al momento de analizar los resultados se pueden utilizar diversas alternativas que se analizan a continuación:

- Contemplar el análisis del Polo de Acuerdo: es el porcentaje de personas que respondieron las alternativas De Acuerdo y Muy de Acuerdo. O bien, considerar la Satisfacción Neta, que se obtiene restando el Polo Acuerdo menos el Polo Desacuerdo. Este último análisis permite una visión más transparente y realista de la verdadera satisfacción de los colaboradores.
- Obtener el promedio de cada ítem: que se calcula a través del promedio de todos los valores que las personas asignaron a dicho ítem.
- Calcular la mediana: esta alternativa permite aislar los resultados de grandes desviaciones. Se utiliza en lugar del cálculo del promedio.

Las últimas alternativas pueden ser complementarias a la primera, ya que aportarán más información sobre los resultados.

B. Medición cualitativa

La medición cualitativa aporta información valiosa al momento de analizar la medición cuantitativa, por lo tanto debe ser complementaria a ésta.

Las herramientas que se utilizan son las entrevistas individuales y focus groups a una muestra determinada. La muestra puede ser aleatoria o intencionada, dependiendo de la información que se quiera obtener. Puede ser intencionada, por ejemplo, si se quiere seleccionar un grupo con altos resultados, otro con bajos resultados y uno promedio, o seleccionar un grupo de cierto cargo, área o nivel. No obstante, a pesar de ser intencionada, la elección de los sujetos dentro de esa muestra debe ser aleatoria, para evitar que los resultados sean sesgados y evitar que los participantes desconfíen del estudio.

No existe un momento ideal para realizar este tipo de estudio. El mismo se puede llevar a cabo cada vez que se quiera obtener un diagnóstico de la organización con el fin de generar cambios. Si no hay un compromiso real por parte de la empresa de mejorar el clima organizacional es mejor no realizar este tipo de intervención ya que genera desconfianza en las personas para prácticas futuras.

La implementación deber ser planificada y la alta dirección de la organización debe estar involucrada, ya que de ellos se originará la información para el personal. La

información deber ser clara y precisa en relación a los objetivos y al proceso y finalmente es indispensable comunicar los resultados a toda la organización.

5. CLIMA ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL, SATISFACCION LABORAL Y “*ENGAGEMENT*”

Si bien son conceptos que se relacionan entre sí, clima organizacional es distinto a cultura organizacional y satisfacción laboral.

“Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (ROBBINS, 1999). Existen siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización: innovación y toma de riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y, por último, estabilidad.

“La cultura organizacional también se puede definir como el conjunto de patrones de comportamiento recurrentes, actitudes, valores, símbolos, creencias, prácticas, rituales y estilos de comunicación compartidos por toda la organización.” (CONTRERAS, 2011)

En contraste, la satisfacción laboral, busca medir las respuestas afectivas frente al ambiente de trabajo. Se ocupa de la forma en que los empleados se sienten acerca de las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y la relación con sus compañeros de trabajo.

Contreras (2011) define la satisfacción laboral como el grado de sentimientos positivos que se alcanzan al desempeñar un trabajo, obtener un determinado nivel de logro y del ambiente laboral en el cual este se realiza.

Mientras que el término cultura organizacional es un concepto descriptivo y la satisfacción laboral es un concepto de evaluación, el clima organizacional es un concepto de percepción.

De expuesto surgen dos preguntas que pueden ayudar a comprender e introducir el significado de “*engagement*”:

- ¿Puede una compañía tener empleados altamente satisfechos y no tener un ambiente altamente productivo?
- ¿Es suficiente la satisfacción laboral para generar un ambiente de trabajo altamente productivo?

La respuesta a la primera pregunta es si y a la segunda es no, ya que las personas pueden estar satisfechas en la empresa pero no ser altamente productivas o no estar dispuestas a comprometerse más allá con los objetivos de la empresa o de su unidad de trabajo. Por lo que ante los escenarios que viven las organizaciones de hoy, no es suficiente

contar con buen clima o con tener trabajadores satisfechos. Sino que el nuevo desafío de las organizaciones, dispuestas a competir bajo escenarios dinámicos, pasa por conseguir equipos de trabajo altamente eficientes y con un alto grado de compromiso al trabajo, así como hacia los objetivos y valores corporativos. Partiendo de ese concepto de compromiso, surge el “*engagement*”, que no es más que la actitud positiva que toman los colaboradores cuando se sienten completamente implicados con su trabajo y sienten pasión por lo que hacen. (JIMENEZ, Revolución Innovadora, 2011)

6. CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo se expuso la definición de clima organizacional y la importancia de su medición en las organizaciones. El mismo es un tema que desde hace muchos años viene siendo estudiado y aplicado a las organizaciones para lograr que su fuerza laboral esté más a gusto en su lugar de trabajo, tenga un buen desempeño, esté motivada y se comprometa con la empresa y sus objetivos. Como consecuencia las personas serán más productivas y la compañía obtendrá una mayor rentabilidad. Pero un buen clima y trabajadores a gusto no es suficiente, además debe existir una conexión entre los colaboradores y las organizaciones de manera de lograr una mayor implicancia y compromiso en el trabajo que surja de forma natural. Esa conexión surge a través del “*engagement*”.

Como se verá en el siguiente capítulo, el “*engagement*” genera una profunda y amplia conexión entre los empleados y la compañía que trae como resultado un deseo de ir más allá de lo que se espera de ellos para el éxito de la compañía.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DEL CONCEPTO DE “*ENGAGEMENT*”

1. INTRODUCCION

En el capítulo anterior se expuso la importancia del estudio del clima organizacional y se llegó a la conclusión que no basta con tener colaboradores satisfechos o un clima positivo, sino que además, hay que lograr una conexión entre los empleados y las empresas que genere un mayor compromiso para alcanzar el éxito y el cumplimiento de los objetivos, esto se logra generando “*engagement*”. Los primeros estudios sobre este concepto surgen a partir del análisis del “*burnout*” o “síndrome del quemado”, traducido al español.

En el presente capítulo se expone la teoría del “*engagement*”, de dónde surge el concepto, los estudios realizados y las acciones a llevar a cabo para generarlo en las compañías.

2. ¿DE DONDE SURGE EL CONCEPTO DE “*ENGAGEMENT*”?

En nuestro país, las empresas se encuentran a la sombra permanente de nuevas crisis e incertidumbre financiera, cuesta forjar relaciones laborales permanentes, y aquellas que no cuenten con empleados comprometidos y motivados tendrán un menor desarrollo, crecimiento y proyección hacia el futuro. De aquí surge la importancia del estudio del “*engagement*”, como opuesto al “*burnout*” y relacionado a la psicología positiva, y planteado como un factor clave en las organizaciones modernas.

La Psicología Ocupacional Positiva, que “es el estudio científico de las conductas de los trabajadores, tiene por objetivo descubrir y promover los factores que permiten que, tanto empleados como organizaciones prosperen” (Schaufeli, 2011)⁴. A su vez, se centra más en las fortalezas y el funcionamiento de las personas, y no tanto en sus disfuncionalidades o debilidades.

Una definición clásica de “*burnout*” o síndrome del quemado es la que ofrece Maslach (1993) quien lo define como “el cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso”, y se caracteriza por tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y pérdida o reducción de la realización personal en el trabajo (González, Corte, & Rubio, 2010):

- **La dimensión de agotamiento emocional** se caracteriza por sentimientos de desgaste y agotamiento de los recursos emocionales. Es decir, se refiere a la experiencia en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos, debido a la sobrecarga de trabajo u otras demandas laborales.
- **La despersonalización** se refiere a una respuesta de distancia negativa y se caracteriza por un sentimiento de endurecimiento emocional, falta de apego, desarraigo, pérdida de la capacidad de contacto y por la adopción de actitudes negativas, frías y distantes hacia los usuarios de los servicios.
- **La falta de realización personal** se refiere a la disminución de los propios sentimientos de competencia y logro en el trabajo, es decir, corresponde a la aparición de sentimientos negativos de inadecuación, falta de competencia y eficacia profesional y disminución de las expectativas personales, que implica una autoevaluación negativa. Esta situación se traduce en una serie de consecuencias que pueden afectar tanto a nivel individual, a nivel de trabajo y a nivel organizacional.

Desde hace más de dos décadas se han realizado varios estudios e investigaciones sobre el “*burnout*” y sus consecuencias en las organizaciones. A raíz de ello comienza a pensarse en la existencia de un término opuesto al “*burnout*” y surgen las siguientes preguntas:

- ¿Pueden los empleados trabajar de forma enérgica, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos?

⁴ “Occupational Psychology is the scientific study of optimal employee functioning. It aims to discover and promote the factors that allow employees and organizations to thrive.” Schaufeli, W. (Diciembre de 2011). *Departamentul de Psihologie al Universitatea de Vest din Timisoara*. Recuperado de http://www.psihologietm.ro/OHPworkshop/schaufeli_work_engagement_1.pdf [Mayo 2013]

- ¿Se puede desarrollar el “*engagement*” entre los empleados con el objetivo de generar consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones? (González, Corte, & Rubio, 2010)

Para responder éstas preguntas se analizará en el siguiente punto el concepto de “*engagement*”.

3. ¿QUÉ ES EL “*ENGAGEMENT*”?

Analizando bibliografía diversa, artículos, documentos y estudios sobre “*engagement*”, se llega a la conclusión que no existe una traducción precisa a la lengua española, ya que no se ha encontrado un término que abarque el carácter distintivo y propio del concepto. Hay términos que se acercan, como implicación laboral, compromiso organizacional y/o vinculación psicológica con el trabajo, pero ninguno de ellos refleja en su totalidad un significado de “*engagement*”.

Se han encontrado numerosas definiciones del concepto orientadas a la educación, el marketing y a las relaciones laborales y la cultura organizacional. De acuerdo a los fines del presente trabajo se analizarán las dos últimas, vinculadas a las organizaciones.

En el contexto laboral el “*engagement*” se ha definido como "un estado afectivo-motivacional positivo de cumplimiento que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo" (Schaufeli, 2011).

Las personas con “*engagement*” se sienten enérgica y eficazmente unidas a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia. Las tres dimensiones citadas de “*engagement*” se oponen a las tres de “*burnout*”:

- El **vigor** se refiere a la energía, como opuesto al agotamiento. Se caracteriza por altos niveles de energía, resistencia y activación mental mientras se trabaja, el deseo y la predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y la persistencia incluso cuando aparecen dificultades en el camino.
- La dimensión **dedicación** (opuesta a la despersonalización) denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío.

- La **absorción o concentración en el trabajo**, opuesta a la falta de realización personal, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo debido a la sensación de disfrute y realización que se percibe.

La siguiente ilustración muestra gráficamente las relaciones conceptuales entre “*burnout*” y “*engagement*” a través de dos continuos, uno que va desde agotamiento a vigor que denomina energía, y otro, que va de cinismo a dedicación y se llama identificación. Mientras el “*engagement*” se caracteriza por altos niveles de energía e identificación, el “*burnout*”, de manera opuesta, se caracteriza por bajos niveles de energía combinados con la falta de identificación con el trabajo.

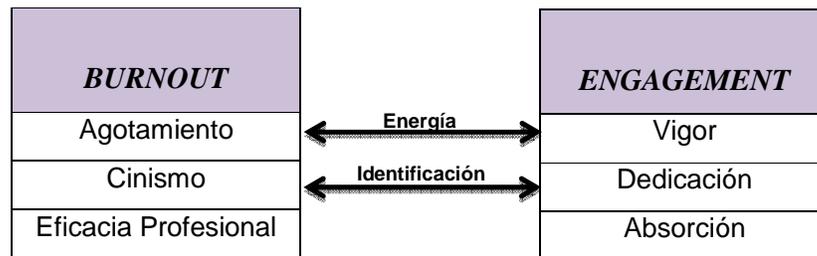


Ilustración 1: Las hipotéticas relaciones entre el *burnout* y el *engagement*
Fuente: Marisa Solanova y Wilmar Schaufeli⁵

Hallberg, (2005) comenta que estudios anteriores, realizados por Maslach y Leiter (1997), argumentan que “el “*burnout*” y el “*engagement*” son los extremos bipolares de un continuo bienestar de los trabajadores, afectados por diferentes situaciones de trabajo. Una situación de trabajo equilibrado (que se caracteriza por la carga de trabajo suficiente, la influencia y la autonomía, el reconocimiento, apoyo social, la justicia y el significado) fomentará la participación laboral, mientras que si el equilibrio es derribado por una sobrecarga crónica, conflictos y ambigüedad o la falta de reconocimiento, el “*engagement*” se erosiona y se transforma en una experiencia subjetiva de “*burnout*””.

El ambiente laboral está cambiando. Las técnicas tradicionales de motivación ya no son eficientes a largo plazo, ya que no reconocen especialmente, el hecho de dar un sentido de valor y autonomía a las personas. Los colaboradores, en su mayoría, quieren crecer y progresar como resultado de su esfuerzo, y no sólo buscan un reconocimiento económico.

Ya no alcanza con dar órdenes o ejercer control. Hoy es importante encontrar herramientas que permitan establecer vínculos con los empleados, de manera que se

⁵ SOLANOVA, M., & SCHAUFELI, W. (s.f.). *Work and Organizational Network*. Recuperado en Julio de 2013, de <http://www.wont.uji.es/wont/downloads/articulos/nacionales/2004SALANOVA06AN.pdf>

sientan parte de la compañía. A raíz de esa búsqueda Gebauer & Lowman (2008) definen el “*engagement*” como “una profunda y amplia conexión que los empleados tienen con una compañía que trae como resultado un deseo de ir más allá de lo que se espera de ellos para el éxito de la compañía.”

La conexión de la que hablan los autores, para que sea completa debe ocurrir a 3 niveles (Gebauer & Lowman, 2008):

- **Racional** (cabeza): *Qué tan bien entienden sus roles y responsabilidades y su impacto en la misión y objetivos. Está dado por el pensar.*
- **Emocional** (corazón): *Qué tanta pasión y energía ponen en su trabajo. Está involucrado el sentir.*
- **Motivacional** (Manos): *Qué tan bien desempeñan sus roles. Se relaciona con el actuar.*

Dicho de otro modo, un trabajador “*engaged*” entiende lo que debe hacer para ayudar a que su compañía alcance el éxito, se siente emocionalmente conectado con ella y con sus líderes, y está dispuesto a poner esos conocimientos y emociones en acción para mejorar el rendimiento de la empresa y suyo personal.

El “*engagement*” crea un valor agregado adicional a las organizaciones, ya que genera importantes ventajas competitivas difíciles de imitar por la competencia. Esto hace que su aplicación forme parte de la estrategia organizacional. Los trabajadores “*engaged*” se conectan emocionalmente con la compañía, ayuda a que la misma alcance el éxito.

La importancia de estudiar el tema se fundamenta en ver la empresa como una comunidad de personas, donde se fomenta el respeto mutuo y la responsabilidad, generando mayor productividad y en última instancia, mayor rentabilidad para la organización. El “*engagement*” permitirá medir el nivel de compromiso que los empleados sienten con la organización para la cual trabajan y, tanto las investigaciones como la experiencia práctica han demostrado que los empleados “*engaged*” suelen tener más pasión por lo que hacen, muestran mayor entusiasmo, se sienten orgullosos de ser parte de su organización y, en definitiva, generan mejores resultados. Por lo tanto, una buena gestión del “*engagement*” entre colaboradores y organización puede ser muy rentable para una compañía, además de generar otros beneficios sociales para todos sus grupos de interés (DEL CAMPO, 2011).

4. ACCIONES PARA MEJORAR EL NIVEL DE “*ENGAGEMENT*”

La intención de aumentar el “*engagement*” en una organización, es lograr que cada trabajador haga lo que debe hacer de la mejor manera de forma de mejorar los resultados de la compañía, independientemente del puesto que ocupe. Esto se logrará en la medida que la organización posea líderes inspiradores que ayuden a las personas a reconocer su potencial profesional. Gebauner y Lowman presentan cinco cursos de acciones interrelacionadas que aumentan el “*engagement*” y, en definitiva, el rendimiento y la ventaja competitiva en una organización. Esas acciones son:

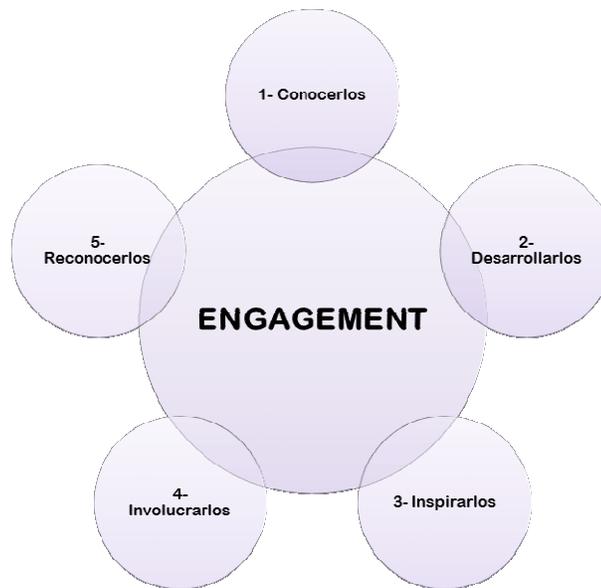


Ilustración 2: 5 acciones que aumentan el “*engagement*”

Cuando las organizaciones y los líderes de todos los niveles, conocen, desarrollan, inspiran, involucran y reconocen a sus colaboradores en la forma correcta, ellos estarán dispuestos a hacer un mayor esfuerzo que derivará en un valor agregado para la compañía.

A continuación se describe cada una de las acciones.

1. **Conocerlos:** Así como los consumidores eligen qué productos comprar, los empleados eligen cada día en qué empresa trabajar, las tareas que realizarán y cuánto se concentrarán en el desarrollo de las mismas. Tomarse el tiempo para conocer qué es importante para cada colaborador a nivel individual, como así también, lo importante para la fuerza laboral en su conjunto, es el primer paso hacia el esfuerzo discrecional y cambiar la manera en la que los colaboradores ven el trabajo.
2. **Desarrollarlos:** Para la mayoría de las personas es importante su desarrollo profesional y los desafíos que se pueden presentar, tanto fuera como dentro

de su lugar de trabajo. Sin importar el tipo de industria en la que se encuentren, quieren desarrollar nuevas competencias y avanzar en sus carreras. Para lograr ese crecimiento, tanto de las personas como de la organización, los líderes deben fomentar una cultura de educación y aprendizaje continuos. Esto hará que los empleados obtengan las habilidades y conocimientos adecuados para alcanzar los objetivos del negocio que impulsan el crecimiento económico y, simultáneamente, promover el desarrollo de sus carreras.

3. **Inspirarlos:** Encarnar los valores de la organización y mostrar preocupación por el bienestar de los empleados. Generalmente las personas quieren tener una conexión emocional tanto con sus puestos de trabajo como con la organización. Los colaboradores están más dispuestos a hacer un mayor esfuerzo en la medida que ellos mismos puedan crear e impulsar su día a día y agendas programadas a largo plazo. A su vez, cuando sienten respeto por sus líderes y colegas estarán más inspirados a conocer y exceder las expectativas. La inspiración surge en gran parte de lo que los líderes priorizan y enfatizan, y en la claridad con la que comunican esas prioridades.
4. **Involucrarlos:** Comunicar a los empleados cómo contribuyen en los resultados de la organización, involucrarlos en los procesos de negocio, de manera que tengan la libertad de hacer sus tareas como mejor lo consideren y que estén bien informados acerca de la empresa para la cual trabajan. Estas cuatro acciones harán que los empleados hagan un esfuerzo extra y que se sienten parte activa de sus empresas y no, por el contrario, que son sólo una parte pasiva que recibe órdenes.
5. **Reconocerlos:** Apreciar sus esfuerzos y recompensarlos por el trabajo bien hecho. Las recompensas abarcan todo lo que los empleados reciben a cambio de su trabajo, esto es, tanto conceptos monetarios: sueldo, cobertura médica, como conceptos no monetarios: apreciación, valoración. Estos últimos, son los que mayor influencia tienen para generar “*engagement*”.

5. ESTUDIOS ANTERIORES REALIZADOS SOBRE “*ENGAGEMENT*”

Varias instituciones y también autores alrededor del mundo, han realizado diversos estudios acerca del “*engagement*” en el trabajo y los resultados que obtienen las compañías que cuentan con trabajadores “*engaged*”.

El HR Investment Center ha realizado varios estudios de “*engagement*”. Uno de ellos ha demostrado que en las empresas altamente exitosas los empleados presentaban comportamientos distintos a los de las empresas promedio, tales como los siguientes:

- a. Están deseosos de exceder el nivel de esfuerzo esperado para sus posiciones.
- b. Se sienten inspirados por hacer mejor su trabajo.
- c. Hacen contribuciones significativas a la empresa con el trabajo que realizan.
- d. Se sienten personalmente motivados por ayudar al éxito de la empresa.
- e. Sienten que forman parte de una gran comunidad de trabajo.
- f. Se sienten valorados por su contribución a la empresa.

En otro de sus estudios, HR Investment Center, descubrió que existen palancas o drivers que contribuyen a desarrollar el “*engagement*”, por lo que si las empresas las implementan lograrán un mayor nivel de compromiso en sus colaboradores:

1. Clara asociación entre la contribución individual y el desempeño de la empresa.
2. Acciones corporativas de las que el empleado se pueda sentir orgulloso.
3. Promoción de la amistad y compañerismo entre los empleados.
4. Comunicación oportuna de la información necesaria para el trabajo.
5. Activo reforzamiento del valor de los aportes de los empleados.
6. Reconocimiento frecuente de la contribución individual del empleado.
7. Proveer a los empleados la autonomía necesaria para realizar su trabajo en el día a día.
8. Compromiso de los altos ejecutivos con la misión y los valores.
9. Clara definición para cada empleado de lo que requiere para sobresalir.
10. Incentivo permanente al desarrollo profesional.
11. Promoción de metas compartidas.
12. Asociar los empleados a roles en los que mejor puedan demostrar sus habilidades.

Otra consultora mundial, la reconocida Gallup, también ha realizado estudios a lo largo de varios años. En uno de ellos encuestó a 105.000 empleados en 24 compañías de variadas industrias, considerando múltiples preguntas, y correlacionó las respuestas con indicadores de productividad, rentabilidad, retención y servicio al cliente. Se descubrió que en aquellas compañías y/o unidades en que esos indicadores estaban más altos, los empleados respondían más positivamente a 12 preguntas y en especial a las seis que se describen a continuación:

1. ¿Se lo que se espera de mí en mi trabajo?
2. ¿Tengo los materiales y equipamiento que necesito para hacer mi trabajo correctamente?
3. ¿En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo que hago mejor?

4. ¿En los últimos 7 días he recibido reconocimiento o elogios por hacer bien el trabajo?
5. ¿Le importo yo como persona a mi supervisor o a alguien en mi trabajo?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que incentiva mi desarrollo?

Estas variables resultaron ser críticas y para responder positivamente a todas estas preguntas el rol del jefe directo es fundamental, en términos de desarrollar una relación individual con el colaborador y lograr ese compromiso en el vínculo que se establece en el uno a uno. Finalmente los empleados establecen el compromiso mayormente con su jefe directo y cuando dejan la compañía, en la mayoría de los casos se debe también a los jefes.

Gallup plantea por lo tanto, que para desarrollar empleados “*engaged*” y productivos, se debe poner el foco principalmente en estos 6 aspectos.

En la última encuesta realizada, presentada a comienzos del año 2013⁶, Gallup expone que de los aproximadamente 100 millones de personas en Estados Unidos que tienen empleos a tiempo completo, 30 millones (30%) son trabajadores “*engaged*”, comprometidos e inspirados en el trabajo, por lo que se puede asumir que tienen un gran jefe. En el otro extremo, aproximadamente 20 millones (20%), se encuentran los empleados que no están “*engaged*”, por lo que se asume que tienen malos jefes, que hacen sentir que realizan mal su trabajo. El 50% restante, 50 millones, está compuesto por los trabajadores estadounidenses que no están comprometidos ni inspirados en su trabajo.

Como conclusión de la investigación Gallup expuso que el 25% de los equipos mejor gestionados (en comparación con los peor gestionados, el 25% opuesto) tiene casi un 50% menos accidentes y un 41% menos de defectos de calidad. Es más, los equipos del 25% mejor gestionado, incurren en menores costos de salud. De esta manera se demuestra que tener muy pocos empleados “*engaged*” significa que los lugares de trabajo son menos seguros, los empleados tienen más defectos de calidad, y la falta de compromiso e inspiración, que es provocada por los malos gerentes, está haciendo subir los costos de salud del país.

6. CONCLUSIONES

Bajo el contexto de la psicología ocupacional positiva se comienza una búsqueda hacia un análisis optimista, que se acerque más a las organizaciones productivas como consecuencia de las fortalezas que poseen sus empleados. Partiendo de esta búsqueda se comienza a hablar de “*engagement*” como concepto opuesto al “síndrome del quemado”.

⁶ State of the American Workplace: Employee engagement insights for U.S. business leaders

El estudio y aplicación de “*engagement*” en las organizaciones actuales no sólo aumentará el compromiso, la motivación y el cumplimiento de los objetivos, sino que además, a través de la generación de beneficios sociales para todos sus grupos de interés llevará a una mejora en la productividad y en la rentabilidad de la empresa.

La alta gerencia puede realizar una buena gestión de “*engagement*” a partir de lograr una conexión con sus colaboradores a nivel racional, motivacional y emocional. Y, como ha quedado demostrado, esto generará menos accidentes de trabajo, una disminución de los errores de producción o en la prestación de servicios y menores costos de salud.

La intención de aumentar el “*engagement*” en una organización, es lograr que cada trabajador haga lo que debe hacer de la mejor manera de forma de mejorar los resultados de la compañía, independientemente del puesto que ocupe.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

1. INTRODUCCION

La presente investigación pretende estudiar los comportamientos de un grupo de empleados de una empresa mendocina, para determinar si los mismos describen o no las conductas de trabajadores “*engaged*”.

Para llevar a cabo la investigación se plantean a continuación los aspectos metodológicos para llevarla a cabo. Se explican el tipo de metodología utilizada y los objetivos que la misma persigue. Se plantea la hipótesis que servirá como guía y los instrumentos para la recolección de datos.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Hernandez Sampieri y otros, (2006), en su libro “Metodología de la Investigación”, exponen que “los objetivos de investigación tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías de estudio.”

El capítulo I y II exponen el marco teórico que sirve como punto de partida para desarrollar los objetivos a alcanzar a partir del presente trabajo de investigación:

- Conocer cuál es la situación actual del clima laboral en la empresa bajo estudio.
- Analizar, entre los empleados de la compañía, en qué medida están presentes las características principales del “*engagement*”: vigor, dedicación y absorción.
- Concientizar a los líderes y colaboradores de la empresa acerca del concepto de “*engagement*” y evitar el estrés laboral.
- Aumentar el nivel de “*engagement*” por parte de los colaboradores.
- Lograr que los colaboradores tengan claridad en sus funciones y que en base a ellas desarrollen el criterio para la toma de decisiones requeridas en sus puestos de trabajo.

- Conseguir que los diferentes departamentos trabajen en equipo, mejorando en consecuencia la performance de la compañía hacia el cliente.

3. HIPOTESIS DE TRABAJO

Las hipótesis son las guías de una investigación, “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones” (Hernandez Sampieri, 2006), son el eje de una investigación y puede haber una o varias.

Teniendo en cuenta la definición anterior y el fin de último de esta investigación, que es conocer hasta qué punto, los órganos de dirección de las empresas mendocinas, y en particular de la PyMe bajo estudio, dirigen teniendo en cuenta el concepto de “*engagement*”, se plantean las hipótesis del presente trabajo:

- Las pequeñas organizaciones de Mendoza, y en particular la empresa bajo análisis, tienen dificultades para generar “*engagement*” y mantenerlo constante en sus colaboradores.
- La creación de “*engagement*” genera mayor productividad en las empresas.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION UTILIZADA

A. Tipo de investigación

Tal como se plantea en la introducción a este capítulo, la investigación actual pretende estudiar los comportamientos de los empleados de la empresa bajo estudio, para determinar si los mismos describen o no las conductas de los trabajadores “*engaged*”. Para poder desarrollar un estudio bajo esas características se debe optar por utilizar una investigación cuantitativa con estudios de tipo descriptivos y diseño transversal. Los mismos se describen a continuación.

Los estudios de tipo descriptivos son utilizados cuando la intención del investigador es realizar una descripción de fenómenos, eventos o situaciones puntuales y cómo se manifiestan. En el caso de estudio, el investigador intenta analizar la descripción de conductas y cómo las mismas afectan y repercuten directamente en el funcionamiento de las organizaciones y de qué manera lo hacen. También se busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de personas, dentro de una organización. Este tipo de estudios miden y evalúan aspectos, dimensiones, componentes de un determinado fenómeno que está siendo investigado, pero de manera independiente, no

relaciona las variables entre sí. Por ende, se seleccionan determinados fenómenos, se miden cada uno de ellos de manera independiente y de esta forma se describe lo que se investiga. Este tipo de estudios es útil para “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Hernandez Sampieri, 2006)

Tal como exponen Hernandez Sampieri y otros (2006), el tipo de diseño de una investigación puede ser experimental o no experimental. El primero hace referencia a una “situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos).” La investigación no experimental se basa en “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” A su vez se pueden clasificar en transversales o longitudinales. En este trabajo se optó por el diseño transversal ya que se caracteriza por la recolección de datos mediante la observación en su ambiente natural y el posterior análisis en un momento determinado.

B. Campo empírico

Lo primero que debe definirse, antes de realizar el muestreo, es la unidad de análisis. En este caso no se presentaron dudas y se definió rápidamente que la unidad bajo análisis serían las personas que trabajan en la organización bajo estudio

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados, se tomará una muestra de trece (13) personas que trabajan en una PyME de Mendoza. Se realizará un muestreo dirigido que selecciona sujetos típicos y representativos de la población a analizar.

C. Técnicas de recolección de datos

Este proceso se realiza una vez definido el diseño de la investigación y el muestreo, y debe ser de acuerdo a la hipótesis planteada. La recolección de los datos apropiados sobre las personas permitirán describir sus características. Es por ello que la elección del instrumento es fundamental. “Recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.” (Hernandez Sampieri, 2006:274)

Un instrumento adecuado de medición es aquel que registra datos observables que representan los conceptos o variables que el investigador tiene en su mente. Todo instrumento de medición debe contar con tres requisitos (Hernandez Sampieri, 2006:277):

- **Confiability:** grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes

- Validez: grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se quiere medir
- Objetividad: se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan

Los instrumentos de medición utilizados en el presente trabajo son: la entrevista semi-estructurada y el cuestionario.

a. La entrevista⁷

Las entrevistas fueron el primer instrumento para dar comienzo a la investigación. Se optó por esta alternativa ya que había muchas personas que mostraban miedo e incomodidad al estudio que se estaba iniciando. Realizar la entrevista en primer instancia permitió conversar en forma privada con estas personas y explicarles detalladamente los fundamentos de la investigación y aclarar que las respuestas brindadas iban a ser analizadas en su conjunto, para obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa en su conjunto, y no por el contrario, analizar el comportamiento de cada trabajador en forma individual.

Las preguntas de las entrevistas fueron prediseñadas para seguir un hilo conductual de lo que se quería investigar. Las entrevistas se realizaron de manera informal con la finalidad de lograr, de manera empática, la verdadera opinión de los colaboradores. Las preguntas se formularon de manera tal que permitiera conocer, en un principio, cuál es la situación actual del clima laboral en la organización. Se consideró de mucha importancia que el lugar físico estuviera ventilado, iluminado y que fuera cómodo, ya que éstas características ayudarían a que la persona entrevistada se relaje y brinde respuestas claras y ciertas.

La entrevista se basa en la interrogación de personas y se realiza mediante una conversación personal y directa, cara a cara, entre el entrevistador que intenta obtener información y el entrevistado que es quien la proporciona.

En la entrevista semi-estructurada es el entrevistador quien mantiene el control de la misma, centrándola en los aspectos acerca de los cuales desea indagar, pero a su vez, dejando un espacio abierto para que el entrevistado pueda elaborar su discurso. Este tipo de entrevista es la más utilizada en el ámbito laboral. La entrevista persigue un objetivo definido que es la obtención de información.

⁷ Anexo A

b. El cuestionario

El cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernandez Sampieri, 2006:310). Se basa en la interrogación a través de un listado de afirmaciones y preguntas que se formulan de igual forma a todas las personas que forman parte del estudio, quienes de forma personal e individual expresarán de forma escrita sus respuestas.

Se presenta el mismo cuestionario a todas las personas lo cual permite una posterior comparación de respuestas en el análisis global de la información.

Los cuestionarios presentan ventajas, como, la versatilidad del diseño dependiendo de los objetivos perseguidos, el que los encuestados puedan reflejar con tranquilidad sus opiniones debido al anonimato y, además su fácil administración. A causa de estas ventajas, es uno de los métodos más utilizados dentro de las Ciencias Sociales.

Un cuestionario puede incluir preguntas cerradas, las que contienen categorías o alternativas previamente delimitadas; o preguntas abiertas, las que no determinan de antemano las alternativas de respuesta.

Las preguntas de un cuestionario se refieren a hechos, intereses, actitudes, sentimientos, expectativas, deseos, motivaciones y diversos aspectos que pueden ser importantes para una investigación determinada. Las actitudes se relacionan con el tipo de comportamiento que presentamos ante los objetos a los cuales se refieren, sin embargo son solamente un indicador de la conducta no la conducta en sí misma.

Uno de los métodos más utilizados para medir las respuestas de los cuestionarios son las escalas, una de ellas es el método de escalamiento de Likert, que es justamente el utilizado en el cuestionario de “*engagement*” que se presenta en este trabajo⁸.

El escalamiento de Likert “consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernandez Sampieri, 2006:341). En este caso, las preguntas y las afirmaciones incluidas en el cuestionario están calificando las diferentes dimensiones del “*engagement*”, vigor, dedicación y concentración en el trabajo.

Este tipo de escalas tiene dos maneras de aplicarse, a través de una entrevista o de forma auto-administrada, en este caso en particular se optó por la segunda forma. Los cuestionarios se aplicaron luego de realizar todas las entrevistas y lo hicieron todas las personas en el mismo momento, con el fin de evitar que se comenten entre ellos los ítems planteados y evitar sesgar las respuestas.

⁸ Anexo B

CAPÍTULO IV

PRESENTACION DEL CASO DE ESTUDIO

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se brinda información acerca de la empresa que se analizó para el presente estudio. Se hará mención a su historia, su misión, objetivos y los principales servicios que presta.

Se trata de la empresa Patronus, una compañía, que conformada por capitales mendocinos, lleva trece (13) años de trayectoria en el mercado. La misma presta servicios de tercerización de recursos humanos.

2. HISTORIA

Patronus es una empresa de servicios eventuales que nace en el año 1999, con la intención de crear una empresa familiar que quede como legado para sus hijos. En sus comienzos, prestaba servicios principalmente de mano de obra no calificada, esto es: operarios de bodega, oficiales metalúrgicos, soldadores, reposidores de supermercados, entre otros.

Con el paso de los años, y a medida que sus clientes fueron creciendo, se impulsó el crecimiento de la empresa y con ello nace la necesidad de prestar nuevos servicios que van desde capacitación, liquidación de haberes, selección y búsqueda, hasta el desarrollo de eventos corporativos.

El desarrollo de las tareas diarias está a cargo de personas que tienen mucha

trayectoria en el rubro, sobre todo los puestos gerenciales. Esto permite que la compañía se caracterice por una atención personalizada y amplio conocimiento de las necesidades regionales. Lo cual le permite entender y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La misión de la empresa es:

“Patronus se focaliza en la asistencia en el proceso de búsqueda, selección y contratación de gente capacitada para desempeñar las tareas que su organización requiere en diferentes situaciones.”

Y su principal objetivo es:

“Ser un nexo entre las empresas y la fuerza laboral para el crecimiento, realización y progreso de los que confían en nosotros.”

3. SITUACIÓN ACTUAL

El grupo hoy se encuentra en una etapa de reestructuración, debido al aumento de servicios que está demandando el mercado, lo cual requiere de una profesionalización en su equipo de trabajo.

A. Estructura organizativa

La empresa cuenta con una sede central en la ciudad Capital de Mendoza y 3 sucursales en la provincia, ubicadas en San Rafael, Tupungato y San Martín. Las sedes, que dependen de la sede central, funcionan principalmente para atender a los empleados que prestan servicios en las empresas clientes de las zonas mencionadas, recepcionar CV de postulantes y realizar tareas administrativas relacionadas con la recolección de horas y novedades para la liquidación de haberes. Las funciones de liquidación, facturación, ventas y el servicio de higiene y seguridad se encuentran centralizados en casa central.

A continuación se presenta el organigrama actual de la compañía donde se aprecia que existen cinco departamentos compuestos de la siguiente manera: Administración y Finanzas, tres personas; Liquidación y Facturación, dos personas; Búsqueda y selección, dos personas, Higiene y seguridad, una persona y, comercial y eventos con 2 personas. En cada una de las sucursales trabaja una persona.

La alta gerencia está conformada por un directorio conformado por dos socios. Luego, como se puede ver, la gerencia cuenta con dos asesorías de staff, una legal y otra financiero-contable.



Ilustración 3: Organigrama

B. Servicios que ofrece

- Personal eventual para empresas: este servicio se basa en la cobertura de puestos vacantes que se generan en las empresas clientes. Se trata principalmente de puestos operativos y de temporada, como cosechadores, podadores, operarios de bodega, entre otros. También es muy utilizado por las empresas para cubrir puestos claves en épocas de vacaciones, como telefonistas, recepcionistas y maquinistas especializados.

- Búsqueda y selección de personal: abarca el reclutamiento, entrevistas y pre-selección de candidatos a través del análisis de las habilidades y capacidades de los postulantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuál tiene el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto a nivel personal como de la organización en la que se incorporará.

En éstos servicios presentados es fundamental, no sólo el trato con el cliente, sino conocerlo y entender su filosofía de trabajo para que las personas que se incorporen puedan, además de desarrollar sus tareas, incorporarse y adaptarse rápidamente a sus funciones y al equipo de trabajo.

- Capacitación: la empresa brinda el asesoramiento para el desarrollo de capacitaciones, basado en brindar los conocimientos y habilidades necesarios para que sus clientes cuenten con colaboradores altamente productivos. Patronus ofrece distintos programas de entrenamiento y capacitación.

- Liquidación de sueldos: este servicio nace a partir de la necesidad de los clientes de solucionar los problemas administrativos y logísticos que surgen de las tareas de liquidación de haberes. Las áreas de recursos humanos se desbordan con tareas administrativas propias de la función y deben descuidar temas como, desarrollo de

capacitaciones, elaboración de planes de carrera, entre otros. Este servicio permite, sobre todo a las pequeñas y medianas empresas, destinar más tiempo a actividades que permitan el desarrollo de las personas y no tanto a actividades de administración.

C. Marco Legal⁹

Patronus, al igual que todas las empresas de servicios eventuales realiza sus actividades bajo el cumplimiento de la Ley Nacional de Empleo (Ley 24013). La cual detalla las características del trabajo eventual y regula la prestación de servicios de las empresas de servicios eventuales. Tal como se muestra a continuación:

"Artículo 99. Caracterización: Cualquiera sea su denominación, se considerará que media contrato de trabajo eventual cuando la actividad del trabajador se ejerce bajo la dependencia de un empleador para la satisfacción de resultados concretos, tenidos en vista por este, en relación a servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato. Se entenderá además que media tal tipo de relación cuando el vínculo comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador. El empleador que pretenda que el contrato inviste esta modalidad, tendrá a su cargo la prueba de su aseveración."

De las empresas de servicios eventuales

Artículo 77. Las empresas de servicios eventuales deberán estar constituidas exclusivamente como personas jurídicas y con objeto único. Sólo podrán mediar en la contratación de trabajadores bajo la modalidad de trabajo eventual.

"Los trabajadores contratados por empresas de servicios eventuales habilitadas por la autoridad competente para desempeñarse en los términos de los artículos 99 de la presente y 77 a 80 de la Ley Nacional de Empleo, serán considerados en relación de dependencia, con carácter permanente continuo o discontinuo, con dichas empresas."

A su vez, el Dto 1694/06 es el que regula el funcionamiento de las empresas de servicios eventuales y de los contratos de trabajo celebrados en su seno.

⁹ Texto Ley Nacional de Empleo – Ley N°24013

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo se expuso el contexto del grupo de empresas bajo estudio, analizando su evolución y situación actual. Se puede anticipar, a modo de diagnóstico, que la empresa se está profesionalizando, y como todo proceso de este tipo, trae consigo crisis, no sólo estructurales, sino también a nivel de recursos humanos. En los capítulos siguientes, y a través de la información recabada en las entrevistas y cuestionarios, se expondrá un diagnóstico más exacto y la propuesta de mejora para la situación actual de la empresa.

CAPÍTULO V

PRESENTACION DE RESULTADOS

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a los 13 integrantes de la empresa bajo estudio.

2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

La entrevista fue diagramada con la intención de explorar aspectos ligados al clima laboral dentro de la organización. El interés de la misma está dirigido a la percepción que el conjunto de empleados tiene de los diversos procesos que ocurren en su trabajo. Y su objetivo es conocer los aspectos mencionados sin particularizar en personas específicas, por tal motivo los resultados serán analizados en su conjunto.

Las dimensiones del clima que se consideraron para la evaluación surgen de las presentadas en Capítulo I y se seleccionaron las más relevantes para el caso de estudio. Estas fueron: motivación, establecimiento de objetivos, estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, satisfacción en el trabajo y salario y gratificaciones.

A partir de las respuestas brindadas por los colaboradores en las entrevistas se obtuvo la siguiente información:

- a. Motivación: las personas manifestaron percibir desmotivación general entre sus compañeros, sintiendo desgano a la hora de presentarse en el trabajo. Sienten que las tareas se han vuelto muy rutinarias y que no ven un plan de desarrollo claro y certero para realizar dentro de la compañía. Este último punto es que lleva a la mayoría a responder que no piensa permanecer en la compañía por más de 2 años.
- b. Establecimiento de objetivos: todas las personas entrevistadas coincidieron en la falta de objetivos claros. Manifestaron que los objetivos son impuestos

por la gerencia al comienzo de cada año y que luego, con el pasar de los meses, se olvidan y no son recordados. Los colaboradores no son consultados para fijar objetivos, por lo que sienten que los mismos se reforman. En cuanto a la innovación, algunas personas manifestaron tener la libertad de generar cambios en las formas de realizar sus tareas y que se sienten bien y motivados de poder hacerlo. Otros comentaron que a veces sienten que se ponen trabas a la puesta en práctica de las nuevas ideas o sugerencias de mejora.

- c. Estructura: los entrevistados comentaron sentir falta de formalidad en la compañía, las decisiones, en la mayoría de los casos, las toma el dueño consultando a sus personas de confianza dentro de la organización. Las personas no tienen en claro cuál es su rol y hasta dónde llega su responsabilidad. Sienten que no hay un procedimiento claro para evaluar el desempeño. Por otro lado, expresaron que para la compañía es fundamental el trato y la relación con los clientes y con los postulantes.
- d. Responsabilidad: las personas comentaron que no tienen en claro cuáles son sus responsabilidades, debido a la falta de claridad en el establecimiento de roles. Por tal motivo manifestaron sentir temor al momento de tomar algunas decisiones. En la mayoría de los casos prefieren consultar con el dueño o con otros colegas por temor a cometer errores y tomar las decisiones acertadas.
- e. Recompensa: se notó una clara falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho. El comentario generalizado fue la sensación de desmotivación por que pocas veces son felicitados cuando las cosas salen bien. Por otro lado se percibió un descontento general por el salario, se hicieron comentarios que connotan cierta competencia por quién recibe más. Los compañeros entre sí, están muy pendientes de lo que cobran o no sus colegas y se gratifica a una persona por un buen accionar, luego el resto trata de hacer lo mismo para recibir la misma gratificación.
- f. Relaciones: la mayoría de las personas considera que la relación entre pares es buena, que se genera un buen ambiente de trabajo y que se fomenta a la cooperación entre ellos. Manifestaron que se realiza una vez cada 15 días una reunión general en la que se da un espacio para la crítica constructiva pero no siempre es aprovechado. La relación con los dueños de la empresa en general es buena ya que ellos fomentan las buenas relaciones y el buen clima de trabajo.
- g. Cooperación: los empleados consideran que la cooperación entre ellos es media, a pesar de que sea fomentada. Manifiestan que hay una falta

importante de canales de comunicación formal y que la misma entre las diferentes áreas de la compañía presenta dificultades.

- h. Satisfacción en el trabajo: la mayoría hizo la aclaración de que en relación a empresas del mismo rubro, su condición laboral es mejor, pero si se compara con otros rubros están con algunas desventajas. Los puntos a favor que mencionaron fueron la flexibilidad horaria, el pago del almuerzo y la tarjeta “Bienestar” para compras en farmacia. A pesar de lo anterior, el 70% manifestó que no tiene pensado permanecer en la compañía por más de 2 años, debido a que los puestos que cubren no tienen un plan de carrera específico que colabore con su desarrollo profesional.
- i. Salario y gratificaciones: tal como se mencionó en la dimensión de recompensa, los colaboradores están muy pendientes de lo que ganan o no el resto de sus compañeros, este genera una fuerte competencia y una permanente sensación de disconformidad. La mayoría de las personas comentaron estar disconformes con el salario que reciben, a pesar que valoran los beneficios extras que se les brinda. Casi todos mencionaron los beneficios que les da la compañía, algunos haciendo más énfasis que otros. Los más mencionados fueron: almuerzo pago, día de cumpleaños libre, tarjeta “Bienestar” para compras en farmacia, capacitaciones, media cuota de la universidad.

A continuación se presentan algunos fragmentos rescatados de las entrevistas personales:

- *“Tengo las puertas de la oficina de mi jefe siempre abiertas para conversar con él, le gusta que le consultemos cosas y conversar con nosotros, pero a veces lo que se consigue en una charla cuesta mucho que después se haga”.*
- *“Yo hace tres años que trabajo en la empresa y siempre estuve en el mismo puesto, si bien me han dado nuevas responsabilidades ya no puedo seguir creciendo porque la empresa no es grande como pasar a otra área. Me gustaría probar otra cosa porque siento que acá llegué a mi techo.”*
- *“Todos sabemos que tenemos que hacer todos los días lo mismo, yo por ejemplo sé que tengo que revisar CV, la recepcionista atender el teléfono y así, pero cuando surge un problema, nadie sabe quién tiene que solucionarlo o si se comete un error nadie se responsabiliza.”*
- *“Mi jefe es muy sociable y muchas veces genera charlas divertidas que sirven para distendernos por momentos de la rutina del trabajo. Pero por otro lado, algo que le criticaría, es que le cuesta mucho reconocer cuando alguno de nosotros hace algo bien, o resuelve un problema.”*

- “La verdad que el clima de trabajo es bueno, siempre nos hacemos chistes entre nosotros y los hombres nos juntamos para jugar a la pelota una vez por semana.”
- “A mí la empresa me paga media cuota de la facultad y eso me sirve de muchas ayuda.”
- “El año pasado me dieron un bono como premio por mi desempeño, pero yo preferiría que en lugar de que me lo den a fin de año me aumenten el sueldo y eso me motivaría a hacer mejor mi trabajo todos los días.”

3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

El cuestionario se realizó a las mismas personas que tuvieron la entrevista. El objetivo del mismo es medir el nivel de “*engagement*” actual en la empresa a través de sus tres dimensiones: vigor, absorción y dedicación.

El cuestionario consta de 21 preguntas. Las respuestas se califican del 1 al 10, siendo 1=Nunca, 5=Pocas Veces y 10= Siempre.

Las preguntas corresponden a cada una de las dimensiones, distribuidas de la siguiente manera:

- Absorción: 6 ítems (3,6,11,14,16,18)
- Vigor: 7 ítems (1,4,8,12,15,17,19)
- Dedicación: 6 ítems (2,5,7,10,13,20)

Para obtener los resultados primero se suma el puntaje de cada pregunta y agrupados de acuerdo a la dimensión que corresponda:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Total
1) En mi trabajo me siento lleno de energía	4	4	5	4	3	5	4	5	3	6	5	6	6	60
2) Percibo que mi trabajo está lleno de significado y propósito	5	4	6	6	5	7	6	6	4	7	6	5	5	72
3) El tiempo vuela cuando estoy trabajando	6	3	6	5	3	6	4	6	3	6	5	5	6	64
4) Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo	6	5	6	5	5	7	6	6	6	7	6	4	6	75
5) Mi trabajo me entusiasma	5	3	4	5	5	6	4	5	3	6	5	6	7	64
6) Cuando estoy trabajando olvido todo lo que ocurre alrededor de mí	5	4	6	5	4	6	4	4	3	6	6	5	6	64

7) Mi trabajo me inspira	6	5	5	6	5	7	5	5	3	7	5	5	7	71
8) Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	5	6	6	5	4	6	4	5	4	5	6	5	6	67
9) Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	6	5	6	6	5	7	6	7	5	7	6	6	7	79
10) Estoy orgulloso del trabajo que hago	5	4	5	6	4	5	6	5	6	6	5	4	5	66
11) Estoy inmerso en mi trabajo	6	5	6	5	4	6	5	6	3	7	5	5	6	69
12) Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	5	5	7	5	5	7	4	6	3	6	6	5	6	70
13) Mi trabajo es retardador	6	5	4	5	6	7	5	7	1	7	6	5	7	71
14) Cuando trabajo estoy concentrado en lo que estoy haciendo	6	6	7	6	4	6	6	6	4	7	6	6	7	77
15) Soy muy persistente en mi trabajo	6	5	7	5	6	6	6	7	6	8	8	7	7	84
16) Cuando estoy trabajando disfruto tanto que me cuesta desconectarme	5	5	6	5	4	6	4	5	3	6	5	5	6	65
17) Incluso cuando las cosas no van bien continúo trabajando	6	5	7	6	6	6	6	7	5	7	7	7	7	82
18) Disfruto de mi trabajo cuando estoy concentrado	7	6	7	6	5	6	5	6	6	7	6	6	7	80
19) Cuando estoy trabajando no me canso fácilmente	5	4	6	5	5	5	6	5	4	5	6	6	6	68
20) El trabajo que realizo tiene un significado para mi	6	6	6	5	6	5	6	7	5	7	7	6	7	79
21) Siento satisfacción cuando trabajo	7	7	8	6	6	6	7	7	5	7	7	7	6	86

De esta manera se obtiene la suma total para cada dimensión:

Dimensión	Suma total
Absorción	419
Vigor	506
Dedicación	423

Luego, el resultado de la suma total de cada dimensión, se divide por 13, que es la cantidad de sujetos y se obtiene la valoración para cada dimensión. Se obtiene como resultante un valor alto de 38,92 para vigor y una valoración media para absorción (32,23) y dedicación (32,54), tal como se expresa en el siguiente cuadro:

		ABSORCION	VIGOR	DEDICACION
46.6 a 60	Muy alto			
33.1 a 46.5	Alto		38,92	
19.6 a 33	Medio	32,23		32,54
6 a 19.5	Bajo			

A su vez el cuestionario realiza dos preguntas que hacen referencia a la felicidad laboral y a la satisfacción en el trabajo. Las preguntas son la 9 y 21 respectivamente.

En este caso se suma el puntaje otorgado a cada pregunta y luego se divide ése total por la cantidad de sujetos, obteniendo de esta forma la valoración para cada dimensión. Se utiliza la misma escala de 1 a 10 para interpretar el resultado.

La suma total para la dimensión “felicidad” dio un total de 81 y la de “satisfacción” un total de 86. Luego al realizar la división se obtiene el valor final de 6,23 para la primera y 6,61 para la segunda. Esto es una valoración media para ambas dimensiones.

		FELICIDAD	SATISFACCION
8 a 10	Alto		
5 a 7	Medio	6,23	6,61
1 a 4	Bajo		

4. CONCLUSIONES

Como se pudo observar, de acuerdo a los resultados del cuestionario, el nivel de “*engagement*”, de acuerdo a las dimensiones observadas en el mismo, es medio, los niveles de satisfacción laboral y de felicidad en el trabajo son medios.

Lo anterior es coincidente con lo expuesto por las personas en las entrevistas, quienes muestran cierta insatisfacción y desmotivación en el trabajo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

1. INTRODUCCIÓN

A partir de las entrevistas y el cuestionario realizado a los empleados de la empresa bajo estudio se pudo elaborar un diagnóstico de la situación actual, de donde surgen los principales problemas a resolver. En este capítulo se evalúan las alternativas de resolución y se plantea una propuesta concreta de mejora con sus respectivas acciones de implementación, basadas en las 5 acciones para generar “*engagement*” expuestas en el Capítulo II. Y, finalmente se presentarán las conclusiones finales del trabajo.

2. DIAGNOSTICO

Como consecuencia del análisis realizado a partir de las entrevistas personales y las respuestas al cuestionario, se realiza el siguiente diagnóstico:

- Tal como se pudo apreciar, principalmente en las entrevistas realizadas, y luego, sustentado con el resultado del cuestionario, los colaboradores de la empresa tienen un nivel de motivación medio. Esto implica que no consideran su trabajo como promotor de satisfacciones, sino más bien, sólo como una responsabilidad más a cumplir, lo que genera un cumplimiento pasivo de sus obligaciones, sin ese plus de creatividad e iniciativa necesario para un trabajo productivo y enriquecedor, tanto para el empleado como para la organización.
- En base a los resultados de las entrevistas con el personal, se concluye que en la organización existe un clima negativo. Esto se ve reflejado en la

desmotivación de los colaboradores, la falta de focalización al momento de realizar sus tareas, asistir al trabajo sólo por cumplir (“horas silla”) y bajo ritmo de trabajo. Todo lo anterior genera falta de compromiso de los colaboradores hacia la organización, bajando a su vez, la calidad del servicio. Esto afecta significativamente el funcionamiento, ya que, como se mostró en el capítulo V, la empresa presta servicios que implican estar permanentemente en contacto con los clientes, brindando soluciones, buscando oportunidades de nuevos servicios y forjando una buena relación para fidelizarlos.

- Tal como se demostró en el capítulo IV, la mayoría de los empleados de la empresa no poseen un puesto definido, sino que tienen una noción de sus objetivos y cooperan con distintas áreas. Esto también se relaciona con el orden, que implica el poder tener hábitos de trabajo organizados y planificados, con una sistematización y organización. A primera vista aparece como contradictorio, pero podría pensarse a partir de la información recabada en las entrevistas. Si bien valoran la posibilidad de realizar actividades que los saquen de su rutina, se sienten algo incómodos con la poca definición operativa de sus puestos, sobre todo cuando surgen inconvenientes, ya que están definidas las responsabilidades de cada uno.

- Los colaboradores no estarían valorando la posibilidad de enfrentar situaciones complejas y que requieran una superación constante. No se encontrarían centrados en la perfección y no buscarían que su trabajo sea un reto para ellos.

- Si bien es importante la planificación, no lo sería el tener una meta definida hacia la cual trabajar y frente a la cual dirigir sus esfuerzos, no restringen sus actividades en pos de finalizar una sola tarea, lo que se relaciona con la necesidad que poseen de abordar tareas variadas.

- Las personas están a la espera de ser estimadas y apreciadas, si bien sus expectativas respecto del logro no son demasiado altas. Sería oportuno poder trabajar sobre lo que se siente como reconocimiento desde su apreciación, y los métodos implementados para reconocer en ellos su buen desempeño.

- Si bien la empresa brinda beneficios y premios por el buen desempeño, quedó demostrado en Capítulo V que ellos no lo perciben de manera positiva, sino que, por el contrario, consideran deberían recibir otras gratificaciones.

3. ALTERNATIVA DE MEJORA

La teoría del “*engagement*”, como se expuso en el Capítulo II, afirma que un empleado comprometido comprende lo que tiene que hacer para ayudar al éxito de la empresa, se siente emocionalmente conectado con la organización y sus líderes y está deseoso de poner ese conocimiento y esa emoción en acción para mejorar su propio desempeño y el de su organización. Debido a que la empresa está en el proceso de profesionalización aún no se han realizado los diseños de puestos, esto impide que los colaboradores tengan claro qué es lo que deben hacer, cuáles son sus funciones elementales y qué decisiones pueden tomar. Por otro lado, los sistemas de gratificaciones y recompensas no están bien definidos, lo cual genera un descontento continuo y malestar en algunas personas.

Se propone como alternativa de mejora trabajar sobre el concepto de “*engagement*” a través de las cinco acciones para desarrollar compromiso en los colaboradores, presentadas en el Capítulo II: conocerlos, desarrollarlos, inspirarlos, involucrarlos y reconocerlos.

Además, la decisión de trabajar sobre el concepto de “*engagement*” se fundamenta en que el mismo genera una conexión entre los colaboradores y la compañía que como consecuencia generará un mejor clima organizacional, mayor motivación y satisfacción laboral, que derivará en empleados más predispuestos a brindar un mejor servicio y por consiguiente clientes más satisfechos y fidelizados .

4. PROPUESTA DE MEJORA

Como consecuencia de lo anterior, a continuación, se desarrollará el plan de acción necesario para cumplir con la alternativa seleccionada. Para ello, el primer paso es establecer qué objetivos deberá cumplir la empresa para comenzar a notar los cambios.

A. Objetivos

- * Lograr un mayor nivel de compromiso por parte de los colaboradores.
- * Colaboradores con claridad en sus funciones y que en base a ellas desarrollen el criterio para la toma de decisiones requeridas en sus puesto de trabajo.

- * Lograr que las diferentes áreas trabajen en equipo, mejorando en consecuencia la performance de la compañía hacia el cliente.
- * Establecer canales formales de comunicación.
- * Mejorar la calidad del servicio y aumentar la cartera de clientes.

El cumplimiento de los objetivos planteados llevará a la empresa a esperar los siguientes resultados:

- * Colaboradores satisfechos, que generan pro actividad al negocio, atrayendo nuevos clientes y fidelizando los actuales.
- * Mayor rentabilidad para la compañía, lo cual generará mayores premios y reconocimientos hacia los colaboradores.
- * Fidelidad de los colaboradores hacia la empresa y baja rotación.
- * Ambiente de trabajo agradable.
- * Profesionalización de la compañía.

B. Acciones de implementación

Tal como se expuso en el Capítulo II “*engagement*” es “una profunda y amplia conexión que los empleados tienen con una compañía que trae como resultado un deseo de ir más allá de lo que se espera de ellos para el éxito de la compañía”. La conexión que se menciona ocurre a tres niveles, racional, emocional y motivacional. Y también se presentaron las 5 acciones que la empresa como organización y los líderes a todo nivel deben desarrollar el compromiso en sus colaboradores

Las acciones de implementación se desarrollarán tomando como base lo anterior, teniendo como meta el cumplimiento de los objetivos planteados para alcanzar los resultados esperados.

Se comenzará por implementar los niveles de conexión.

- * **Racional:** para que los colaboradores entiendan con claridad cuáles son sus funciones y cómo las mismas repercuten en la misión y objetivos de la empresa se deberán llevar a cabo las siguientes acciones:
 - a. Redefinición de misión y visión: Si bien la empresa tiene definida su misión y visión, las mismas datan de 6 años atrás y el contexto político-económico ha llevado a redefinir el mercado meta y los servicios que se prestarán para satisfacer las necesidades cada vez más cambiantes de los clientes. Lo mismo sucede con la visión, hoy la empresa se encuentra con un cambio generacional, con lo cual también cambia la perspectiva a futuro.

- b. Definición de objetivos: es necesario que los directivos planteen los objetivos del negocio a corto, mediano y largo plazo.
- c. Desarrollar el manual de procedimientos: es una herramienta imprescindible para que cada colaborador sepa cuáles son sus funciones y conozca el alcance de su puesto de trabajo.
- d. Definición de misión, visión y objetivos por departamento/puesto: una vez que los colaboradores conozcan la misión, visión y objetivos del negocio, y además cuáles son sus funciones y responsabilidades, desarrollar un taller para que ellos mismos puedan definir la misión, visión y objetivos de sus propios puestos de trabajo alineadas con las de la empresa.
- e. Realizar el diseño de la cadena de valor de la empresa para comprender qué actividades generan valor al cliente y qué áreas son responsables de ese valor percibido.

* **Emocional:** que el empleado esté satisfecho en el lugar de trabajo, que se sienta confortable, que haya un buen clima laboral y compañerismo ayudará a generar emociones positivas y relacionarlas con el lugar de trabajo. Esto se logrará con las siguientes acciones:

- a. Implementar pautas para un horario de trabajo flexible que permita a los colaboradores asistir a los actos del colegio de sus hijos, salir antes del trabajo si sus objetivos del día están cumplidos.
- b. Crear reuniones para que las personas puedan relacionarse y conocerse fuera del ámbito laboral. Invitar a las familias para que también se relacionen.
- c. Mantener charlas casuales entre colaboradores y gerencia para medir cómo se sienten en el lugar de trabajo y saber cómo está su situación personal.
- d. Generar un espacio de dispersión que permita a los colaboradores distenderse durante la jornada laboral.
- e. Pautar el “Día de la Familia” donde se realizará un almuerzo al aire libre con los colaboradores y sus familias.
- f. Organizar una cena de fin de año donde se reconozca a los colaboradores que se destacaron durante el año por su buen desempeño, compañerismo, entre otros.

* **Motivacional:** para que los colaboradores puedan realizar bien su trabajo y además se sientan motivados es necesario:

- a. Establecer puntos de autocontrol que les permita identificar los errores y corregirlos antes que sean detectados por un superior o por un cliente. Esto evitará sentir frustración.
- b. Reconocer los logros alcanzados por los colaboradores y transmitirlos.

- c. Pautar premios de diferente índole ante el cumplimiento de objetivos. Esto es, una cena con su pareja, entradas al cine, una cesión de masajes, entre otros.
- d. Capacitarlos con técnicas sencillas para mantener el orden y la limpieza en sus lugares de trabajo. El orden permite optimizar tiempos, efectividad en las tareas que se realizan y además genera sensación de bienestar.

Una vez implementados los niveles de conexión, podremos continuar con la ejecución de las 5 acciones principales:

- i. **Conocerlos:** este punto será esencial para poder avanzar con las acciones siguientes y hace referencia a conocer tanto al empleado como a la fuerza laboral en su conjunto, por lo cual las actividades a seguir serán:
 - a. Realizar un taller “out door” con la finalidad de evaluar cuán identificados están los colaboradores con la misión y visión de la compañía. Cuál es el mejor reconocimiento/incentivo para cada área; cuál es la razón principal por la que eligen trabajar en la compañía, qué los hace sentir orgullosos de empresa, entre otros.
 - b. Desarrollar una encuesta que será realizada de manera individual para conocer, acerca de cada colaborador, cuáles son sus perspectivas profesionales; qué tipo de compensaciones lo motiva más; qué lo atrajo a la compañía y qué es lo que lo retiene; cuál es el punto de inflexión, en la percepción del riesgo, de cada colaborador para que tome la decisión de irse de la compañía; cómo ven a la alta gerencia; qué es lo más les gusta hacer fuera del trabajo; qué inspira a cada uno a trabajar en la compañía; en qué les gustaría especializarse o capacitarse; qué necesita saber cada trabajador sobre la empresa, para contribuir al desarrollo del negocio.
- ii. **Desarrollarlos:** la empresa no tiene desarrollado un plan de carrera para cada trabajador, debido a que tiene una estructura pequeña y las oportunidades de crecimiento ascendente son mínimas. No obstante ello, los colaboradores si pueden profesionalizarse y desarrollar nuevas habilidades dentro de las áreas a las que pertenecen. Para ello se deberá:
 - a. Desarrollar un plan de capacitación por área. En una primera etapa con capacitaciones básicas que refuercen sus conocimientos actuales y en una segunda etapa desarrollo de nuevas habilidades que mejoren la performance de cada colaborador. De manera que cada colaborador reciba como mínimo dos capacitaciones al año relacionadas con su puesto de trabajo.

- b. Realizar capacitación “*in company*” para desarrollar las habilidades de trabajo en equipo, comunicación y negociación de toda la organización.
 - c. Generar reuniones cada 15 o 20 días donde cada colaborador tenga espacio para transmitir a sus compañeros notas de interés o modificaciones en la legislación vigente, por ejemplo.
- iii. **Inspirarlos:**
- a. La inspiración sólo se llevará a cabo si la alta gerencia es coherente, transparente, veraz, amar lo que uno hace y ser fiel a la esencia. Esto hará que los colaboradores se involucren con los valores de la empresa y se preocupen por su correcto funcionamiento.
 - b. La empresa actualmente participa del “Club de Empresas Comprometidas” pero sólo a través de un directivo. Incentivar e invitar a que participen los colaboradores que lo deseen promoviendo las actividades de RSE dentro de la compañía.
 - c. Transmitirles seguridad y permanencia en su puesto de trabajo.
- iv. **Involucrarlos:** a través de la comunicación organizacional abierta. Esto es, brindar a los colaboradores la información necesaria para tomar decisiones e incrementar sus opiniones sobre los temas estratégicos de la compañía, respetando la individualidad:
- a. Establecer canales de comunicación formales en todas las direcciones.
 - b. Basar la comunicación en la “comunicación asertiva”, comenzando por la alta gerencia.
 - c. Crear grupos de transferencia de aprendizaje y de mejora continua que permita que los colaboradores compartan las mejores prácticas entre ellos. Brindar espacios y tiempo para que esto pueda llevarse a cabo.
 - d. Realizar reuniones informativas una vez al mes, para informar los resultados obtenidos, informar cuáles fueron los desvíos, plantear las mejoras escuchando las opiniones de los empleados e informar cuáles serán los objetivos para el mes siguiente.
- v. **Reconocerlos:** estas acciones deben estar sustentadas en los datos e información obtenida en el primer punto “conocerlos”.
- a. Crear una política de remuneraciones y compensaciones acorde al mercado. Teniendo en cuenta el entorno político económico del país, se deberá evaluar un ajuste de salarios cada seis meses.
 - b. Realizar un estudio para identificar cuáles son los puestos que permiten una remuneración mixta (remuneración fija + variable) y establecer los objetivos a cumplir, medición de los mismos y cómo se realizará el cálculo del porcentaje variable.

- c. Reconocer en las reuniones mensuales a los colaboradores que mejor hayan cumplido con los objetivos planteados en el mes y darles un premio, que se debe ajustar a la persona y en lo que más lo motiva. Por ejemplo: una cena con su pareja, entradas al cine, una cesión de masajes, escapadas a San Rafael, Merlo.

El Gerente de Administración ayudará a gestionar la puesta en marcha del presente proyecto, que deberá comenzar en el mes setiembre con la presentación del proyecto a la Alta Gerencia para recibir su *feedback* y realizar las correcciones y/o modificaciones sugeridas y luego informar a los colaboradores acerca del procedimiento que se llevará a cabo. Simultáneamente, se comenzará a realizar el Manual de Procedimientos.

La primera acción a llevar a cabo deberá ser la redefinición de la misión y visión de la empresa por parte de la alta gerencia, de manera de establecer el rumbo del negocio y los objetivos a cumplir para el resto del año. Una vez culminada esta actividad, se realizará un taller con los colaboradores para transmitirles la visión y misión de la empresa, y se les entregará el Manual de Funciones para que puedan determinar la misión, visión y objetivos de sus puestos de trabajo.

Paralelamente se deberá ir trabajando sobre las 5 acciones principales para lograr el “*engagement*”. De manera que en un plazo máximo de 5 meses se vuelva a ejecutar una encuesta de clima y los resultados de la misma comiencen a mostrar los cambios esperados del presente proyecto.

C. Indicadores de medición del proyecto

Cuando se informe el plan de acción a los colaboradores se realizará una encuesta cuantitativa para medir el clima organizacional en ese momento, y obtener información más precisa acerca de los principales elementos que generan el mal clima.

La segunda medición deberá hacerse a fines del mes de noviembre, una vez comunicada la misión, visión, definición de objetivos y el taller haya culminado. Esta medición se hará a través de encuestas cuantitativas donde se volverán a medir las mismas dimensiones que se presentaron en el Capítulo V: motivación, establecimiento de objetivos, estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, satisfacción en el trabajo y salario y gratificaciones

Una vez finalizada esta encuesta, se deberán corregir los desvíos y comenzar con la tercer etapa que es la información y aplicación de políticas de remuneraciones y compensaciones. Hacia mediados del mes de enero se deberá realizar una tercera encuesta donde, además de los indicadores anteriores, también se evaluará:

- * Reconocimiento
- * Condiciones de trabajo

- * Formación y desarrollo

Las encuestas se analizarán con la Escala de Lickert, con grado de acuerdo y desacuerdo con puntuaciones de 1 a 5. La misma se utilizará de referencia para ir evaluando la evolución del clima y el nivel de “*engagement*” de los colaboradores hacia la compañía. Por lo expuesto, y teniendo en cuenta las tablas de medición de resultados de las dimensiones del “*engagement*” que se presentaron en el Capítulo V, se deben superiores a los 33,1 puntos para éstas variables.

Mientras tanto, el área comercial deberá realizar encuestas de satisfacción a los clientes, lo cual permitirá analizar si los cambios que están ocurriendo dentro de la compañía están generando los resultados esperados en los clientes. Durante los primeros tres meses se pueden mantener charlas con los clientes para ir midiendo el alcance de las políticas internas aplicadas. Luego del quinto mes las repercusiones ya deberán notarse a nivel económico, la facturación deberá aumentar en al menos en un 15%. Los indicadores que harán notar la mejora son:

- * Disminución de notas de crédito/débito realizadas
- * Nuevos clientes por recomendación
- * Aumento en la facturación
- * Aumento en la cantidad de personal contratado
- * Disminución de reclamos de clientes

D. Medidas de éxito

Como medida de éxito del proyecto se puede aplicar la evaluación 360°, el nivel de productividad ascendente de la compañía, el Modelo de G.S. Odiorne (fuente: Liliana Martínez Moll) que relaciona y mide el rendimiento y potencial de las personas. Todo esto con la meta final de aplicar, en un mediano plazo un Cuadro de Mando Integral para Recursos Humanos que permita identificar los desvíos de manera más rápida y en consecuencia entrar en un proceso de mejora continua.

Si la empresa aplica detalladamente el plan presentado y va realizando las mediciones pertinentes, en un plazo de cinco meses podrá ver las mejoras paulatinas en su equipo de trabajo.

5. CONCLUSIONES FINALES

El concepto de “*engagement*” es una alternativa que si bien repercute en el clima organizacional, y en la satisfacción laboral, el punto esencial son los cambios internos a

nivel individual, generando en las personas mayor seguridad, confianza en sí mismos, optimismo, autoestima, autoeficacia y estabilidad emocional, entre otros, que a su vez brindará beneficios de salud.

Como se expuso en el Capítulo II, a través de los estudios realizados por Gallup, se demostró que las empresas con trabajadores “*engaged*” tienen menores costos en salud. Esto se debe a que los trabajadores bajan los niveles de ansiedad y depresión, desarrollan una buena salud física, bajan niveles de “*burnout*” y predominan las emociones positivas.

En definitiva, todo lo anterior se resume en un mayor rendimiento para la compañía mediante los siguientes indicadores:

- * De desempeño de motivación:
 - Motivación intrínseca y no extrínseca en el trabajo
 - Iniciativa personal
 - Comportamiento proactivo
- * De desempeño de recursos humanos
 - Frecuencia del ausentismo por enfermedad
 - Volumen de negocio
- * Indicadores de comportamiento
 - Calidad del servicio percibida por los clientes
 - Errores auto detectados
 - Accidentes de trabajo
 - Capacidad de innovación (personal y de la unidad de trabajo)
- * Indicadores económicos
 - Cifras del negocio
 - Funcionamiento general del negocio (rentabilidad, productividad, rotación, lealtad del cliente)

Cuando una empresa se establece bajo los términos del engagement, la propia organización y sus colaboradores se benefician en gran medida y la ventaja competitiva que se adquiere es difícil de superar por una organización en la que sus empleados no se implican con su trabajo.

Las empresas deben valorar la importancia del engagement, ya que es la base para construir organizaciones altamente competitivas.

En definitiva, el “*engagement*” en el trabajo se relaciona con los recursos disponibles, tanto personales como laborales, la salud y los resultados de la organización. Crea un crecimiento en espiral ascendente del compromiso que genera una sensación de disfrute que parece ser contagiosa y mejora la calidad de vida de las personas.

BIBLIOGRAFIA

- CONTRERAS, P. (2011). *Manual de Gestión de Clima y Engagement*. Santiago - Chile: ADEN .
- CUCCHI, D. (., BALDES, R., CASELLES, D., COSTA, M., CUCCHI, J., ELASKAR, L., y otros. (2009). *El management ante el desafío de la turbulencia* (1a ed.). Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
- DEL CAMPO, R. (2011). "El engagement brinda importantes ventajas competitivas a las organizaciones". (M. Group, Entrevistador)
- DR. COLE, D. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo* (1a ed.). Buenos Aires: Nobuko.
- DUEÑAS RAMIA, G. (1996). La dirección de empresas ante la nueva complejidad". Tesis doctoral, defendida en la Universidad Autónoma de Madrid. Publicada con distinción "Cum laude".
- DUEÑAS RAMIA, G. (2006). El comportamiento humano organizado como fuente de competitividad. Mendoza , Argentina: UNCuyo Serie Estudio N° 56 Seccion Administración .
- GAN, F., & BERBEL, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (1a ed.). Barcelona: UOC.
- GEBAUER, J., & LOWMAN, D. (2008). Recuperado de http://www.amazon.com/dp/B001ODEP80/ref=rdr_kindle_ext_tmb [Abril, 2013]
- GONZÁLEZ, A. M., CORTE, C. M., & RUBIO, J. M. (28 de Abril de 2010). *Unversidad de Huelva - España*. Recuperado de http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_un_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf?sequence=2 [Junio de 2013]
- HALLBERG, U. E. (2005). *Personal website of Wilmar Schaufeli*. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/PhD/PhD%20Ulrika%20Halberg%202005.pdf> [Mayo, 2013]
- HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la Investigación - 4ta. Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- JIMENEZ, M. (2011). *Revolución Innovadora*. Recuperado de <http://revolucioninnovadora.blogspot.com.ar/2011/10/engagement.html>[Marzo,2013]
- LEY NACIONAL DE EMPLEO, Ley N° 24013 (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 5 de Diciembre de 1991).
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8a ed.). Mexico: Prentice Hall.
- SANCHEZ, M. F. (2007). La Encuesta de clima laboral como instrumento de detección del conflicto intergrupal en una organización. Mendoza: Tesina de grado. Universidad del Aconcagua-Facultad de Psicología.
- SANDOVAL CARAVEO, M. d. (2004). *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Recuperado de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf [Marzo,2013]

SCHAUFELI, W. (Diciembre de 2011). *Departamentul de Psihologie al Universitatea de Vest din Timisoara*. Recuperado de http://www.psihologietm.ro/OHPworkshop/schaufeli_work_engagement_1.pdf [Mayo,2013]

ANEXO A

ENTREVISTA

Se expone a continuación un esquema de las preguntas realizadas en las entrevistas a los colaboradores de la empresa. Lo que se presenta es un formato aproximativo, ya que a medida que transcurrieron las diferentes entrevistas, surgieron interrogantes referidos a los temas abordados, a las funciones de cada persona y las tareas que realizan, que fueron disipados a partir de preguntas elaboradas en el momento.

La entrevista está diagramada con la intención de explorar aspectos ligados al clima de trabajo dentro de la organización. El interés de la misma está dirigido a la percepción que el conjunto de empleados tiene de los diversos procesos que ocurren en su trabajo. El objetivo de esta entrevista es conocer los aspectos mencionados sin particularizar en personas específicas, por tal motivo los resultados serán analizados en conjunto.

1. ¿Considera que las personas de la empresa tienen claros los roles y el alcance de su autonomía para cumplir con las responsabilidades que estos delimitan?
2. ¿Piensa que en la empresa se toman las decisiones en el nivel jerárquico adecuado?
3. ¿Hasta qué punto las personas de su área cooperan entre ellas?
4. ¿En qué medida la gerencia transmite los objetivos de su área y de su puesto?
5. ¿Hasta qué punto las personas asumen como propios los objetivos de su labor y actúan en consecuencia?
6. Comparando con otras empresas que usted conoce, ¿hasta qué punto la suya es mejor para trabajar?
7. ¿En qué medida la estructura de la organización (sus roles, métodos y procedimientos) facilita o dificulta la toma de decisiones?
8. ¿Se siente incentivado por su superior inmediato a tener una posición activa que puede implicar el asumir riesgos en pos de la innovación y la eficacia del trabajo?
9. ¿Cómo es la comunicación entre los empleados de la empresa?
10. ¿En qué grado usted conoce los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual?
11. ¿Hasta qué punto las personas se sienten partícipes de la creación de la imagen institucional?
12. ¿Hasta qué punto la empresa estimula a sus colaboradores a innovar en su trabajo?
13. Considerando el cargo que ocupa, ¿Cómo calificaría su sueldo y otros beneficios, comparado con el de otros compañeros con similares responsabilidades?
14. ¿Cuánto tiempo quisiera usted trabajar para esta empresa?
15. ¿En qué grado los líderes tienen la capacidad para dirigir los recursos humanos que le son asignados?
16. ¿Cómo considera la relación existente entre desempeño y salario?
17. ¿Hasta qué punto se estimula la crítica constructiva dentro de la empresa?

18. ¿Conoce los beneficios de la empresa? ¿Podría mencionar alguno?
19. ¿Cómo calificaría el nivel general de motivación del personal de la empresa?
20. ¿Hasta qué punto usted está satisfecho con las tareas que desempeña actualmente?
21. ¿Considera que hay cooperación entre los empleados?
22. ¿En qué grado el cliente, tanto empresas como personas que buscan empleo, es lo más importante para la empresa?
23. ¿En qué medida su trabajo contribuye en el logro de los objetivos organizacionales?

Dimensiones del Clima	Pregunta que la evalúa	
Motivación	14, 19	Identifica los valores por los cuales los empleados están motivados hacia las tareas que realizan.
Establecimiento de objetivos	4, 5, 12	Mide el nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y la aceptación de los mismos.
Estructura	2, 7, 10, 22	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad	1, 11, 12	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
Recompensa	13, 16, 18	Corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
Relaciones	3, 15, 17	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
Cooperación	3, 9, 17, 21, 23	Mide el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
Satisfacción en el trabajo	6, 14, 19, 20	Mide el grado de satisfacción personal de los empleados sobre el trabajo que realizan.
Salario y gratificaciones	13, 16, 18	Mide el nivel de conformidad de los miembros de la organización en cuanto al salario que perciben.

ANEXO B

CUESTIONARIO

Este cuestionario evalúa el grado de implicación hacia el trabajo, conteste con un **aspa "X"**, teniendo en cuenta la siguiente **escala de frecuencia del 1 al 10, siendo 1=Nunca; 5=Pocas Veces; 10= Siempre**. Las respuestas a este cuestionario nos ayudarán a conseguir mejoras futuras en los puestos de trabajo. Por favor, conteste con total sinceridad. Las respuestas serán evaluadas en su conjunto y no en forma particular. No hay respuestas buenas o malas, todas valen por igual.

¡Gracias por tu colaboración!

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) En mi trabajo me siento lleno de energía										
2) Percibo que mi trabajo está lleno de significado y propósito										
3) El tiempo vuela cuando estoy trabajando										
4) Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo										
5) Mi trabajo me entusiasma										
6) Cuando estoy trabajando olvido todo lo que ocurre alrededor de mi										
7) Mi trabajo me inspira										
8) Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar										
9) Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo										
10) Estoy orgulloso del trabajo que hago										
11) Estoy inmerso en mi trabajo										
12) Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo										
13) Mi trabajo es retador										
14) Cuando trabajo estoy concentrado en lo que estoy haciendo										
15) Soy muy persistente en mi trabajo										
16) Cuando estoy trabajando disfruto tanto que me cuesta desconectarme										
17) Incluso cuando las cosas no van bien continúo trabajando										
18) Disfruto de mi trabajo cuando estoy concentrado										
19) Cuando estoy trabajando no me canso fácilmente										
20) El trabajo que realizo tiene un significado para mi										
21) Siento satisfacción cuando trabajo										

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 28 de Agosto del 2013

SALCEDO, M. ROSA
Apellido y Nombre

22723
Nº de Registro


Firma