

**Plan de Desarrollo del Employee Engagement para Empresa de
Subcontratación de Personal y Servicios Tecnológicos Remota: Adaptación de
Escala UWES y Modelo Mercer**

Laura Cristina Almeyda Arévalo

I.D. 000374269

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2023

**Plan de Desarrollo del Employee Engagement para Empresa de
Subcontratación de Personal y Servicios Tecnológicos Remota: Adaptación de
Escala UWES y Modelo Mercer**

Laura Cristina Almeyda Arévalo

I.D. 000374269

Proyecto de grado presentado como requisito para optar por el título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director del Proyecto

Andrés Felipe Acevedo Ojeda, PhD

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2023

Tabla de Contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Generalidades de la Empresa.....	15
Capítulo 2 Delimitación del Problema	18
Capítulo 3 Antecedentes.....	22
3.1 Medición del Employee Engagement en Modalidad Presencial	22
3.2 Employee Engagement de Empresas con Profesionales de IT	25
3.3 Medición del Employee Engagement en Modalidad Remota	29
3.4 Medición del Employee Engagement en Empresas de Subcontratación.....	31
3.5 Engagement y Cultura Organizacional	33
3.5.1 Programas de Engagement.....	33
3.5.2 Job Crafting, Engagement y Satisfacción de Necesidades Básicas	35
3.5.3 Job Crafting y Bienestar.....	39
3.5.4 Homeworking, Estrategias Comunicacionales y Sense of Belonging	42
3.5.5 Estrategias de Flexibilidad, Ambiente Laboral, Dedicación y Reto Intelectual	44
Capítulo 4 Justificación	47
Capítulo 5 Objetivos.....	50
5.1 Objetivo General.....	50
5.2 Objetivos Específicos	50
Capítulo 6 Marco Teórico	51
6.1 Concepto del Employee Engagement	51
6.1.1 Employee Engagement y Teoría de la Conservación de los Recursos	53
6.1.2 Employee Engagement y Teoría de Demandas y Recursos Laborales.....	54
6.1.3 Dimensiones del Compromiso Organizacional	57
6.1.3.1 Compromiso Afectivo	57
6.1.3.2 Compromiso de Permanencia.....	58
6.1.3.3 Compromiso Normativo	58
6.1.4 Medición del Employee Engagement	58
6.1.4.1 Indicadores del Employee Engagement.	60
6.1.4.2 Beneficios de Medir el Employee Engagement.	61
6.2 Escala UWES.....	62
6.2.1 Dimensiones del Engagement.....	62
6.2.1.1 Vigor.....	62
6.2.1.2 Dedicación	63
6.2.1.3 Absorción	63
6.2.3 Consistencia Interna de la Escala UWES	64
6.2.4 Evaluación de la Escala UWES	65
6.2.4.1 Evaluación Grupal de la Escala UWES.....	65
6.2.4.2 Evaluación Individual de la Escala UWES	66
6.3 Sense of Belonging	67
6.3.1 Perspectivas del Sense of Belonging	67
6.3.1.1 Sense of Belonging desde un Enfoque Psicológico	67
6.3.1.2 Sense of Belonging desde un Enfoque Sociológico	68
6.3.1.3 Sense of Belonging desde un Enfoque Afectivo	69
6.3.1.4 Sense of Belonging desde un Enfoque Físico	69

6.3.2 Medición del Sense of Belonging	69
6.3.2.2 Indicadores para Medir el Sense of Belonging	70
6.4 Employee Engagement y Sense of Belonging	71
6.4.1 Gestión del Sense of Belonging en Empresas	73
6.4.1.1 Consecuencias de No Gestionar el Sense of Belonging	74
6.4.2 Beneficios del Employee Engagement y Sense of Belonging	75
6.4.3 Cómo Mejorar el Employee Engagement y Sense of Belonging	77
6.4.3.1 Mejoras en el Employee Engagement	77
6.4.3.2 Mejoras en el Sense of Belonging	79
6.5 Modelo de Employee Engagement de Mercer	82
6.5.1 Niveles del Modelo de Mercer	83
6.5.1.1 Prácticas de Gestión Según los Niveles de Engagement	85
Capítulo 7 Diseño Metodológico	87
7.1 Diseño de la Investigación	87
7.2 Procedimiento	87
7.3 Población Objetivo	88
7.3.1 Muestreo por Conveniencia	89
7.4 Instrumento	89
7.4.1 Prueba Piloto del Instrumento	90
7.4.2 Análisis del Instrumento	91
7.4.3 Método de Calificación	92
Capítulo 8 Análisis de Resultados	95
8.1 Resultados Grupales	97
8.1.1 Diagnóstico General	97
8.1.1.1 Satisfechos	100
8.1.1.2 Comprometidos	102
8.1.2 Pruebas Estadísticas	104
8.2 Resultados por Chapter	106
8.2.1 Data Analytics	107
8.2.2 Machine Learning	109
8.2.3 Data Engineering	112
8.3 Propuesta de Estrategias Genéricas	114
8.4 Aplicación de Estrategias en La Empresa	133
8.5 Plan de Engagement	137
8.6 Discusión de Resultados	140
Capítulo 9 Conclusiones y Recomendaciones	143
9.1 Conclusiones del Trabajo de Grado	143
9.1 Recomendaciones del Trabajo de Grado	145
Lista de Referencias	146
Apéndices	161

Lista de Figuras

Figura 1 Estructura organizacional de La Empresa.....	16
Figura 2 Modelo de demandas y recursos laborales.....	55
Figura 3 Intercambio entre Empresa y Empleado	72
Figura 4 Modelo de Employee Engagement de Mercer	83
Figura 5 Distribución de la muestra en Chapters	97
Figura 6. Dimensiones de la Escala UWES Adaptada VS Género	105
Figura 7. Puntaje promedio de Engagement por cliente	106
Figura 8. Distribución de la muestra en el Modelo Mercer.....	107
Figura 9 Etapas para construir un entorno de trabajo psicológicamente seguro	131
Figura 10. Proceso de plan de Engagement para La Empresa	137

Lista de Tablas

Tabla 1 Información financiera de UPSOCL	22
Tabla 2 Rotación de personal de la empresa Mets	23
Tabla 3 Información financiera de la empresa Zintex	25
Tabla 4 Numerosos conceptos de Engagement por distintos autores.....	52
Tabla 5 Valores del alfa de Cronbach de cada dimensión de la Escala UWES	64
Tabla 6 Valores del alfa de Cronbach de la Escala UWES-9, UWES-15 y UWES-17	65
Tabla 7 Categorías del puntaje individual para la Escala UWES.....	67
Tabla 8. Coeficiente de confiabilidad, Alfa de Cronbach de la Adaptación de la Escala UWES	91
Tabla 9 Condiciones para categorizar a los empleados en el Modelo de Mercer.....	92
Tabla 10. Estadística descriptiva de las dimensiones y la Escala UWES Adaptada	98
Tabla 11. Distribución de los Chapters en cada dimensión y en la Adaptación del UWES	99
Tabla 12. Distribución de los Chapters en los niveles del Modelo Mercer	100
Tabla 13. Distribución de los empleados Satisfechos en las dimensiones de la Escala UWES adaptada	100
Tabla 14. Ítems con mayor impacto negativo en los empleados satisfechos	101
Tabla 15. Distribución de los empleados Comprometidos en las dimensiones de la Escala UWES Adaptada.....	103
Tabla 16. Ítems con mayor impacto negativo en los empleados comprometidos	103
Tabla 17. Distribución de Data Analytics en las dimensiones de la Escala UWES Adaptada...	108
Tabla 18. Ítems que tienen impacto negativo en el Engagement de Data Analytics.....	108
Tabla 19. Distribución de Machine Learning en las dimensiones de la Escala UWES Adaptada	110
Tabla 20. Ítems que impactan negativamente en el nivel de Engagement de Machine Learning	110
Tabla 21. Distribución de Data Engineering en las dimensiones y en la Escala UWES Adaptada	112
Tabla 22. Ítems que impactan negativamente en el nivel de Engagement de Data Engineering	112
Tabla 23. Resumen de las estrategias planteadas para La Empresa	128

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)	161
Apéndice B. Escala UWES Adaptada	162
Apéndice C. Características de la Distribución de los Ítems.....	167
Apéndice D. Pruebas Estadísticas Aplicadas	168

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1. Beneficiarios de la gestión.....	70
Ecuación 2. Gestiones Realizadas.....	70
Ecuación 3. Mejora del Sentido de Pertenencia.....	71
Ecuación 4. Reducción de Indicadores Negativos.....	71



RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Plan de Desarrollo del Employee Engagement para Empresa de Subcontratación de Personal y Servicios Tecnológicos Remota: Adaptación de Escala UWES y Modelo Mercer
AUTOR(ES):	Laura Cristina Almeyda Arévalo
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	Andrés Felipe Acevedo Ojeda, Phd

RESUMEN

Actualmente, las empresas están focalizando sus esfuerzos en la fuerza laboral, considerando que altos niveles de Employee Engagement (EE) incrementan la identificación, entusiasmo, energía y eficiencia del trabajo, que es la clave del éxito de las organizaciones. Es por ello que el presente estudio está enfocado en medir el nivel de EE de tres grupos de ingenieros desarrolladores de proyectos con IA de La Empresa: Data Analytics, Machine Learning y Data Engineering. Todo esto, a través de una revisión teórica y de antecedentes para adaptar la escala UWES integrando la dimensión de Sense of Belong (SofB) y preguntas del Modelo Mercer que permiten relacionarlos. Esto facilita identificar sus debilidades en cada dimensión para plantear estrategias que las confronten y promuevan el desarrollo del EE y así, definir un plan para su implementación en La Empresa. La investigación se aplicó a una muestra de 89 empleados ubicados en diferentes localidades. Los resultados evidenciaron que, las condiciones de los tres grupos en las cuatro dimensiones son similares, aunque el nivel de EE es bueno, siempre existe la oportunidad de mejora en las dimensiones del vigor, dedicación y absorción. Sus problemáticas se enfocan en: Gestión del tiempo, atención plena, competitividad y entusiasmo. Es por ello que las estrategias se orientan principalmente a gestionar el Job crafting, trabajo flexible, Mindfulness, administración del tiempo, desarrollo profesional y personal, entre otras. Finalmente, lo anterior sirve como base para el plan de implementación de las estrategias en el que se consideran los antecedentes y un esquema lineal visto como una secuencia de pasos para desarrollar el EE.

PALABRAS CLAVE:

Employee Engagement (EE), Entusiasmo, Escala UWES, Identificación, Ingeniería, Inteligencia Artificial (IA), Plan de EE, Psicología, Sense of Belong (SofB).

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE:	Employee Engagement Development Plan for a Remote Personnel and Technological Services Outsourcing Company: UWES Scale Adaptation and Mercer Model
AUTHOR(S):	Laura Cristina Almeyda Arévalo
FACULTY:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR:	Andrés Felipe Acevedo Ojeda, Phd

ABSTRACT

Currently, companies are focusing their efforts on the workforce, considering that high levels of Employee Engagement (EE) increase identification, enthusiasm, energy and work efficiency, which is the key to the success of organizations. That is why this study focuses on measuring the EE level of three groups of engineers developing projects with AI of The Company: Data Analytics, Machine Learning and Data Engineering. All this, through a theoretical and background review to adapt the UWES scale by integrating the Sense of Belong (SofB) dimension and questions from the Mercer Model that allows them to be related. This makes it easier to identify their weaknesses in each dimension to propose strategies that confront them and promote the development of the EE and, thus, define a plan for its implementation in The Company. The research was applied to a sample of 89 employees located in different locations. The results showed that the conditions of the three groups in the four dimensions are similar; although the EE level is good, there is always an opportunity to improve in the dimensions of vigour, dedication and absorption. Their problems focus on Time management, full attention, competitiveness and enthusiasm. That is why the strategies are mainly oriented toward managing Job crafting, flexible work, Mindfulness, time management, and professional and personal development, among others. Finally, the above serves as the basis for the implementation plan of the strategies in which the antecedents and a linear scheme are considered as a sequence of steps to develop the EE.

KEYWORDS:

Artificial Intelligence (AI), Engineering, Employee Engagement (EE), Enthusiasm, Identification, Plan, Psychology, Sense of Belong (SofB), UWES Scale.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Debido a los distintos cambios que enfrentan las organizaciones en el mundo laboral y sus múltiples intentos por sobrevivir, las empresas han tenido que acudir a medios alternos para permanecer en él, e incluso, crecer a través de la excelencia (Rodríguez & Bakker, 2013). Teniendo en cuenta ese entorno competitivo y cambiante, la vinculación psicológica de los trabajadores con su empleo es un factor clave.

Esta conexión que buscan las organizaciones se entiende como el estado proactivo de los empleados en el que crean un vínculo ameno con su trabajo y se comprometen con los elevados estándares de calidad (Rodríguez & Bakker, 2013). En pocas palabras, buscan generar Employee Engagement (EE), que los fideliza con la organización e incide significativamente en su entusiasmo, energía, salud, rendimiento, satisfacción, tranquilidad, entre otros indicadores.

Con el fin de proteger la privacidad de la empresa utilizada como caso de estudio en este proyecto, se hará referencia a ella como "La Empresa" a lo largo del documento. El concepto de EE es interpretado de diferentes formas según el contexto empresarial en el que se aplique. En el presente estudio enfocado en los ingenieros de La Empresa, cuyo servicio es la subcontratación del desarrollo de proyectos de Inteligencia Artificial (IA), se utilizará el concepto de EE de Schaufeli & Bakker (2004) para adaptarlo a las necesidades específicas de la empresa en relación con las habilidades blandas que suelen representar una debilidad en este tipo de personal.

Schaufeli & Bakker (2004) conceptualizan el EE como una condición mental positiva representada por el **vigor**, la **dedicación** y la **absorción** con el trabajo. Esta condición más allá de una emoción pasajera es un estado **afectivo** y **cognitivo** duradero que conecta al trabajador energéticamente para enfrentar los retos y acontecimientos laborales. El EE se relaciona con la alta energía e identificación en el trabajo, la empresa y el equipo de trabajo propuesto.

Además de los estados afectivos y cognitivos mencionadas anteriormente, se propone que el EE también puede enfatizar en la dimensión de la estima, lo que da lugar a una cuarta dimensión, denominada **Sense of Belong (SofB)** o **Sentido de Pertenencia (SP)** en español. Esta hace referencia a la dificultad que experimenta el empleado de abandonar la compañía debido al fuerte vínculo afectivo, identificación y orgullo con ella, lo que hace que cualquier otra oferta laboral le resulte indiferente (Waller, 2020).

Las cuatro dimensiones del EE son esenciales para los perfiles de ingenieros que trabajan en empresas de subcontratación de servicios tecnológicos que en su desarrollo profesional se han enfocado mayoritariamente en herramientas tecnológicas, dejando a un lado las habilidades blandas, relaciones interpersonales, la emoción por su trabajo y el sentimiento de pertenencia con la organización empleadora.

Debido a que la posible pérdida del aspecto emocional y relacional en el ambiente laboral, la alta rotación de personal, el enfoque tecnológico y alto nivel en conocimiento en manejo de información de estos profesionales son preocupaciones importantes para La Empresa, se propone medir el EE en los ingenieros que conforman La Empresa y clasificarlos en los cuatro niveles dinámicos que confirman el **Modelo de Mercer: Satisfecho, Motivado, Comprometido y Defensor** (Mercer, 2007).

El objetivo consiste en identificar las dimensiones débiles del EE y confrontarlas a través del planteamiento de estrategias que tras ser implementadas permitan incrementar el nivel de EE a través de un plan de desarrollo hasta lograr que la mayoría se encuentren en el nivel deseado por La Empresa, es decir, **defensores**. Para ello, se propone un plan de EE que guíe a los líderes,

supervisores y empleados para progresar entre los niveles del Modelo Mercer, teniendo en cuenta que estos niveles son dinámicos.

Con el objetivo de lograr un estudio descriptivo riguroso, se procedió a ajustar la Escala UWES propuesta por Schaufeli & Bakker (2004) para incluir la dimensión SofB y algunas preguntas diseñadas para relacionarse con los niveles del Modelo Mercer. Esta adaptación permitió vincular las dimensiones, calificar el EE y clasificar a los empleados en los niveles del Modelo Mercer.

El instrumento se aplicó a 150 empleados de La empresa a través de un muestreo por conveniencia, obteniendo un total de 89 respuestas. A partir de estas respuestas, se creó una base de datos en la que se calificó a los empleados con el método de promedios de Schaufeli & Bakker (2004), con la adición del promedio de la dimensión SofB y las preguntas del Modelo Mercer en las cuatro dimensiones para ser consideradas en el promedio del puntaje total.

Utilizando el puntaje total de los 89 empleados, se procedió a definir cuartiles con el fin de categorizar a los empleados en cada uno de los cuatro niveles del Modelo de Mercer. Además, se definieron cuatro intervalos (Muy Bajo, Bajo, Alto y Muy Alto) para identificar la situación de los empleados respecto a las dimensiones y conocer la distribución de la muestra.

Con una clara comprensión de la situación de La Empresa y una comprensión de las relaciones entre las variables de investigación y su impacto en las organizaciones, se procedió al planteamiento de estrategias para promover ambientes laborales con altos niveles de EE. Se identificaron problemáticas compartidas entre diferentes grupos de ingenieros, como la **competitividad**, el **entusiasmo**, la **Atención Plena y gestión del tiempo**, y se diseñaron estrategias específicas para controlarlas.

Las estrategias giran en torno a la incorporación de intervenciones de *Job Crafting*, a la implementación de espacios de entrenamiento de Atención Plena, el apoyo a la gestión del tiempo de los empleados, la transmisión de una visión diferente del trabajo, el incremento del nivel de energía, el involucramiento del personal en la proposición y diseño de estrategias de mejora, el estímulo al desarrollo personal y profesional y la implementación de una política de trabajo flexible. Al poner en marcha estas estrategias, se espera lograr una mejora en los niveles de EE de los empleados y, por ende, un impacto positivo en La Empresa.

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa

El desarrollo e implementación del presente proyecto hace referencia a un caso específico de estudio en una empresa en particular. Sin embargo, por razones de privacidad no es posible dar el nombre exacto de la empresa, por lo que se hará referencia a ella como “La Empresa” a lo largo del documento.

La Empresa es de Subcontratación de Conocimiento Tecnológico (Knowledge Process Outsourcing, KPO). Como la misma Empresa lo especifica en sus comunicaciones públicas, su razón de ser es el “empoderamiento de negocios con talento calificado y adecuado cuando lo necesiten. Formar equipos con algunos de los mejores ingenieros en Data Engineering (Data Science), Machine Learning, y Data Analytics” (La Empresa, 2023). En esencia, La Empresa quiere ser una aliada para negocios que buscan desarrollar proyectos de innovación tecnológica de forma rápida y eficiente.

La Empresa se encarga de “examinar, seleccionar, y mejorar las habilidades de los ingenieros más talentosos a través de programas internos” para luego ofrecerlos a sus clientes. Para poder brindar soluciones más efectivas, la compañía se encuentra asociada con múltiples líderes de la industria como AWS, Databricks, dbt Labs y NVIDIA.

El propósito de la compañía es cumplir con la ejecución de proyectos de innovación tecnológica que requieran de talentos especializados en Data Engineering (Data Science), Machine Learning, y Data Analytics and Visualization. A pesar de la dificultad de encontrar esos talentos técnicos alrededor del mundo, la empresa se ha esforzado por capturarlos para conectarlos con los negocios y proyectos que los requieran.

La Empresa se caracteriza por su amplio campo multicultural que cuenta con profundos conocimientos y experiencias en términos de negocios, trabajo y educación. Además, cuenta con profesionales expertos formados internamente y con grados académicos (MBAs, Master's y PhDs en Inteligencia Artificial e Ingeniería) para acompañar a las empresas.

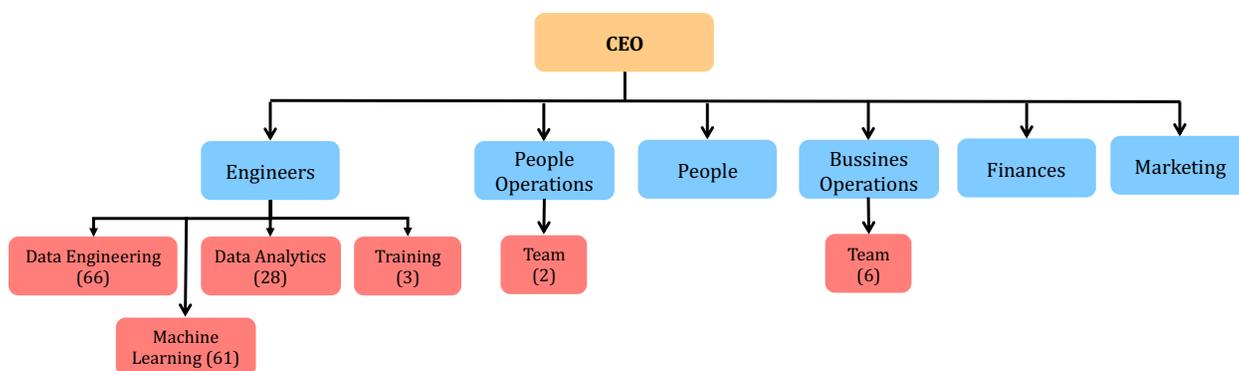
Por la calidad del personal calificado con el que cuenta la organización y su dedicación para crear proyectos valiosos, La Empresa ha sido partícipe de conferencias internacionales y exposiciones por la realización de sus proyectos de vanguardia.

Sus proyectos van dirigidos a cualquier sector e industria y prestan servicios de ingeniería, análisis de datos, modelados, implementación de modelados, análisis empresarial e infraestructura de datos.

La Empresa la conforman más de 150 trabajadores y se caracteriza por el trabajo en grupo entre todos los empleados y departamentos, por lo que su estructura organizacional no tiene una jerarquización marcada, como se observa en la *Figura 1*.

Figura 1

Estructura organizacional de La Empresa



Fuente: elaboración propia.

Los ingenieros altamente calificados que ofrece La Empresa al servicio de otras se encuentran ubicados en la sección llamada *Engineers* y se dividen en *Chapters* o equipos nombrados: *Data Engineering*, *Data Analytics* y *Machine Learning*.

Capítulo 2

Delimitación del Problema

El Employee Engagement (EE) se refiere a la medida en la que un individuo está comprometido e involucrado con su trabajo y con la organización para la que trabaja.

A través del tiempo, las organizaciones se han preocupado por fomentar una mejor cultura en el sitio de trabajo para conservar a los empleados y atraer nuevos talentos (Castrillón, 2022). Con este propósito en mente, los empleadores deben enfrentarse a un gran reto: impulsar y mejorar el EE, concentrándose en incrementar el compromiso y la satisfacción laboral, mejorando productividad y fortaleciendo la conexión mental y emocional de los empleados con su trabajo.

Un empleado comprometido se siente conectado emocionalmente con su trabajo, se preocupa por el éxito de la empresa, y está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para contribuir a su éxito. Esto crea un fuerte vínculo afectivo entre el empleado y su trabajo, y a través de dicha satisfacción la organización puede retener su fuerza laboral por razones positivas que a su vez se ven reflejadas en los resultados empresariales.

Aunque el trabajo remoto se ha vuelto una tendencia en muchas empresas, esta modalidad implica un entorno en línea donde es difícil compartir con el mundo exterior. Esto ha dificultado la capacidad de las empresas para conocer el compromiso y la conexión de los empleados con la organización, así como su nivel de EE. Por lo tanto, es importante establecer iniciativas a distancia adecuadas para abordar esta situación (Braidot, 2021).

Como es bien sabido, trabajar remotamente tiene varios beneficios, como la posibilidad de distribuir el tiempo para mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal. Sin embargo, al no tener la obligación de concurrir al sitio de trabajo, se pierde la posibilidad de compartir

momentos de interrelación, incluso de esparcimiento con el personal y grupo de trabajo que pueden conducir a una afectación en el EE (Caramela, 2022). Así lo afirma Jay (2021), escritora de FlexJobs:

“Sin la capacidad de tener conversaciones orgánicas en la sala de descanso o en los cubículos de los demás, se necesita un esfuerzo más concentrado para que los trabajadores remotos interactúen con los demás... La falta de EE puede conducir al aislamiento y la soledad, una falta de pasión por la empresa, visión u objetivos, y sentirse infeliz y poco apreciado”.

No obstante, la pérdida de EE es una situación que se puede evitar siempre y cuando los líderes de la empresa le den importancia a este tema y tomen iniciativas independientemente de la localización del empleado.

El enfoque en el EE se vuelve especialmente importante cuando se trata de profesionales en Inteligencia Artificial, que están altamente relacionados con la tecnología, en contacto con áreas como la robótica, automatización, sistemas informáticos, data scientist, data architect, data engineer, entre muchas. La tecnología puede ser una ventaja si se utiliza adecuadamente para fortalecer el EE, pero también puede ser peligrosa si hace que los empleados se aislen y pierdan el interés en aspectos humanos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto propone medir el grado de EE de los ingenieros de los Chapters de La Empresa a través de una adaptación de la Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) de Schaufeli & Bakker (2004), para relacionarlos con los niveles del Modelo de Engagement de Mercer (2007).

El Modelo lo propone Mercer, empresa líder mundial en consultoría de riesgos en empleados y organizaciones y beneficios disruptivos, consta de un esquema único en el que se

perfilan a los empleados en cuatro niveles dinámicos, *satisfecho, motivado, comprometido y defensor*, que permiten definir ciertas prácticas de gestión acordes con las necesidades y características establecidas en cada uno de ellos para ascender y convertirse en *defensores*.

Para desarrollar el estudio, se escoge el instrumento UWES que cuenta con tres dimensiones para medir el EE: *vigor, dedicación y absorción*. Entre las razones de su selección se considera que, a partir de los análisis psicométricos realizados al instrumento, el mismo cuenta con validez factorial, correlación y consistencia interna; sus tres dimensiones son altamente relacionadas, consistentes y tiene aceptación y estabilidad transcultural por su utilización en diversos países.

Sin embargo, con el propósito de mejorar el resultado del estudio y ajustarlo a las necesidades de la empresa, se decide adaptar la Escala UWES, incluyendo una cuarta dimensión en el concepto de Engagement: SofB. La inclusión del SofB en la escala de medición UWES se debe a la idea de que el EE no solo se trata de la satisfacción y motivación en el trabajo, sino también de la medida en que los empleados están personalmente involucrados y comprometidos con la organización. Se trata de que los empleados se identifiquen y se sientan parte de la organización como un todo, en lugar de simplemente cumplir con sus tareas y recibir un salario. Por lo tanto, el SofB es una medida clave del nivel de “Engagement” de los empleados.

Igualmente, medir el SofB en La Empresa donde se encuentran profesionales en IA es apropiado dado que actualmente se presenta una situación compleja donde hay alta demanda en el mercado laboral y a la vez, hay escasez de este tipo de talentos por lo que se han ofertado oportunidades profesionales que ofrecen atractivos beneficios para los empleados ocasionando una alta rotación de este tipo de talentos en las organizaciones (Ramos González, 2022).

Basándose en lo anterior, el objetivo principal del estudio es determinar: **¿Cuál es el Plan de Desarrollo del Employee Engagement (EE) adecuado para avanzar en los diferentes niveles del Modelo de Mercer en los distintos equipos de La Empresa?** Esto se logrará a través de la adaptación de la Escala UWES, con la ayuda de la Head of People de La Empresa, durante el período de 2022-2023. Una vez aplicado el instrumento y evaluado cada Chapter, se diseñará un plan de desarrollo de EE que se ajuste mejor a la situación identificada.

Capítulo 3

Antecedentes

En la literatura científica existen numerosas investigaciones, trabajos, informes, artículos acerca de la medición del EE en diversas poblaciones bajo condiciones e instrumentos específicos. A continuación, se expondrán algunas de las investigaciones más relevantes en cuanto a la medición del EE en diferentes escenarios. Se incluyen trabajos enfocados en la medición del EE en situaciones de presencialidad y en el entorno remoto, así como en empresas de subcontratación y empresas de base tecnológica. en dichos estudios se presentan estrategias de EE y se consideran variables relacionadas con el compromiso y el Sentido de Pertenencia (SofB). Los resultados de estos estudios son útiles para la comprensión de la medición del EE en diferentes contextos y para la implementación de estrategias específicas que permitan mejorarlos.

3.1 Medición del Employee Engagement en Modalidad Presencial

Los indicadores de rendimiento de las organizaciones son valiosos para ser relacionados con el EE según distintos autores. En un estudio de Mehech et al. (2016) se examinó la relación entre los resultados en el área de talento, retención y ausentismo, la productividad de los empleados, la satisfacción de clientes y el incremento de los ingresos y el retorno de tres empresas con el nivel de EE. Las empresas seleccionadas pertenecían a distintas industrias: UPSOCL al área de entretenimiento, Zintex a la industria de seguridad y Mets a consultorías. El instrumento que definieron para la investigación combina la encuesta de la Escala UWES de Schaufeli & Bakker (2004) y preguntas diseñadas sobre el modelo de compromiso propuesto por Aon Hewitt (2015), adaptadas a cada empresa.

Las variables por medir son las del modelo de Aon Hewitt (2015): *marca, liderazgo, desempeño, prácticas de la empresa, el trabajo y los básicos*. Los autores crearon su propio

formulario con base al modelo UWES desarrollando veintitrés afirmaciones para otorgarles un puntaje a las subvariables y así lograr obtener el grado de EE. La calificación que se le puede asignar a cada afirmación consta de una Escala tipo Likert de uno a cinco, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de Acuerdo.

En UPSOCL se obtuvo que la compañía presenta un valor promedio de EE de 75,8%. La variable con mayor puntuación es la de *prácticas de la empresa* y la de menor puntuación es la de *Marca*. La información se recopiló de los años 2014, 2015 y una estimación de 2016 e indica un aumento de costos y al mismo tiempo del capital humano, como se resume en la *Tabla 1*.

Tabla 1

Información financiera de UPSOCL

	2014	2015	2016E
Ingresos	100,0%	100,0%	100,0%
Costos	39,2%	50,4%	59,9%
EBITDA	60,8%	49,6%	40,1%
RRHH	17%	48%	71%

Fuente: Mehech et al (2016).

A partir de la información, los autores sugieren una posible relación entre el EE y el rendimiento financiero en el caso particular de la empresa en estudio. Se ha identificado que los empleados están altamente comprometidos, lo que ha ocasionado un aumento en los costos. Aunque esto parece un argumento contrario a la importancia del desarrollo del EE, los autores lo explican de la siguiente manera: La adquisición de fuerza laboral es una inversión en tiempo y dinero en la que incurre la empresa para capacitar al empleado, y aunque este proceso representa un costo significativo, vale la pena para asegurar una buena formación del trabajador y un alto nivel de compromiso, lo que a su vez se refleja en la estabilidad y productividad del empleado.

Según el estudio de Aon Hewitt (2015), el índice financiero se encuentra por encima de la mayoría de las pequeñas organizaciones en Chile y su calificación de EE es superior a la media.

Para el caso específico de la empresa Mets, el estudio arrojó un 67.09% de Engagement, lo que está alrededor de cinco puntos por debajo del porcentaje dado por las *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados de Aon Hewitt* (2015).

El análisis de datos indica que los empleados con menos de un año de experiencia tienen un nivel de EE inferior al promedio de la empresa (66.58%), mientras que aquellos que llevan alrededor de uno a cinco años tienen un nivel aún más bajo (66.17%). Por otro lado, los empleados con más de cinco años de experiencia tienen un nivel superior al promedio (73.57%) de la empresa.

Para la investigación suministraron la información de rotación del personal como se observa en la *Tabla 2* donde se discriminan los datos de rotación forzada y no forzada alcanzando un total de 15% para 2016.

Tabla 2

Rotación de personal de la empresa Mets

Porcentaje Rotación de Personal			
Mes	Rotación Forzada	Rotación No Forzada	Rotación total
Enero	8%	8%	15%
Febrero	5%	11%	16%
Marzo	9%	6%	15%
Abril	7%	5%	13%
Mayo	9%	4%	13%
2016	8%	7%	15%

Fuente: Mehech et al (2016)

Según los datos de referencia de un estudio de Randstad Workmonitor (2016) en Chile, se observa una tasa de rotación de personal del 18% en empresas en general, mientras que en Mets se registra un 15%. Esto indica que Mets se encuentra por debajo del promedio del mercado local, lo que sugiere que la rotación de personal no guarda relación con el nivel de EE de la empresa. Además, se descubrió que, en 2015, el indicador del EBITDA en la empresa experimentó un comportamiento negativo (-35.97%) cuando el nivel de EE de la empresa no era óptimo. En este caso, las variables de *compromiso laboral* y *rentabilidad* sí tienen afinidad.

En el caso de la empresa Zintex, se registra un alto nivel de EE con un valor de 62%. Sin embargo, el estudio de Aon Hewitt (2015) menciona que las empresas pertenecientes a la industria de servicios suelen tener un nivel de EE de 70%. Por lo que la compañía se encuentra por debajo del promedio de América Latina.

Tabla 3

Información financiera de la empresa Zintex

	2013	2014	2015
Ingresos	-	-1,45%	279,42%
Costos	-	-11,69%	247,19%
EBITDA	-	287%	673,03%
Empleados	-	75,00%	250,00%

Fuente: Mehech et al (2016)

También, en la *Tabla 3* se encuentra el crecimiento porcentual en comparación con el año anterior. Se observa un comportamiento favorable, ya que en 2015 la empresa experimentó un crecimiento del 279.42% debido a la adquisición de nuevos contratos en eventos. A su vez, el incremento en el número de empleados ha generado un aumento significativo en los costos. Lo

anterior permite concluir que, a pesar de un nivel de EE bajo, la empresa muestra un buen desempeño financiero, lo que sugiere que las variables estudiadas no están relacionadas entre sí.

Cabe destacar que cada empresa presenta situaciones particulares que dificultan establecer una correlación generalizada entre los indicadores de rotación de empleados y desempeño financiero en relación con el EE. Factores como el cambios en la gerencia, asociaciones o desvinculaciones con otras empresas, el tipo de industria, los encuestados, la tiempo de permanencia en la empresa y los contratos adquiridos o perdidos pueden generar variaciones significativas en los resultados financieros, alérello que podría afectar los resultados obtenidos.

3.2 Employee Engagement de Empresas con Profesionales de IT

Desde 2020, los trabajos más demandados en el mercado laboral se encaminan a los profesionales de IT (Information Technology o Tecnología de Información) que desempeñan cargos de programador, desarrollador de software, profesionales de seguridad, Data Science y Business Intelligence, diseñador de experiencia de usuario, especialista en redes, consultores, entre otras profesiones (Equipo Santander Post, 2021).

Pailhé (2020) en su documento de investigación para obtener el título de Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos nombrado *Engagement en IT: ¿Qué hacen las empresas para generar compromiso en las poblaciones de IT?* analiza de manera general el Engagement de ese tipo de profesionales debido a la alta demanda en el mercado, los pocos recursos disponibles y los esfuerzos en reclutamiento. En la investigación se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a un grupo de socios, directores y gerentes de diferentes empresas en Buenos Aires con trabajadores IT. El instrumento “Relevamiento de información - Engagement en poblaciones de IT” cuenta con tres secciones. La primera se refiere al perfil del encuestado, la

segunda a la interpretación del Engagement y la tercera a conocer el nivel de Engagement y su gestión en los perfiles de IT. Las variables estudiadas se catalogan en *emociones* y *racionales*. Las primeras se dividen en *confianza*, *propósito* y *desarrollo*; y las segundas en *políticas*, *información*, *condiciones* y *conocimiento*.

Entre los resultados obtenidos, se encuentra que el 66.7% afirma que en sus empresas se promueve el EE. Para definir el Engagement en las organizaciones el 61.7% lo entiende como el valor agregado al negocio y el 28.4% lo define como la proactividad de los colaboradores. Sin embargo, no concuerda el concepto que cada empresa tiene del Engagement con la aplicación dada, puesto que, cuando intentan controlarlo y medirlo lo hacen con el indicador de rotación voluntaria de empleados y con la medición del clima organizacional. No emplean los indicadores de productividad y cumplimiento de objetivos que tienen aún más relación con la definición de proactividad de los empleados. Además, el indicador de rotación voluntaria de empleados no es un medidor confiable para el Engagement debido a las pocas oportunidades de ofertas laborales en el país, pues varios trabajadores prefieren continuar en su mismo sitio de trabajo sin desempeñarse de la mejor manera por recibir un sueldo a cambio. Es por ello por lo que para la autora los indicadores de productividad, rentabilidad y cumplimiento de objetivos son considerados más confiables.

Para la investigación se calificaron y analizaron algunas variables teniendo como base una escala de calificación de uno a diez, donde uno es lo mínimo o menos importante y diez es considerado lo máximo. Las variables *comunicación* y *compromiso de la dirección* en las organizaciones requieren atención. Se presenta una incongruencia en el estudio dado que el 54.2% califica el Engagement por parte de la dirección en un nivel bajo. No obstante, el 50.6%

de los encuestados afirman que sus empleados tienen un estado deseable en cuanto a la información que adquieren sobre el negocio, los catalogan en los niveles ocho, nueve y diez.

Lo razonable es que los empleados tengan un buen nivel de información sobre la empresa por el alto Engagement de la dirección con los empleados, pero para el caso no se presenta. Esto se debe posiblemente por el inadecuado método de comunicación o canal, la desinformación, la información no consolidada por cada área y el rechazo sin ninguna causa justa de la información.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados califican en los grados siete, ocho, nueve y diez a los directores, gerentes y supervisores en cuanto a la promoción del EE en los profesionales de IT, no obstante, la mayoría afirma que se les retroalimenta cada seis meses sobre su rendimiento laboral. Lo anterior no es lo ideal, según la autora se deben aplicar pruebas con retroalimentaciones mensuales o bimensuales que permitan festejar logros, dar indicaciones para avanzar, corregir, aclarar los objetivos y evaluar variables como la comunicación, confianza y Engagement.

Sobre la flexibilidad al momento de trabajar se concluye que la mayoría tiene la modalidad Home Office. Sin embargo, el 14.8% no cuenta con ninguna política de flexibilidad, es decir, tienen horarios continuos estrictamente definidos y un sitio de trabajo delimitado. Es importante para los perfiles IT que se caracterizan por pertenecer en gran parte a la generación del milenio permitirles controlar su tiempo y poder laborar desde el sitio que prefieran. Lo anterior puede considerarse una ventaja al momento de seleccionar un empleo, por ello, es importante generar una uniformidad sobre este tema en empresas.

En la investigación se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que los profesionales de IT tienen la formación y capacidades requeridas para ser comprometidos. Sin embargo, se presentan incongruencias con las variables emocionales y racionales. De manera que

el estudio se debería considerar para mejorar los resultados de las variables que engloban el Engagement en las organizaciones donde emplean profesionales de IT en Buenos Aires, puesto que esa población es considerada costosa, valiosa y solicitada en cualquier compañía.

3.3 Medición del Employee Engagement en Modalidad Remota

El trabajo remoto ha tenido un auge global y Colombia se ha adaptado a esa modalidad. Según la Federación Colombiana de Gestión Humana ACRIP, 9 de cada 10 empresas en el país continúan trabajando bajo la metodología remota (Semana, 2021).

Virtanen (2020) en su proyecto de grado *The Impact of Remote Working on Employees' Work Motivation & Ability to Work* traducido en español a *El impacto del trabajo remoto en la motivación laboral y la capacidad de trabajo de los empleados* busca determinar los impactos del trabajo remoto en la motivación laboral teniendo en cuenta factores como: la satisfacción del trabajo, la interacción habitual con colegas, la productividad, los costos y la salud mental y física, para conocer la situación actual e identificar los factores que requieren más atención para incrementar el Engagement.

En la investigación se diseñó una encuesta con el fin de responder la siguiente pregunta de investigación: “¿Cómo afecta el trabajo remoto en la motivación laboral y en la capacidad de trabajo de los empleados?” (Virtanen, 2020, p.17). La encuesta la resolvió un grupo de trabajadores conformado por directores, gerentes, especialistas y aprendices de una empresa de servicios financieros que labora bajo modalidad remota en Finlandia.

El instrumento empleado tiene tres secciones. La primera se refiere a las experiencias de los empleados en su trabajo, la segunda a la comunicación y ambiente laboral y la tercera al futuro del trabajo remoto. Se esperaban respuestas negativas y positivas porque la modalidad remota era algo totalmente nuevo para la empresa y para algunos trabajadores.

Tras aplicar el instrumento se encuentra que los empleados entre 36-45 y los de más de 56 años se sentían más satisfechos con el trabajo remoto que los grupos de 18-25 y 26-35 años. Se concluye que entre los 36 y 45 años la mayoría tienen niños en casa y desean un equilibrio entre lo personal y laboral. Además, la autora determina aceptación del teletrabajo dado que a nueve de cada diez encuestados les gustaría continuar bajo esa modalidad a medio tiempo o completamente, especialmente los gerentes y directivos al desempeñarse autónomamente en la empresa. Por el contrario, los especialistas y aprendices no aprueban completamente el trabajo remoto por la dificultad de adaptarse, comunicarse, aprender y contactar a los superiores.

Antes de aplicar el formulario los encuestados comentaban que: Bajo la modalidad remota no les gustaba su trabajo como antes, sentían agotamiento físico y mayores niveles de estrés al encontrarse laborando durante horas en un mismo sitio de trabajo, mantener una conversación fluida sobre temas laborales era complicado por problemas de conexión o constancia en el diálogo, era más provechoso y rendidor el tiempo en la oficina, algunos trabajadores se desentendían de sus obligaciones, entre otros.

Lo anterior, fomentó prejuicio en el estudio sobre las preguntas relacionadas con la comunicación, la eficiencia y productividad. Sin embargo, relacionaron el trabajo remoto como un beneficio, ya que respondían que con las herramientas tecnológicas se facilitaba la comunicación con colegas y al encontrarse en casa se les permitía distribuir su tiempo, concentrarse aún más y ahorrar tiempo de transporte.

Asimismo, se puede afirmar que se obtuvo un impacto positivo entre el equilibrio de lo personal, laboral y la motivación laboral. Dado que, un 75% de los empleados consideran un impacto positivo en la gestión del tiempo, un 10% considera que es negativo o algo negativo en

sus niveles de estrés y apenas el 24% respondió que tiene un impacto negativo o algo negativo en su bienestar físico.

A pesar de que existen algunos puntos desfavorables (ergonómicos, sociales, organizacionales y mentales), existen beneficios en cuanto a productividad, concentración y flexibilidad en la organización de sus días de trabajo que es provechoso para encontrar nuevos talentos sin estar sujetos a una ubicación. No obstante, al ser un nuevo estilo de trabajo para muchas organizaciones se deben establecer instrucciones y recomendaciones de apoyo motivacional para los empleados y su capacidad de trabajo que promuevan el EE.

3.4 Medición del Employee Engagement en Empresas de Subcontratación

Carranza (2019) presenta en su proyecto de grado titulado *Engagement en Hombres y Mujeres de un Outsourcing de Ventas en la Ciudad de Trujillo en el año 2019* un estudio enfocado en cada género de la población para medir la diferencia del Engagement a través de tres dimensiones: *el vigor, la dedicación y la absorción*. En el estudio se estableció una hipótesis general para identificar si hay diferencias significativas en el nivel de Engagement de hombres y mujeres del outsourcing y tres hipótesis específicas en donde se analizan las tres dimensiones en cada población.

Para el estudio descriptivo toman una población de 154 colaboradores, la muestra la determinaron a través de la fórmula de Cochran (1977) dando como resultado un grupo de 110 trabajadores conformado por 57 hombres y 53 mujeres; conjuntamente se empleó el tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple.

La técnica empleada para la recolección de información es la *evaluación psicométrica* en la que se usan indicadores, pruebas de razonamiento y pruebas cognitivas. El instrumento elegido para medir el EE fue la Escala UWES, la cual se responde por medio de una escala de

cero a seis, donde cero es nunca y seis es siempre. Para la investigación se encontró el coeficiente de Cochran (1977) para cada dimensión. Se interpreta que el instrumento tiene consistencia interna y correlación entre el vigor, la dedicación y la absorción dado que los valores del Alfa respectivamente son 0.87, 0.91 y 0.72 para dar como resultado total un Alfa de 0.93. Los resultados son aceptables porque se alcanzó un Alfa superior a 0.70.

Tras obtener las respuestas del instrumento, Carranza (2019) diseñó una base de datos para aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov (1954) y así construir la contrastación de todas las hipótesis planteadas. La prueba fue usada para verificar si las tres variables tienen una distribución normal. De no ser así, se debe hacer el debido ajuste para que sea ideal. La autora realizó las pruebas estadísticas a través del software SPSS Versión 25. Asimismo, para el análisis enfocado con la estadística inferencial se usó la prueba de hipótesis t-student para comparar los puntajes de los dos géneros, fue posible aplicarla debido a que las variables tienen un comportamiento normal.

Entre los resultados se encuentra que, en la dimensión del *vigor* los hombres tienen la mayor participación en el nivel Muy Alto con un 28.1%. Por el contrario, las mujeres tienen su mayor porcentaje en el nivel Muy Bajo (54.7%). En la *dedicación* los hombres tienen mayor porcentaje de participación en el nivel muy alto, mientras que las mujeres sobresalen por su mayor porcentaje en el nivel bajo. En la *absorción*, los colaboradores de los dos géneros se encuentran en el nivel muy bajo. En el nivel de Engagement general el 47.5% de los hombres se encuentra en un nivel promedio. En cambio, el 50.9% de las mujeres tienen un nivel bajo.

Adicionalmente, en el estudio se usó la prueba de U de Mann-Whitney para comparar las medias de los dos géneros, esto con el fin de diferenciar si las muestras son diferentes y así

corroborar la hipótesis principal. El nivel de significancia asignado fue $p < 0.05$ y se encontró que: en el *vigor*, *la dedicación* y *absorción* los hombres superan a las mujeres.

Finalmente, la autora concluye que es importante analizar cada dimensión de la muestra para mejorar el Engagement, especialmente en el género femenino caracterizado por no obtener los mejores resultados. Como consecuencia de los resultados determina que es necesario el desarrollo de un plan en pro del EE de la mano del gerente y del personal especializado en talento humano de la empresa con estrategias que mejoren las condiciones laborales y personales en función al sexo femenino.

3.5 Engagement y Cultura Organizacional

Las siguientes investigaciones se enfocan en estrategias o procedimientos implementados para mejorar o fortalecer el EE.

3.5.1 Programas de Engagement

Bobadilla et al. (2015) en su investigación titulada “*Engagement Laboral y Cultura Organizacional: el Rol de la Orientación Cultural en una Empresa Global*” exploran la relación entre la cultura y la orientación organizacional con el EE.

La investigación aborda dos hipótesis: la primera sostiene que los tipos de cultura organizacional predicen el Engagement, y la segunda que la orientación cultural colectivista explica las diferencias en las relaciones entre cultura organizacional y Engagement.

El estudio es cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo, ya que busca explicar un fenómeno y sus condiciones. Además, el muestreo es no probabilístico, dado que los participantes fueron voluntarios que cumplían con ciertas condiciones. La muestra, proveniente de una empresa global, presenta diversas características sociodemográficas. Por lo tanto, los instrumentos que miden el EE, la cultura y la orientación organizacional se proporcionan en sus

idiomas nativos: inglés y español. Para medir el EE se utilizó la Escala UWES, para la cultura organizacional el formulario Denison Organizational Culture Survey (1990) y para evaluar la orientación cultural colectivista la Escala de Dorfman y Howell (1988).

Los análisis descriptivos de los instrumentos aplicados se realizaron mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov (1954) para determinar la distribución, y se aplicaron la media, mediana, desviación estándar y rango para interpretar los datos. Para relacionar el EE con la cultura organizacional, se empleó el estadístico de correlación de Spearman (1904).

Según Bobadilla et al. (2015), los resultados obtenidos de los instrumentos son los siguientes.

Los participantes muestran altos niveles de Engagement, la orientación cultural colectivismo es significativo, el idioma es un factor importante en la organización, la cultura organizacional del tipo Misión predice el Engagement laboral, los colaboradores con una orientación cultural individualista son aquellos que explican mejor las relaciones entre la cultura organizacional Misión y Engagement. (p. 37)

Después de aplicar los instrumentos, realizar los cálculos estadísticos y obtener los resultados, los autores desarrollaron un Plan de Engagement, considerando los resultados mencionados, para fortalecer y mantener el alto nivel de EE y sostener un enfoque en la empresa con una orientación individual que contribuya al logro de beneficios colectivos.

La propuesta de EE orientada a la responsabilidad social corporativa y la comunicación se dirige a líderes y empleados de la organización para mejorar su nivel de Engagement y fortalecer la cultura Misión. Para ello, utilizaron un modelo de meritocracia que permite definir periodos para las actividades y sus lineamientos. Los programas de EE se llevaron a cabo mediante tablas divididas en siete columnas, donde se explica la estrategia a aplicar, las

actividades necesarias para lograr las estrategias, la meta de cada actividad que recuerda y estimula el propósito de cada una, el indicador pertinente para controlar y realizar el seguimiento correspondiente, el recurso necesario para cumplir con las actividades, el tiempo asignado y el responsable de supervisar cada tarea.

El estudio permitió relacionar las dimensiones de EE y cultura organizacional para proponer programas de desarrollo que refuercen las características de la orientación cultural individual en acciones que respalden los objetivos colectivos.

3.5.2 Job Crafting, Engagement y Satisfacción de Necesidades Básicas

El *Job Crafting* es un proceso en el que los empleados realizan cambios en la forma en que perciben y abordan sus tareas y responsabilidades laborales, con el fin de adaptarlas a sus necesidades y habilidades individuales (Tims & Bakker, 2010).

En español se refiere al *Job Crafting* como “Elaboración de Puestos de Trabajo” o “Reconstrucción de Trabajo”. Sin embargo, aunque pueda sonar similar, el *Job Crafting* difiere significativamente de la Teoría de Diseño de Puestos de Trabajo de Frederick Taylor, la cual se enfoca en la estandarización y especialización de tareas para aumentar la eficiencia y productividad en el trabajo (Nordin & Rahman, 2014). En cambio, el *Job Crafting* involucra la redefinición activa de las tareas y responsabilidades del trabajo por parte del propio trabajador para lograr un mayor bienestar laboral y personal (Van Wingerden et al., 2017). Mientras que la Teoría de Diseño de Puestos de Trabajo se enfoca en la asignación eficiente de tareas específicas y repetitivas, el *Job Crafting* permite a los trabajadores tener más control sobre su trabajo, lo que puede aumentar su compromiso y satisfacción laboral. Además, el *Job Crafting* considera la personalidad, habilidades y preferencias del trabajador, lo que puede conducir a trabajos más personalizados y significativos para el individuo.

El *Job Crafting* es un concepto que ha sido ampliamente estudiado en el campo de la psicología organizacional y se ha evidenciado que puede tener un impacto positivo en el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados. Van Wingerden et al. (2017) a través de su investigación titulada *Fostering employee well-being via a job crafting intervention*, estudiaron el impacto de una intervención de Job Crafting basada en la teoría de Demandas-Recursos del Trabajo (JD-R) y plantearon las siguientes hipótesis.

H1: Los comportamientos (o prácticas) de Job Crafting de los participantes aumentan después de la intervención (T2), tanto en comparación con su nivel antes de la intervención (T1) como en comparación con un grupo de control (p.116).

H2: El nivel de satisfacción de las necesidades básicas de los participantes aumenta después de la intervención de Job Crafting (T2), tanto en comparación con su nivel antes de la intervención (T1) como en comparación con un grupo de control (p. 166).

H3: El nivel de compromiso laboral de los participantes aumenta significativamente después de la intervención de Job Crafting (T2), tanto en comparación con su nivel antes de la intervención (T1) como en comparación con un grupo de control (p.166).

H4: El Job Crafting tiene una relación positiva con el compromiso laboral, a través de la satisfacción de necesidades básicas (mediación) (p. 167).

En la investigación participaron 71 docentes divididos en dos grupos: uno de *intervención* conformado por 41 profesores y un segundo grupo de *control*, compuesto por 30 docentes a los que no se les aplicó tratamiento alguno. El estudio es cuasiexperimental, ya que se agruparon por su ubicación, buscando practicidad. Se realizaron dos mediciones en diferentes momentos: la primera (T1), dos semanas antes de comenzar la intervención de Job Crafting, y la segunda (T2),

dos semanas después de finalizarla. Se envió un formulario por correo electrónico en cada medición para luego comparar cada periodo.

La intervención se basó en el ejercicio de Elaboración de Puestos de Trabajo Original de Michigan de Berg et al. (2010) , en el que se ponen en práctica los principios de la teoría JD-R para establecer objetivos destinados a aumentar los recursos laborales sociales y estructurales y las demandas laborales desafiantes. Además, se incluyó el principio del establecimiento proactivo de objetivos para evaluar su cumplimiento, la importancia de lograrlo y el apoyo para lograr la meta.

La intervención se compuso de tres sesiones de cuatro horas cada una, siendo las dos primeras realizadas en un mismo día, para un total de ocho horas, y la tercera llevada a cabo cuatro semanas después. El programa constó de un total de seis pasos clave para su desarrollo.

En el **primero paso**, *análisis de la persona*, cada empleado debe evaluar sus fortalezas, motivaciones, aportes (o contribuciones) con su equipo y relaciones interpersonales para retroalimentar sus fortalezas, habilidades, competencias, pasiones y debilidades en el trabajo.

En el **segundo paso**, *análisis del trabajo*, se consolidaron todas las obligaciones y se ordenaron ascendentemente en función del tiempo requerido para su desarrollo, clasificándolas en (1) las que requieren mayor parte de su tiempo, (2) las frecuentes y (3) las menos frecuentes. Además, se señalaron las tareas individuales y grupales y se les asignó prioridad.

En el **tercer paso**, *trabajo y análisis de persona*, se relacionaron las fortalezas y motivaciones del empleado con sus tareas para crear conciencia de que las tareas laborales refuerzan la motivación personal.

En el **cuarto paso**, *formulación de metas y acciones en la intervención del Job Crafting*, se desafió a los empleados a proponer cambios en las situaciones laborales, discutiendo qué podrían transformar para aumentar sus recursos laborales o desafiantes demandas laborales. Las actividades auto formuladas que se aprobaron y tras discutirlos se implementaron en sus planes de Job Crafting y se probaron durante cuatro semanas. Ese período de tiempo se seleccionó en función del establecimiento proactivo de objetivos de Parker et al. (2010), que sugiere que las metas deben centrarse en el corto plazo.

En la tercera sesión, se ejecutó el **quinto paso**, *evaluación de procesos y encuesta de satisfacción*, en el que cada individuo calificó el éxito de la intervención y comentó su experiencia.

Finalmente, en el **sexto paso**, se *identificaron los beneficios de este tipo de actividades*, los obstáculos y los requisitos para mantener su proyección futura del trabajo.

Los cuestionarios en el T1 y T2 fueron los mismos, en ellos se midió el job crafting, la satisfacción de necesidades y el Engagement. Para medir el job crafting usaron la escala validada por Tims et al. (2012) que cuenta con tres subescalas relacionadas con el *incremento estructural de recursos laborales, disminución de obstáculos de demandas laborales, incremento de recursos sociales y el incremento de retos laborales*. La satisfacción de las necesidades básicas relacionadas con el trabajo se evaluó con la escala W-BNS de dieciocho ítems enfocados en medir la *autonomía, necesidad de pertenencia y competencia*. El Engagement se midió a través de la Escala UWES.

Para probar las hipótesis propuestas se hizo un análisis multivariado de varianza (ANOVA) de medidas repetidas (RM) en los dos tiempos y grupos. Tras realizar las pruebas estadísticas se encontró lo siguiente: En la primera y segunda hipótesis hay un aumento

significativo en el job crafting en el grupo de intervención desde el T1 hasta el T2; por otro lado, no hay cambios significativos en el grupo de control. En el grupo de intervención existe un aumento representativo de demandas laborales desafiantes en el transcurso de los dos tiempos, este aspecto difiere del grupo de control ya que no presentó una variación en él.

En cuanto a la tercera hipótesis referente al compromiso de trabajo, el RM ANOVA indicó que sí incrementó significativamente en el grupo de intervención con el transcurso del tiempo y en el grupo de control no se presentó una diferencia representativa. Finalmente, la cuarta hipótesis en la que se plantea una relación entre job crafting y Engagement a través de la satisfacción de las necesidades básicas, se comprobó que el efecto indirecto del comportamiento fue significativo, es decir, se apoya la hipótesis.

Únicamente no se identificaron cambios significativos en los grupos de intervención y control en el job crafting de recursos sociales de trabajo y en los recursos estructurales. En conclusión, en el estudio se reflejó un cambio tras la intervención y lo demostraron los dos grupos, pues el que la recibió incrementó significativamente la satisfacción de necesidades laborales y Engagement y el de control no tuvo mejorías.

3.5.3 Job Crafting y Bienestar

Uglanova & Dettmers (2022) a través de su investigación *Mejora de la salud mental de los empleados a través de una intervención de elaboración de trabajos basada en Internet: un estudio controlado aleatorio* o en inglés *Improving Employee Mental Health Through an-Internet-Based Job Crafting Intervention: A Randomized Controlled Study* indagan el impacto de una intervención de job crafting virtual en el bienestar o indisposición de los empleados según la irritación y satisfacción laboral.

Para conocer el impacto de la intervención de job crafting en línea en 208 empleados se llevó a cabo un diseño experimental con intervención aleatoria y grupos de control. La intervención tuvo una duración de cuatro semanas en las que se hizo una sesión de capacitación y tres de reflexión. La medición de resultados consta de tres momentos: antes de intervenir, una semana después de intervenir y cuatro semanas después, el primero se entiende como una medición previa, el segundo como una posterior y el tercero como un seguimiento.

La intervención en línea se apoyó en el ejercicio de job crafting diseñado por Berg et al. (2010) cuyo objetivo es rediseñar sus empleos para que se ajusten a sus valores, fortalezas y preferencias. Su aplicación es lineal, es decir, pueden avanzar hasta cumplir la fase anterior.

La intervención como se mencionó en la sección de Antecedentes de Job Crafting, Engagement y Satisfacción de Necesidades básicas tiene seis pasos, en la investigación se adaptaron para su aplicación online. Los tres primeros apuntan a analizar y enumerar sus valores, labores, intereses y fortalezas principales; el cuarto consiste en relacionar sus tareas con sus valores, pasiones y fortalezas. En el quinto, el empleado recibirá una lista automática de prioridades en orden descendiente según la cantidad de vínculos establecidos en el cuarto paso. En el sexto, seleccionarán una de las primeras tareas de la lista que consideren importante para idear una manera de invertir más tiempo y energía en ella. A su vez, podrán añadir una tarea complementaria que no pertenezca a su trabajo pero que se alinee con sus pasiones y fortalezas.

Finalmente, deben formular una meta para implementarla en las próximas semanas según el método de contraste mental de Oettingen & Gollwitzer (2010). En dicho método se debe: Plantear una meta factible, idear un resultado, pensar en los posibles impedimentos y cómo superarlos. El método de job crafting en línea sólo abarca la elaboración de tareas y aconseja que los participantes ejecuten una a la vez, lo de la meta es valor agregado en el estudio.

El diseño del entrenamiento es de cuatro semanas. En la primera sesión (T1) se dispuso de una semana para resolver el pre-cuestionario y diseñar el job crafting. En las siguientes tres semanas reflexionaron el diseño, la duración de esa actividad es de aproximadamente cuarenta minutos si se requiere replantearlo, de lo contrario dura cinco minutos. Después de una semana del último ejercicio de reflexión (T2) respondieron el post-cuestionario para conocer su opinión y cuatro semanas después (T3) recibieron el enlace de seguimiento.

Las principales medidas de bienestar positivo y negativo son: *La satisfacción laboral* evaluada a través de la pregunta ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo en general? con opción de respuesta Likert. *La irritación estimada* medida a través de la Escala de Irritación de Mitchell et al. (2009) en la que se mide la tensión cognitiva y emocional. *El job crafting* calificado a través de la Escala de Slemp & Vella-Brodrick (2013).

Para investigar el efecto de la intervención en la irritación y satisfacción laboral se empleó un modelo mixto de medidas repetidas el cuál arrojó lo siguiente: La irritación del grupo que obtuvo la intervención fue disminuyendo significativamente a medida que transcurrían los tres momentos (T1, T2 Y T3); mientras que, el grupo de control aumentó entre el T1 y T2 y disminuyó ligeramente en el transcurso del T2 y T3. En cuanto a la satisfacción laboral, el grupo intervenido tuvo un comportamiento decreciente a medida que transcurría el tiempo y el grupo de control tuvo un ligero aumento entre el T1 y el T3 no significativo. La misma situación se repitió en la medición del job crafting.

En conclusión, en el estudio se encontró que las intervenciones de job crafting virtuales a pesar de que requieren autogestión y planeación mitigan los signos de malestar psicológico como la irritación. En cuanto a la satisfacción y elaboración del trabajo no se encontró un cambio representativo; esto no significa que siempre será así, simplemente es el comportamiento de la

muestra o puede que la muestra experimente el efecto durmiente en el que los resultados recibirán mayor fuerza con el paso del tiempo.

3.5.4 *Homeworking, Estrategias Comunicacionales y Sense of Belonging*

Coelho (2017) en su investigación titulada *Homeworking: Estrategias Comunicacionales y Sentido de Pertenencia* se interesa por conocer las estrategias comunicacionales que a través de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) pueden transmitir el SofB en la empresa Nexius donde los empleados se relacionan y desempeñan usándolas.

En el desarrollo del estudio exploratorio - descriptivo, el autor entiende el SofB como la alineación, comprensión y reconocimiento con la cultura para lograr un afecto y amistad con el grupo de trabajo y la organización. Teniendo en cuenta dicha definición procede a conocer la situación actual de la empresa para identificar sus estrategias basadas en cuatro variables de estudio: *Estrategias comunicacionales, TIC, homeworking y SofB*. Para conocer las características de las variables y estrategias en la empresa, aplicaron entrevistas semiestructuradas a empleados y analizaron los medios digitales y comunicacionales, lo que permitió obtener datos cualitativos amplios y conocer la realidad del campo.

Tomaron una muestra aleatoria de diez personas que representaba a cada departamento para conocer su perspectiva de cada variable. Sobre el uso de las *TIC* se indagaron los medios, acciones, procedimientos que tienen a disposición los empleados. En cuanto al *homeworking*, cómo se sentían, su aceptabilidad, ventajas, desventajas y su relación con los medios de comunicación. En lo que respecta al SofB, se averiguó el conocimiento de los empleados sobre la empresa y sus relaciones interpersonales. Sobre las *estrategias comunicacionales* analizaron el uso de los canales en la ejecución de tareas y las actividades implementadas para integrarlos.

Después de aplicar las entrevistas, en cuanto a las *estrategias comunicacionales*, se encontró que las relaciones interpersonales y los medios empleados generan reciprocidad entre los trabajadores. En efecto, al adoptar la institución la política de ingreso por recomendación, en virtud de lo cual sólo se aceptan conocidos, se mantiene un mismo perfil del empleado, lo que permite suponer que comparten aspectos comunes y consideran en consecuencia al grupo Nexius casi como una familia. Anteriormente, la modalidad de trabajo era presencial, pero con el cambio a remoto confirmaron que las relaciones interpersonales se mantuvieron mayormente entre los empleados que se relacionaban con más frecuencia en el sitio de oficina.

Entre las estrategias de Nexius para incentivar el SofB, la más efectiva es la oportunidad de conocer la sede principal de la empresa. Acercarse a ella es una manera de conectar con las personas que conocían virtualmente y tener conciencia del lugar al que corresponden. Por otro lado, el sistema comunicacional permite que el trabajador se sienta orgulloso de sus actividades pues a través de textos y mails reciben reconocimientos. También, disponen de sus medios para fomentar espacios de entretenimiento esporádicos que disfrutaban demasiado, se llaman After Office y conceden la oportunidad de fortalecer las relaciones interpersonales.

Las *TIC* seleccionadas son: Skype, Outlook y Salesforce. Los tres medios obtuvieron una buena reseña de los empleados, especialmente, el último ya que es una plataforma que cuenta con un Chat inmediato para apoyarse ante cualquier situación y facilita la comunicación sin importar el departamento o jerarquía.

Del *homeworking* se descubrió que a pesar de trabajar en diferente tiempo y espacio o en diferente espacio y mismo tiempo existe una buena relación entre todos los empleados. Los líderes han sido elementos claves, se han esmerado por mantener conectados y enfocados a los empleados con el cumplimiento de objetivos generando confianza entre ellos, también, se han

acercado al personal para crear lazos de seguridad que faciliten su comunicación. Respecto al *SofB*, se intensifica mayormente en los empleados que tuvieron la oportunidad de compartir con anterioridad en el sitio de oficina, pues las experiencias vividas fortalecieron la afinidad con la empresa, el equipo y los compañeros.

Del estudio en general, el autor concluyó que las estrategias comunicacionales que permiten intensificar el SofB bajo el método de homeworking son: Las relaciones directas en las que se tiene contacto con el personal, como las visitas a la sede principal y la importancia del uso y elección de las TIC en sus vidas laborales. Por tanto, se debe apostar por tecnología y aplicaciones innovadoras que permitan sentir que están trabajando en un sitio de oficina bajo condiciones normales y alivien a su vez, la carga laboral.

3.5.5 Estrategias de Flexibilidad, Ambiente Laboral, Dedicación y Reto Intelectual

Madero et al. (2021) a través de su estudio *Estrategias de Flexibilidad y su Relación con el Ambiente Laboral, la Dedicación y el Reto Intelectual* establecen cómo el Trabajo Flexible (TF) relaciona el TF con el *reto laboral, dedicación y ambiente laboral* según la percepción de los empleados. Para ello, se llevó a cabo una investigación descriptiva, correlacional y cuantitativa aplicada a 282 empleados mexicanos seleccionados por conveniencia.

Para medir las variables de interés se unieron cuatro constructos en un sólo instrumento de 38 preguntas, de las cuales seis son demográficas, dos se relacionan con las actividades flexibles y treinta son sobre el *TF, ambiente laboral, dedicación y reto intelectual*. El *trabajo flexible* se midió usando el Flexible Work Options Questionnaire de Albion (2004) a través de él se analiza el TF y sus efectos negativos. El *ambiente laboral* se calificó con la creación de ítems sobre los atributos interpersonales y el crecimiento personal. La *dedicación* se determinó empleando los seis ítems de la Escala UWES especializados en medirla y para valorar el *reto*

intelectual se usó la Escala de Compromiso Intelectual, Social y Afectivo de Soane et al. (2012) que incluye las dimensiones de absorción y atención.

La confiabilidad del instrumento se calculó a través del Alfa de Cronbach (1951), la cual arrojó en los cuatro constructos valores superiores a 0.682, valores deseados dado que se encuentran casi por encima de 0.70. Para analizar el comportamiento de la muestra en las variables se aplicaron pruebas de validez de convergencia y divergencia y el método varimax con normalización Kaiser para analizar su rotación.

Tras aplicar las correspondientes pruebas estadísticas, encontraron que: El 76.2% tiene TF, la mayoría de ellos prefiere horarios personalizados y una pequeña parte los espacios abiertos. Mientras que, el 12.4% puede escoger la modalidad de trabajo y el 23.8% tiene un estilo tradicional, pues asisten a una oficina sin esquemas flexibles. Los empleados consideran más llamativa la implementación de un esquema de TF, particularmente la opción de horarios personalizados y el trabajo remoto. No obstante, es fundamental evaluar y considerar esta política de trabajo porque ocasionalmente tiene efectos negativos. Según Kaduk et al. (2019) el TF forzado puede aumentar la insatisfacción laboral, poner en riesgo las relaciones de trabajo – familia o elevar el índice de rotación. La estrategia de trabajar en espacios abiertos fue la menos elegida, esto se debe posiblemente a que la productividad decrece por distracciones o factores externos que comprende un entorno abierto.

El TF tiene amplios beneficios bilaterales, como la disminución de tiempos muertos por traslados, ahorro en los servicios o gastos de la empresa y la mejora en calidad de vida del empleado al disponer con más tiempo para sus actividades personales. Sin embargo, es apropiado aplicarlo lentamente para controlarlo con periodos cortos o medianos que permitan conocer el impacto en el ambiente social y económico.

Los análisis de ANOVA usados para buscar diferencias en las variables indican que hay un mejor ambiente laboral cuando se tienen esquemas flexibles, los casados tienen mayor dedicación en su empleo, los empleados que trabajan con una empresa de origen nacional tienen mayor dedicación que los que trabajan con empresas de capital internacional y los que tienen TF poseen mayor dedicación que los que no lo gozan.

En lo que se refiere al reto intelectual y la absorción no existe ningún impacto del TF en esas variables. Por el contrario, el ambiente laboral se relaciona positivamente con la dedicación puesto que, cuando se tienen mejores condiciones, los empleados responden con entusiasmo y orgullo. Finalmente, es posible concluir que la estrategia del TF debe ser analizada y controlada para que no se descuide el compromiso laboral ni aumente la tasa de rotación por la insatisfacción del talento humano. Vale la pena estudiar su viabilidad pues contribuye en muchas ocasiones a beneficios sociales y al cubrimiento de necesidades materiales y psicológicas.

Capítulo 4

Justificación

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las empresas es la necesidad de adaptarse a diferentes ambientes, situaciones o cambios para evolucionar con el tiempo. Por lo tanto, es esencial estudiar su recurso más valioso y especial: el Capital Humano (Pérez Juárez & Pedraza-Nájjar, 2021), que es pieza clave para alcanzar el éxito. Es indispensable crear una fuerte conexión afectiva que los fidelice en el desarrollo de sus tareas y promueva el EE.

La cultura empresarial ha cambiado en cuanto a su aprecio y trato con los trabajadores debido al reconocimiento del impacto que esto tiene en el éxito comercial (Allen, 2014). Hoy en día, los líderes se esfuerzan por fomentar una cultura que inspire e incluya a los empleados, generando emociones de motivación, satisfacción y orgullo, comprometiéndolos y manteniéndolos inmersos en la compañía como si se tratara de su propio negocio. Incluso haciéndolos en parte propietarios.

Sin embargo, un estudio reciente de Kincentric (2022), la consultora especialista en Cultura, Engagement y Liderazgo en diversas empresas, titulado *Global trends in Employee Engagement 2022*, revela que el nivel de EE todavía necesita ser profundizado e implementado con más rigor en las organizaciones. A pesar de haber aumentado del 67% al 69% entre 2019 y 2020, ha disminuído al 68% en 2021 y, lo que es preocupante, al 62% a principios de 2022. Esto demuestra que, aunque el nivel de Engagement en general es aceptable, aún hay margen para mejoras.

Debido al trabajo remoto y la perspectiva cambiante del trabajo, la sociedad, la vida personal y el mundo en general, las empresas deben apostar por la creación de una cultura que

incluya estrategias de bienestar físico, psicológico y financiero para incentivar el EE. El Engagement sigue siendo un factor determinante para el éxito de este objetivo.

Para La Empresa, objeto de estudio del presente proyecto, es esencial conocer su situación actual en cuanto al nivel de Engagement de los empleados (EE), para identificar posibles debilidades y fortalezas en las dimensiones de cada grupo de trabajo, compararse y establecer cómo se encuentra frente a la situación mundial actual.

El desarrollo de un alto nivel de EE beneficia a los trabajadores con un perfil más enfocado en la ejecución de proyectos, reconocimiento por sus logros y alcances, y satisfacción y equilibrio emocional, físico y psicológico, lo que los impulsa a destacarse por su desempeño laboral y avanzar en su carrera profesional dentro de la empresa.

Esto se logra al combinar el SofB con la organización y la motivación adquirida para desempeñarse (EE), lo que lleva a la *autorrealización*, considerado el quinto nivel de la pirámide de Maslow (1943). Este estado de superación personal y profesional se relaciona directamente con el SofB, ya que el trabajador percibe el reconocimiento por su grupo de trabajo y otros niveles jerárquicos de la empresa, generando una conexión de estima con la compañía y evitando que desista de ella. La implementación de estrategias de bienestar físico, psicológico y financiero puede incentivar el Engagement y ser un factor determinante para el éxito de la empresa en la actualidad, especialmente por la modalidad de trabajo remoto y la perspectiva del mundo actual.

La medición y potenciación del EE puede ser un beneficio clave para las empresas al reducir la rotación del personal, aumentar la conexión con los clientes, productos y ventas, y mejorar la rentabilidad y productividad de aquella (Oxean Cross Communication, 2021).

La adaptación de la Escala UWES con la dimensión de SofB y algunas preguntas relacionadas con el Modelo Mercer, permite a diferentes empresas de diversas industrias medir

no solo el nivel de EE de sus equipos de trabajo, sino también su relación afectiva con la empresa, es decir, su nivel de identificación con ella (Kincentric, 2022). El SofB refleja el anhelo de ir a trabajar y la preferencia por La Empresa, lo que se relaciona con la cultura que se quiere transmitir.

La inclusión de preguntas en el instrumento referidas al Modelo Mercer permite categorizar la muestra en uno de sus cuatro niveles y asignar estrategias que promuevan el avance entre cada uno de ellos. Además, al adaptar la Escala UWES, la calificación propuesta sirve de guía para cualquier estudio que requiera agregar otra dimensión o implementar el mismo instrumento rediseñado.

En el caso de empresas de base tecnológica, encontrar y retener profesionales ha sido difícil por la alta demanda y escasez de perfiles para desarrollar proyectos (Heraldo, 2021). Evaluar el nivel de EE de los profesionales es altamente útil para diagnosticar al empleado, identificar variables que se deben impulsar y conectarlo aún más con la organización.

El estudio contribuye principalmente a La Empresa, ya que se le aplicará un instrumento que cumple con la necesidad de medir el EE incluyendo otros factores relevantes. Esto permitirá a La Empresa conocer el nivel de EE y disponer de estrategias para retener al personal y motivarlo para el éxito. En cuanto a los empleados, sentirán el valor y enfoque de las estrategias en torno a su satisfacción laboral y la mejora de sus condiciones físicas, emocionales, psicológicas y personales.

Además, el presente estudio tiene el potencial para beneficiar a futuros investigadores, ya que puede aportar conocimiento en el área psicológica y empresarial por la poca existencia de estudios enfocados en el EE de estos trabajadores tan solicitados y requeridos en el mercado laboral, lo que permite obtener beneficios a gran escala.

Capítulo 5

Objetivos

5.1 Objetivo General

Proponer un Plan de Employee Engagement (EE) para La Empresa, basado en los niveles del Modelo de Mercer y los resultados obtenidos a partir de la Escala UWES ampliada.

5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar el nivel de EE de los Chapters de La Empresa aplicando la Escala UWES ampliada.
- ✓ Relacionar los niveles de EE de los Chapters con los correspondientes del Modelo de Mercer.
- ✓ Desarrollar estrategias específicas para el fomento del EE en los Chapters de La Empresa, según las necesidades de cada uno, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.
- ✓ Definir un plan de implementación de las estrategias propuestas para mejorar el nivel de EE en La Empresa.

Capítulo 6

Marco Teórico

6.1 Concepto del Employee Engagement

El *Engagement* es un concepto amplio y diferente según la perspectiva de cada autor. Para Salanova Soria & Schaufeli (2004) el Engagement es todo lo contrario al *burnout* o al *síndrome de estar quemado*. El burnout hace referencia al agotamiento emocional, al cinismo y a la falta de eficacia profesional, mientras que el Engagement se enfoca en el vigor, la absorción y dedicación que se refleja en el trabajo. Para los autores, los trabajadores *engaged* se distinguen por su alto entusiasmo, disposición y voluntad en el desempeño de sus labores. Son también aquellos que aceptan los retos inesperados en el trabajo. Este tipo de empleados son ideales por sus altos niveles de energía e identificación al sentirse felices con sus actividades laborales.

Encontrar una definición precisa sobre Engagement es difícil cuando este engloba varios conceptos. Salanova & Llorens (2008) concuerdan en que el término se relaciona con los siguientes términos en inglés: *Work involvement*, *organizational commitment*, *work dedication*, *work attachment* y *workaholism*. Tras analizar los conceptos en inglés, los autores consideran que en español el Engagement es una vinculación psicológica con el trabajo que reúne las características de un contrato laboral y psicológico en el que se incluye una decisión personal. Dicha vinculación psicológica es vista por Abraham Maslow como la psicología positiva que reúne las necesidades básicas y de crecimiento en una pirámide para encontrarse satisfecho en el trabajo (Mc Graw Hill, 2019).

Según Schaufeli et al. (2002, p.74) , la vinculación psicológica con el trabajo se entiende como “El estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular”. Esto indica que el Engagement relaciona el estado de ánimo del trabajador

con la manera en que procesa la información para desenvolverse en lo laboral y esto se refleja en cualquier instante o situación.

A partir de una revisión bibliográfica, se identificaron las siguientes definiciones por varios autores en la *Tabla 4*. Los autores comparten que el Engagement busca establecer un fuerte vínculo entre el trabajador y la empresa para obtener beneficios bilaterales.

Tabla 4

Numerosos conceptos de Engagement por distintos autores

AUTOR	DEFINICIÓN
Meyer y Allen (como se citó en Guerrero Maldonado, 2019, p. 17)	“El estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”.
Porter et al. (1974)	“La fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo respecto de una organización en particular” Además, mencionan que dicho compromiso cuenta con tres dimensiones: el afectivo, de continuidad y normativo. El primero hace referencia al deseo, lazos y apegos emocionales y se caracteriza porque los empleados sienten orgullo por la organización; el segundo, se relaciona con las necesidades básicas financieras y la poca oportunidad laboral que se encuentra en el mercado; y la tercera se enlaza al deber creando un sentido de pertenencia y los trabajadores sienten que tienen una deuda con la empresa. (García & Ibarra Velázquez, 2020)
Chiavenato (2009)	“Aquella voluntad que tiene el empleado para dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización donde pertenece”, se intenta hacer una alineación del compromiso del empleado.
Becker (1960)	“El vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo”
Schaufeli & Bakker (2004)	“El compromiso es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lugar de un estado momentáneo y específico, el compromiso se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente y generalizado que no se centra en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular.” Los tres pilares en los que se fundamentan son: el vigor que se centra en la flexibilidad mental que desarrolla en sus tareas designadas, la intención de esforzarse en el trabajo y la

Sinek, 2017	perseverancia en situaciones difíciles; la dedicación significa involucrarse en el trabajo y sentir la pertenencia, pasión, orgullo y propósito; finalmente, la absorción se identifica por la concentración completa y motivacional por lo que no sienten el pasar del tiempo y disfrutan de las actividades laborales. “Cuando las personas están invertidas financieramente, quieren un retorno. Cuando las personas están involucradas emocionalmente, quieren contribuir”
William Kahn (1990)	Otorgó la primera definición sobre el compromiso laboral y lo interpreta como “El aprovechamiento de los miembros de la organización sobre sus roles de trabajo y manifiesta que los trabajadores comprometidos se expresan física, cognitiva y emocionalmente según el rol que desempeña”

Fuente: elaboración propia.

6.1.1 Employee Engagement y Teoría de la Conservación de los Recursos

Tras definir el EE y algunos de sus aspectos determinantes, es importante conocer como el trabajo remoto puede inhibirlo debido al aislamiento, a las jornadas extensas y al desequilibrio entre lo personal y laboral causando altos niveles de estrés (Kelly et al., 2020).

Hobfoll (2001) en su teoría de la Conservación de los Recursos (COR) relaciona el nivel de estrés con la adquisición de recursos y su repercusión en el EE. En su teoría menciona que los empleados trabajan para proteger, mantener y adquirir recursos y que ante la pérdida de ellos se entrará en una fase de estrés. Los recursos son en realidad los causantes del bienestar que impulsan el significado de existir como: dinero, estatus, vivienda, entorno social, relaciones interpersonales, autoestima positiva y optimismo. Al invertir en estos recursos se espera que aumente la adquisición de ellos. Sin embargo, en caso de pérdida se desencadenará un desequilibrio psicológico, ocasionando disminuya el nivel de EE.

La teoría COR en el contexto de los empleos remotos tiene énfasis en la pérdida de los valiosos recursos sociales y personales que interfieren y dificultan el cumplimiento de algunos objetivos deseados. Los efectos de la pérdida de recursos valiosos son el bajo SofB en la organización, la dificultad de construir relaciones interpersonales con colegas y la inexistencia de

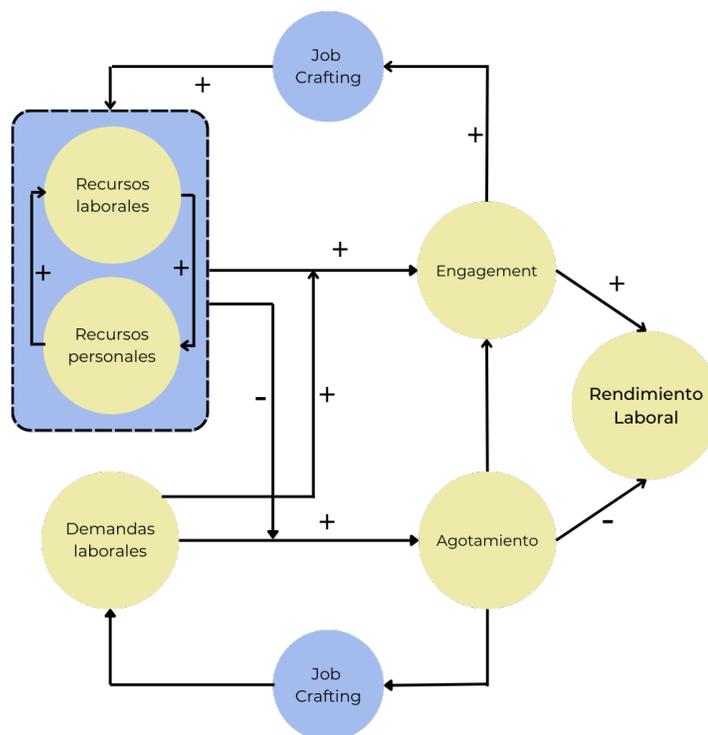
un grupo apoyo inmediato ante cualquier dificultad (Kelly et al., 2020). El desequilibrio en dichos recursos se considera preocupante y desafiante para las organizaciones y empleados remotos, pues los empleados sienten insatisfacción y perciben que sus esfuerzos no son relevantes para sus colegas y la empresa. En caso de no tener controlada esta situación se puede inhibir el Engagement.

Desde otro punto de vista de la teoría COR en relación con el trabajo remoto, el vínculo entre los recursos laborales, personales y familiares entra en conflicto cuando son incompatibles entre ellos (Delanoije & Verbruggen, 2019). Es decir, cuando se impone lo familiar o personal en lo laboral, por ejemplo, limpiar, cocinar o cuidar niños en horarios de trabajo, la dificultad de acceder a tecnologías y espacios cómodos, los ruidos ocasionados por externos, entre otros.

En general, la teoría COR es una herramienta para entender ciertos escenarios estresantes y psicológicamente presionantes relacionados con lo social y personal que se experimentan en trabajos remotos y explican la disminución del EE. Lo importante es reconocer la situación para empezar a crear experiencias laborales positivas que promuevan la realización de tareas.

6.1.2 Employee Engagement y Teoría de Demandas y Recursos Laborales

La teoría de demandas y recursos laborales (DRL) es empleada para predecir el burnout, el compromiso, la conexión laboral y el Engagement. Además, explica las consecuencias de estas experiencias como el absentismo, el rendimiento en el trabajo y el bienestar (Bakker & Demerouti, 2013). La teoría DRL cuenta con algunas premisas que se exponen en la *Figura 2*, en la que se incluyen elementos como el *job crafting*, la *flexibilidad*, el *Engagement*, el *rendimiento laboral*, y los recursos y demandas laborales.

Figura 2*Modelo de demandas y recursos laborales*

Fuente: Modelo de relaciones de intercambio de Bakker & Demerouti (2013).

El primer fundamento del modelo es la flexibilidad teniendo en cuenta que el ambiente de trabajo se puede dividir en demandas y recursos. Las demandas laborales son rasgos físicos, sociales, psicológicos y organizacionales que necesitan un esfuerzo físico e implican costes psíquicos al ser estresantes, por ejemplo, la presión laboral. Por otro lado, los recursos laborales son elementos físicos, sociales, psicológicos y organizacionales que motivan al empleado y le permiten disminuir las exigencias laborales, enfrentar la demanda laboral, ser concluyentes en la consecución de los objetivos y estimular el crecimiento personal.

Otra premisa se enfoca en que los recursos y las demandas desencadenan de dos procesos, del deterioro de la salud del proceso motivacional. Las demandas laborales originan el agotamiento y los problemas de salud, mientras que los recursos promueven la satisfacción y la

motivación en el trabajo. La relación es que se requiere de un esfuerzo para consumir los recursos que satisfagan las necesidades humanas.

La tercera propuesta por los autores del modelo se enfoca en las demandas y recursos como predictores del bienestar. Los recursos como la *autonomía*, *retroalimentación* y las *oportunidades de progreso* pueden mitigar el efecto de la demanda. Es decir, la adquisición de múltiples recursos facilita la confrontación de la demanda y produce sensaciones en el empleado de una mejor calidad laboral.

La cuarta proposición es la adición de recursos personales en el modelo. Se entiende por recursos personales las autoevaluaciones positivas sobre la capacidad de adaptarse en un entorno. Bakker & Demerouti (2013) mencionan que estas evaluaciones predicen las metas, la motivación, el rendimiento y explican la auto-concordancia en sus objetivos y desempeño.

Por otro lado, el *job crafting* es esencial, ya que los empleados pueden manipular a su gusto las demandas y los recursos. Está bajo su disposición aumentar los recursos laborales estructurales y sociales, aumentar las demandas laborales desafiantes y disminuir las demandas laborales que dificulten el trabajo para mejorar la calidad laboral.

A partir de esas cinco premisas, hay cuatro posibles intervenciones basadas en el modelo. La primera, es el rediseño del trabajo por parte de la organización para analizar la fuente de bienestar del empleado. El rediseño consiste en la estructuración, modificación, asignación de tareas y representación de un puesto de trabajo analizando los recursos y demandas para su satisfacción.

La segunda son las intervenciones individuales en el *job crafting*. El empleado tiene la oportunidad de rediseñar su puesto de trabajo para cambiar proactivamente sus tareas según las demandas y los recursos. La tercera es la formación que le corresponde a la organización y se

enfoca en brindar las capacitaciones necesarias a los empleados para adquirir habilidades que mitiguen la demanda y los motiven a trabajar.

La cuarta intervención es individual y es basada en las fortalezas que cada trabajador disponga. El uso de sus fortalezas los motiva a desenvolverse auténticamente con una elevada autoeficacia para aumentar los recursos personales.

En conclusión, el modelo DRL plantea que los recursos laborales y personales son indispensables para confrontar y amortiguar la demanda. Además, a través de sus propuestas individuales y organizacionales, los autores esperan que los empleados trabajen en ambientes saludables y cuiden su bienestar.

6.1.3 Dimensiones del Compromiso Organizacional

Meyer & Allen (1991) proponen tres dimensiones para el compromiso organizacional como una sola variable en tres facetas: *compromiso afectivo*, *compromiso de permanencia* y *compromiso normativo*.

6.1.3.1 Compromiso Afectivo

El *Compromiso Afectivo* (CA) según los autores se refleja como el aprecio que tiene el empleado por la empresa, su trascendencia, participación e identificación con la compañía. Los tres elementos principales del compromiso afectivo son: el desarrollo de la proximidad psicológica con la empresa, la vinculación con la organización y el anhelo de continuar con la compañía. Al llevar a cabo estos principios se espera por parte del empleado tener un acercamiento emocional y apoyo incondicional con el cumplimiento de objetivos. Cuando se alinean los valores de los empleados con los de la compañía se empieza a cultivar el SofB en cada empleado y la estima que mejora su rendimiento, el ausentismo y el abandono inesperado del cargo.

6.1.3.2 Compromiso de Permanencia

Para Meyer & Alien (1991) el *Compromiso de Permanencia o Continuidad (CP)* se basa en que los empleados que llevan muchos años de carrera en una empresa acumulan inversiones de tiempo, esfuerzo, dedicación, aprendizaje y desarrollo de habilidades que resultan costosas para la organización porque se esfuerzan y dedican en formarlos y capacitarlos. Los empleados se caracterizan por estudiar todos los aportes que le han dado a la empresa, lo que obtendrían al continuar en ella y lo que podrían perder al abandonarla, los costos psicológicos, financieros y físicos en los que se incurre al desistir del empleo. Es decir, el compromiso de continuidad se intensifica cuando el individuo no se siente capacitado para competir por otro trabajo en otra compañía o analiza que abandonar el trabajo le representa un costo alto.

6.1.3.3 Compromiso Normativo

Meyer & Alien (1991) entienden el *Compromiso Normativo (CN)* como la obligación del empleado a seguir vinculado con la empresa. Se presenta en los empleados como una exigencia moral al sentir que la organización ha dedicado tiempo y dinero en su formación. Un ejemplo dado por los autores del compromiso normativo son algunos empleados que se encuentran vinculados con empresas que los apoyan financieramente con su educación para el desarrollo y avance profesional dado que sienten la necesidad de corresponderles con la continuidad de la prestación de sus servicios en ella.

6.1.4 Medición del Employee Engagement

Medir el Engagement es el primer paso para generar un verdadero cambio porque permite reconocer el nivel de implicación de los colaboradores con la organización y así hacer la toma de decisiones más adecuada respecto a los resultados obtenidos para mejorar el bienestar del personal y el progreso de la empresa.

Entre los instrumentos que facilitan la medición, se encuentra el Gallup 12 enfocado en el clima laboral, la relación entre empleados y clientes para identificar el compromiso desde cada perspectiva. El cuestionario tiene doce preguntas estilo Likert para pronosticar el rendimiento y así medir el EE, la escala de respuesta es de uno a cinco y permite correlacionar el rendimiento y compromiso. Esta herramienta ha comprobado que los empleados más motivados tienen alrededor de un 65% más de energía y se sienten cuatro veces más satisfechos y comprometidos con la permanencia que el resto de los trabajadores (Gallup, 2022).

También, Demerouti et al. (2006) plantean el Inventario Olden de Burnout (OLBI) que mide el agotamiento emocional, el estrés laboral, el agotamiento físico-mental y el desapego que perturba la autoestima y la identidad del empleado. Se diseñaron dieciséis ítems, la mitad son oraciones en sentido positivo y la otra mitad son en sentido negativo. Se califica por medio de una escala ordinal donde uno significa totalmente en desacuerdo y cuatro totalmente de acuerdo. Las principales variables de medición son el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización del personal, lo contrario al Engagement, que se caracteriza por la energía, participación y eficacia.

A partir de la primera definición de EE de Kahn (1990), May et al. (2004) crearon su propio instrumento nombrado Cuestionario de Engagement Personal para medir las tres variables mencionadas por Kahn: la cognitiva, emocional y física. Cabe resaltar, que este cuestionario al no ser tan empleado en investigaciones no presenta la suficiente validez para ser aplicado.

Otro formulario de medición del EE es el de Salanova et al. (2001) llamado Cuestionario de Autoinforme, se califica mediante ítems tipo Likert y tiene tres secciones: la exposición a las tecnologías de información, el burnout y Engagement. En la primera se pregunta sobre la

frecuencia del uso de las tecnologías, la segunda se enfoca en el agotamiento emocional y el cinismo; y en la tercera se califica el vigor, absorción y dedicación.

Existen demasiados instrumentos que miden el Engagement creados por distintos autores con diferentes enfoques. Lo importante para la selección del instrumento es buscar uno acorde a las necesidades, características y objetivos de la empresa.

6.1.4.1 Indicadores del Employee Engagement

Para llevar el seguimiento del EE, Acevedo Camacho (2022) recomienda algunos de los siguientes indicadores claves que permitan establecer diferencias y registrar las variaciones.

Medir la tasa de rotación es un método que puede indicar la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que una alta rotación demuestra que la experiencia laboral no es la mejor. Otra manera de medir el Engagement es a través de KPI's para el cumplimiento de objetivos. En algunas ocasiones, permitirles establecer metas e indicadores los incentiva a llevarlos a cabo.

Determinar el interés y motivación de los empleados por avanzar profesionalmente en la empresa indica el afecto y satisfacción que los anima a permanecer en la organización. También, el nivel de satisfacción del cliente es un reflejo del desempeño del trabajador, es decir, un empleado comprometido con la organización explota todo su potencial para complacer y fidelizar al cliente.

Entre los instrumentos que contribuyen a medir el EE en las organizaciones se encuentran las entrevistas sobre el clima laboral que permiten reconocer las debilidades y fortalezas para crear estrategias de mejora. A su vez, realizar inesperadamente un análisis de sentimiento sobre la forma de comunicación del empleado a través de llamadas, correos y su propio material de trabajo demuestra qué tan inmerso está en lo laboral.

Finalmente, preguntarle al empleado sobre la posibilidad de recomendar la empresa contribuye a entender la perspectiva que tiene sobre ella y la posibilidad de permanecer.

6.1.4.2 Beneficios de Medir el Employee Engagement

La medición del EE es útil en las organizaciones pues les permite lograr resultados reales. Craig (2018) en la revista Forbes, describe algunos beneficios de medirlo. Diagnosticar el nivel de EE teniendo en cuenta distintos factores que inciden en su felicidad, autoestima y satisfacción laboral podría aumentar la retención de empleados. Además, su medición es de ayuda para las empresas que se les dificulta retener a la fuerza laboral ya que su diagnóstico facilita la búsqueda de estrategias para motivar el deseo de integrarse, permanecer y crecer en la organización.

Establecer el impacto del nivel de Engagement en el desempeño del empleado y cómo afecta sistémicamente a la empresa es clave para comprender las causas de los resultados comerciales y cómo el talento humano influye en ellos. Es útil para definir el origen de algunos problemas que podrían estar relacionados con la satisfacción, es una oportunidad para mejorar y encontrar estrategias que conviertan esas debilidades en fortalezas. Las organizaciones pueden tomar acciones en los campos que realmente importan, haciendo cambios en aquellas actividades que actualmente existen con el propósito de conectar a las personas con la empresa y crear otras nuevas que puedan traer resultados más significativos.

Desde la satisfacción laboral y con la medición del EE se facilita encontrar aquellas inseguridades que generan dudas sobre su puesto e importancia para la empresa. Hacer crecer un canal de comunicación entre la empresa y el empleado es una forma de empezar a recibir un feedback que ayudará a diseñar estrategias para aumentar la empatía y la confianza del empleado hacia la empresa.

Para Craig (2018), hacer preguntas correctas ayuda a la empresa a conectarse y comprender cuando los problemas del desempeño están relacionados con la felicidad de la persona ya sea en el ámbito personal o laboral. Esto ayudará a entender las razones de las fallas en su desempeño y sus repercusiones en algunos indicadores como el ausentismo, rotación de personal y satisfacción del cliente pues la actitud y esfuerzo del talento tiene un impacto directo.

6.2 Escala UWES

Schaufeli & Bakker (2004) a través de investigaciones han estudiado el Engagement y burnout con el propósito de crear una escala que funcione para evaluarlo psicométricamente. Los autores interpretan el EE como un alto nivel de energía e identificación en su ocupación.

6.2.1 Dimensiones del Engagement

La escala que mide el Engagement de los empleados recibe el nombre de UWES y es un instrumento que evalúa el estado emocional y afectivo relacionado con la satisfacción laboral. El instrumento cuenta con tres dimensiones fundamentales del Engagement: *vigor*, *dedicación* y *absorción* para un total de diecisiete ítems por calificar (Schaufeli & Bakker, 2004).

6.2.1.1 Vigor

Para los autores el *vigor* en el EE se entiende como la fortaleza, activación y energía que tienen los empleados en su desempeño, todo lo opuesto al agotamiento. Se presenta en los empleados como la dedicación, voluntad, inmersión, fortaleza y persistencia ante cualquier contratiempo.

La dimensión del vigor la conforman los siguientes seis ítems que permiten su evaluación.

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.

3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.

4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.

5. Soy muy persistente en mi trabajo.

6. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.

Tener un alto nivel de *vigor* generalmente significa que el empleado tiene fortaleza mental y física para actuar incluso ante percances.

6.2.1.2 Dedicación

Según los autores, los empleados dedicados son aquellos que se emocionan, entusiasman, retan e inspiran por el trabajo. La dedicación se evalúa por medio de cinco afirmaciones: “Mi trabajo está lleno de significado y propósito”, “Estoy entusiasmado con mi trabajo”, “Mi trabajo me inspira”, “Estoy orgulloso del trabajo que hago”, “Mi trabajo es retador”.

La primera afirmación corresponde al entusiasmo por el trabajo, la segunda a la inspiración, la tercera al orgullo, la cuarta y quinta a la percepción del trabajo como un reto. Lo anterior indica que los empleados que tengan un alto nivel de *dedicación* tienen un perfil desafiante, significativo e inspirador para la organización.

6.2.1.3 Absorción

Schaufeli & Bakker (2004) relacionan el Engagement con la plenitud, felicidad y agrado de estar en el trabajo ocasionando dificultad para abandonarlo. Para evaluarlo construyeron los siguientes seis ítems.

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.

2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.

3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

4. Estoy inmerso en mi trabajo

5.Me “dejo llevar” por mi trabajo.

6.Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

A partir de los ítems concluyen que los empleados con un alto nivel de *absorción* se sienten impulsados por el trabajo a continuar plenamente en sus actividades sin tener noción del tiempo al disfrutarlo.

6.2.3 Consistencia Interna de la Escala UWES

Para determinar la consistencia interna de la Escala UWES los creadores realizaron investigaciones en grupos de trabajadores pertenecientes a distintos sectores de la industria. Los estudios los realizaron con base a la Escala UWES-9, UWES-15 y UWES-17, para cada instrumento se calculó el alfa de Cronbach general y de cada dimensión. Los resultados del alfa de Cronbach en cada dimensión se muestran en la *Tabla 5*.

Tabla 5

Valores del alfa de Cronbach de cada dimensión de la Escala UWES

Dimensión	UWES-9 (N=9.679)			UWES-15 (N=9.679)			UWES-17 (N=2.313)		
	Total	Md	Intervalo	Total	Md	Intervalo	Total	Md	Intervalo
Vigor	0.84	0.84	.75 - .91	0.86	0.86	.81 - .90	0.86	0.83	.81 - .90
Dedicación	0.89	0.89	.83 - .93	0.92	0.91	.88 - .95	0.92	0.92	.88 - .95
Absorción	0.79	0.79	.70 - .84	0.82	0.82	.75 - .87	0.82	0.82	.70 - .87

Fuente: Transcripción propia con base a la escala UWES de Schaufeli & Bakker (2004)

A partir de la *Tabla 5*, los autores identifican que en la dimensión de la dedicación el valor del alfa y los intervalos son los mismos en el UWES 15 y 17. También, en la dimensión del vigor el alfa del UWES-9 (0.84) es menor que el de los otros dos instrumentos (0.86), se debe a que el instrumento UWES-9 cuenta con solo nueve ítems o afirmaciones y el alfa de Cronbach aumenta con el tamaño de la prueba. Sin embargo, se puede concluir que en las tres dimensiones hay una buena consistencia ya que son mayores al criterio existente que es 0.70.

Por otro lado, de manera general los valores del alfa de Cronbach de la Escala total de cada instrumento se muestran en la *Tabla 6*.

Tabla 6

Valores del alfa de Cronbach de la Escala UWES-9, UWES-15 y UWES-17

Instrumento	N	Total	Media	Intervalo
UWES-9	9.679	0.93	0.93	.89 - .97
UWES-15	9.679	0.92	0.94	.90 - .96
UWES-17	2.313	0.93	0.94	.91 - .96

Fuente: transcripción propia con base a la Escala UWES de Schaufeli & Bakker (2004)

Es posible afirmar que cualquiera de los tres instrumentos se puede aplicar ya que tienen valores altos del alfa de Cronbach, principalmente, el UWES-9 y el UWES-17.

6.2.4 Evaluación de la Escala UWES

Los autores recomiendan que el tiempo destinado para diligenciar el formulario sea entre cinco a diez minutos y las respuestas se pueden interpretar de manera grupal e individual. Existe un formulario con unas indicaciones ya establecidas sobre la manera correcta de completar la información teniendo como base una escala Likert de cero a seis (diríjase al *Apéndice A*). Para impedir alterar las respuestas no se debe indicar que es un formulario para medir el Engagement. Por ello, se recomienda el título de “Encuesta de Bienestar y trabajo”.

Para calcular el puntaje de cada dimensión promedio se deben sumar los puntos de cada escala y dividirlos entre el número de ítems que le corresponden. Por ende, el UWES arroja puntajes de cada dimensión y un puntaje total de 0 a 6.

6.2.4.1 Evaluación Grupal de la Escala UWES

La interpretación de la Escala UWES de un grupo se calcula utilizando un puntaje promedio y para comparar la diferencia entre los grupos se utiliza una prueba t de student.

Es indispensable empezar por calcular la media (M), el error estándar (ES) y la desviación estándar (DS) de cada dimensión para poder hallar el puntaje total promediando los puntajes las dimensiones.

Además de comparar las medias, se pueden comparar los porcentajes de los puntajes. Para ello, Schaufeli & Bakker (2004) establecieron las siguientes codificaciones de la escala.

0 a .99 → 1 (Algunas veces por año)

1 a 1.99 → 2 (Una vez o menos por mes)

2 a 2.99 → 3 (Algunas veces por mes)

3 a 3.99 → 4 (Una vez por la semana)

4 a 4.99 → 5 (Algunas veces por la semana)

5 a 6 → 6 (Todos los días)

La codificación se usa para tabular el porcentaje de personas en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción relacionándolas con la frecuencia que calificaron en el formulario. Lo anterior, permite concluir en cual codificación se encuentra la mayoría de la población y así conocer el comportamiento de la muestra en cada dimensión.

Por ejemplo, se puede determinar el porcentaje de la muestra que tenía vigor todos los días, algunas veces por semana, una vez por semana, algunas veces por mes, una vez o menos por mes y algunas veces por año.

6.2.4.2 Evaluación Individual de la Escala UWES

La calificación de manera individual se realiza por medio de cinco categorías, *muy bajo*, *bajo*, *promedio*, *alto* y *muy alto*. Para determinar los valores de referencia de cada categoría se usa la media estándar de error. La *Tabla 7* presenta la manera de definir las categorías.

Tabla 7*Categorías del puntaje individual para la Escala UWES*

Calificación	Límite inferior		Límite superior	
Muy alto	95° percentil	≤	Puntaje	
Alto	75° percentil	≤	Puntaje	<95° percentil
Promedio	25° percentil	≤	Puntaje	<75° percentil
Bajo	5° percentil	≤	Puntaje	<25° percentil
Muy bajo		≤	Puntaje	<5° percentil

Fuente: Transcripción propia con base a la Escala UWES de Schaufeli & Bakker (2004)

6.3 Sense of Belonging

El concepto de SofB es amplio y varía según el enfoque otorgado. Hagerty et al. (1992) coincide y ha complementado definiciones de otros autores conceptuando el SofB como la intervención de una persona en un sistema social en donde se sienta valioso, requerido y aceptado por su colaboración, a su vez, el individuo debe tener características semejantes o complementarias a las del resto de integrantes del sistema social para adaptarse y presentar aportes significativos.

6.3.1 Perspectivas del Sense of Belonging

A continuación, se expondrá en un contexto general del concepto de SofB desde un enfoque *psicológico, sociológico, afectivo y físico*.

6.3.1.1 Sense of Belonging desde un Enfoque Psicológico

Walker & Anant 1988 (citado por Hagerty et al., 1992) , describen el SofB desde la perspectiva psicológica como la sensación de ser valorado e importante en un contexto externo o sistema visto como una organización o relación, ajustándose y adaptándose a él. Para ello, es indispensable aprobar la integración de un individuo por el grupo en total. El grupo debe verificar que la identidad social del aspirante concuerde con los lineamientos y con el entorno social del grupo para hacerlo sentir parte integral. Entre los componentes que se consideran importantes del SofB se encuentran el ajuste y la participación apreciada. El primero hace

referencia a la adaptación al sistema del perfil del integrante y el segundo al hecho de sentirse importante en la comunidad por sus aportes.

6.3.1.2 Sense of Belonging desde un Enfoque Sociológico

Walker & Anant 1988 (citado por Hagerty et al., 1992) explican desde la posición sociológica el SofB como la participación y vinculación en cualquier grupo sin importar el medio. Es decir, puede ser en una agrupación que se desempeñe en un medio digital o presencial.

Además, Hopenhayn & Sojo (2011) están de acuerdo con el concepto propuesto por Walker & Anant (1998) y añaden que al pertenecer a una agrupación se estimula la creación y progreso de los proyectos de vida que cada integrante tenga planeado dado que cuenta con el apoyo de los integrantes del grupo. Dicho apoyo, impulsa a desarrollar algunas emociones y sentimientos como la seguridad personal y confianza pues la fuerza colectiva respalda al individuo en su superación.

Para que una persona experimente un fuerte SofB es clave elegir un grupo al que con seguridad se sienta a gusto. Para ello, es importante buscar uno que se alinee con los valores, objetivos e intereses del individuo. De lo contrario, será muy difícil generar la cohesión interna para conectar (CEPAL, 2007).

La conexión con algún miembro de una agrupación se puede confundir con el sentido de pertenencia al grupo, es decir, para experimentar el SofB se deben crear múltiples conexiones con la diversidad social y con el objetivo de la comunidad, no solo con un integrante.

El concepto de comunidad se relaciona con el SofB, las necesidades del cuerpo social los mantiene juntos y comprometidos en beneficio de sus aspiraciones. Además, al estar involucrado con la comunidad se impulsan valores como el respeto, la tolerancia y la responsabilidad.

6.3.1.3 Sense of Belonging desde un Enfoque Afectivo

El SofB tiene una fuerte conexión con fundamentos afectivos y cognitivos desde el instante en que un miembro de un grupo se relaciona con otros creando lazos de estimación que implican sentimientos para propiciar la participación. La particularidad del individuo y las conductas del grupo son el camino para crear una identidad social que permita construir el SofB (Brea, 2014). La memoria colectiva es una herramienta para intensificarlo desde una perspectiva afectiva. A través de filosofías, cultos, conductas, grupos, costumbres y patrones de comportamientos se puede fomentar una identificación social por los antecedentes ya existentes que conlleve al SofB.

6.3.1.4 Sense of Belonging desde un Enfoque Físico

Las características y la conducta que una comunidad presente se asocia con el entorno; por tanto, la particularidad de un lugar influye en el proceso del surgimiento de una identidad. La ubicación, el ambiente físico y la movilidad impactan en los rasgos de un grupo e interfieren en la originalidad, creatividad, potencial, competencia y productividad (Brea, 2014).

El afecto y la apropiación del espacio son elementos que contribuyen al SofB. El hecho de tener aprecio por un sitio en específico se vincula con la psicología al desarrollar sentimientos de afecto que dificultan el abandono, asimismo, la personalización y señalización de un lugar propician sentimientos de propiedad y afición. La persona que siente una conexión con un espacio específico crea vínculos afectivos, cognitivos y sociológicos con los que lo rodea que impiden desligarse de él.

6.3.2 Medición del Sense of Belonging

Medir el sense of belonging se ha convertido en un aspecto clave para incentivar la diversificación, inclusión y retención. La medición puede ser básica, no tan básica y completa.

Entre la medición básica están las encuestas que incluyen un solo ítem apoyado en preguntar la experiencia del empleado en la empresa, esta modalidad puede que se caracterice por el sesgo y por los datos planos que se pueden recolectar, pues los trabajadores pueden marcar la respuesta que la compañía quiere leer y no la real (McKinnon, 2019).

Con otro nivel de complejidad propone las capacitaciones obligatorias, las dirigidas y las sociales para medir la cultura organizacional. Esta última se considera más pertinente al estudiar la conducta y experiencia real de los empleados.

La medición del SofB se debe llevar a cabo en un ambiente en el que se respete la opinión para inculcar la conciencia y empatía en la aplicación del instrumento. También, debe ser en todo el rango y sobre varios elementos como la experiencia individual y colectiva con el gerente, la alta dirección y la empresa en su totalidad (McKinnon, 2019).

6.3.2.2 Indicadores para Medir el Sense of Belonging

Para llevar control sobre el cumplimiento de las actividades o estrategias propuestas que impulsen el sense of belonging y cuantifiquen la eficacia de las tareas, Toro Álvarez & Sanín Posada (2013) proponen algunos indicadores.

La Ecuación 1 y la Ecuación 2 miden y controlan las estrategias que se propongan para mejorar el SofB.

$$\text{Beneficiarios de la Gestión} = \left(\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de beneficiarios relaes de programas de calidad de la vida laboral}}{\text{N}^{\circ} \text{ de personas vinculadas que deberían beneficiarse}} \right) * 100 \quad (1)$$

$$\text{Gestiones Realizadas} = \left(\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de actividades de mejora del sentido de pertenencia realizadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de actividades de mejora del sentido de pertenencia programadas}} \right) * 100 \quad (2)$$

Por otro lado, los indicadores de resultado son útiles para llevar la medición de la eficacia de las estrategias y hacer el seguimiento de esta variable con cierta periodicidad. La Ecuación 3 y 4 se enfocan en medir el impacto.

$$\text{Mejora del sentido de pertenencia} = \left(\frac{\text{Nivel de SP después de la gestión}}{\text{Nivel de SP antes de la gestión}} \right) * 100 \quad (3)$$

$$\text{Reducción de Indicadores Negativos} = \left(\frac{\text{Nivel de compromiso afectivo después de la gestión}}{\text{Nivel de compromiso afectivo antes de la gestión}} \right) * 100 \quad (4)$$

6.4 Employee Engagement y Sense of Belonging

El concepto de *SofB* es empleado en diversos contextos y tiene importancia en el laboral al relacionarse con el Engagement afectivo (Dávila de León & Jiménez García, 2014). En las empresas se considera una necesidad la creación de una identidad en cada empleado que los impulse para destacarse en sus actividades y objetivos. El empleado en cualquier campo que ocupe debe reflejar esa identidad que transmita confianza, seguridad y motivación haciendo de su trabajo una experiencia totalmente acogedora y valiosa (Rodríguez Garay, 2009).

En el entorno laboral varios autores han creado sus propios conceptos para explicar la conexión psicológica del SofB con los empleados de una organización. Para Maslow (1954) el sense of belonging se relaciona con el tercer y cuarto nivel de su pirámide donde se ubica el reconocimiento y la autorrealización.

Este último eslabón incluye el amor, afecto e indirectamente el SofB dado que cuando se obtiene la aprobación y la inclusión en un grupo de trabajo se espera que a través del apoyo del

equipo el empleado progrese en el ámbito personal. Maslow (1954) afirma que cuando un empleado no tiene SofB con la organización experimenta sentimientos de depresión, soledad y tristeza que afectan el desempeño de sus actividades.

Desde la óptica de Chávez (2006) el SofB hace parte del clima y de la cultura organizacional. Se conecta con la satisfacción del personal en la empresa, el Engagement, el reconocimiento personal, la remuneración, el trabajo en equipo, las oportunidades de progresar, el respeto y la evaluación justa de sus tareas.

Chiavenato (2011) considera el SofB como una relación de intercambio entre la empresa y el empleado donde la organización busca su beneficio y el de sus miembros. Es así como surge la reciprocidad, cada parte analiza la oferta y lo que obtiene a cambio; sin embargo, cuando ya no existe la reciprocidad la relación se acaba y entran en conflicto las dos partes. El esquema de intercambio entre la empresa y el empleado se muestra en la *Figura 3*.

Figura 3

Intercambio entre Empresa y Empleado



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de relaciones de intercambio de Chiavenato (2011).

En la relación de intercambio los miembros de la organización esperan que sus necesidades sean satisfechas sin sobrepasar sus esfuerzos y la empresa espera que el aporte de los empleados sea mayor al costo de vincularlo.

6.4.1 Gestión del Sense of Belonging en Empresas

Para Toro Álvarez & Sanín Posada (2013) la responsabilidad de gestionar el SofB en los empleados de una organización no recae sobre una sola persona, existen tres gestores fundamentales: el grupo en general, el jefe de cada agrupación y el equipo de gestión humana.

La gestión recae primero sobre el mismo grupo ya que el SofB hace parte del clima y la cultura organizacional que los mismos empleados se encarguen de mantener por sus relaciones. Además, son los que tienen el compromiso y responsabilidad sobre sus tareas.

El compromiso y responsabilidad son comportamientos que los incitan a impulsar el SofB en el equipo. Al compartir distintos momentos y espacios pueden identificar las falencias de los compañeros y colaborarles en lo que sea posible para mejorar esa situación que puede ser causante de la pérdida del SofB. También, cuando la situación se sale de control el mismo grupo funciona como informante del jefe inmediato para encontrar soluciones.

El jefe inmediato de cada grupo no solo debe transmitir una imagen de exigencia y respeto, debe cuidar el clima organizacional para impulsar el SofB. Para ello, debe relacionarse con el grupo a fin de ser un apoyo incondicional de mejora siendo objetivo ante cualquier situación sin dejar a un lado el buen trato; de lo contrario, si les emite emociones de angustia y miedo se puede disminuir el SofB en ellos. El equipo de gestión humana no es considerado un mediador directo de la situación de los empleados en cuanto al SofB, es un asesor ante esas circunstancias. Ellos deben tener el conocimiento necesario para orientar y aconsejar a los jefes

inmediatos con las estrategias más adecuadas para impulsarlos y así incrementar el SofB (Toro Álvarez & Sanín Posada, 2013).

6.4.1.1 Consecuencias de No Gestionar el Sense of Belonging

Toro Álvarez & Sanín Posada (2013) y Schaufeli & Bakker (2004) coinciden en que no gestionar el SofB en los empleados los puede persuadir al estado de *burnout* (lo contrario a *Engagement*) ocasionando un aumento de rotación y ausentismo del personal.

El SofB tiene conexión con la satisfacción del empleado. Entrar en ese estado de burnout disminuye la satisfacción de los empleados en cuanto a la calidad del trabajo, la motivación y los clientes conformes de tal modo que el trabajador experimente sensaciones de tristeza, abandono y desmotivación que bajen el rendimiento que usualmente tienen (Toro Álvarez & Sanín Posada, 2013).

Sentir la desmotivación laboral conduce a los empleados a desenvolverse de manera deficiente. Lo anterior provoca que los clientes se sientan inconformes con el servicio o producto ofrecido fomentando críticas destructivas por parte de ellos que disminuyan aún más la motivación del empleado y, por ende, el SofB.

Asimismo, resulta importante el sense of belonging de los empleados para la difusión o divulgación de la empresa ya que ellos se encargan de comentar su vida laboral en distintos escenarios. Se podría afirmar que los empleados con mayor SofB reseñarán positivamente a la compañía ante otros motivándolos a hacer parte o a interesarse como un cliente de ella.

Toro Álvarez & Sanín Posada (2013) consideran que restarle importancia a la variable de Sense of Belonging es sinónimo de no interesarse por el progreso de la compañía pues al atenderla solo se obtendrán beneficios en diferentes áreas. El desinterés de la variable se da por la falta de compromiso, respeto y cooperación de toda la organización.

6.4.2 Beneficios del Employee Engagement y Sense of Belonging

A través del tiempo las empresas han apreciado los múltiples beneficios del Engagement y el sense of belonging en los empleados, pues los dos elementos se han considerado claves para alcanzar el éxito. Los beneficios comerciales se concentran en: la satisfacción laboral, mayor productividad y rentabilidad, mejores tasas de retención y más comunicación (Herman, 2022)

Desde la perspectiva del gestor del bienestar y administración J. Harter (2017) y Herman (2022) se encontraron los siguientes beneficios orgánicos para las empresas.

La reducción de la deserción laboral debido a que, si un empleado se encuentra satisfecho con su trabajo individual, colectivo y con la organización se espera que concurra a su empleo y no presente excusas para ausentarse. El ausentismo es un indicador negativo para la gestión de la empresa y representa un costo incontrolable si no se ataca a través del compromiso, la motivación y satisfacción de los empleados.

Los empleados comprometidos tienen una conducta positiva con la organización y en su actuar tienen en cuenta la misión y visión. Lo anterior, permite que los trabajadores se esmeren aún más en el cumplimiento de sus objetivos de manera proactiva ocasionando un incremento de productividad.

Por otro lado, al laborar en un espacio de trabajo confiable se ha manifestado que los empleados comprometidos son más proactivos y, por ende, disminuye el índice de incidentes de seguridad. Esto se debe a que los empleados se encuentran concentrados y tranquilos evitando que se comenten accidentes laborales.

Anteriormente, se pensaba que un ambiente laboral estresante ocasionaba que los empleados se sintieran presionados para rendir cuentas y ser competitivos entre ellos. Sin embargo, un estudio de Harvard Business Review titulado “Prueba de que las culturas laborales

positivas son más productivas” desmiente esa idea ya que el ambiente laboral negativo disminuye la productividad y causa que el 80% de las visitas médicas se deban al estrés laboral que desencadenaban enfermedades cardiovasculares (Cameron & Seppala, 2015).

Un menor índice de ausentismo y un mayor índice de productividad conducen a que los empleados se motiven y anhelan permanecer en la organización. Lo anterior es un reflejo de la satisfacción laboral, el SofB y un fuerte vínculo con la empresa que evita la búsqueda de una nueva oportunidad laboral

El liderazgo se estimula en la organización para que sea más efectiva, la idea es que los líderes conecten con los empleados para que los escuchen y entiendan que los ellos se preocupan por lo que es valioso para los trabajadores. La moral aumenta, los trabajadores se animan y el nivel de Engagement incrementa.

Al unir todos los beneficios anteriores se tiene la expectativa de aumentar la rentabilidad. Para llegar a dicho aumento las relaciones con los clientes y sus calificaciones deben incrementarse alrededor de un 10% para ver un aumento significativo en ventas y rendimiento. Cabe resaltar que, la relación con los clientes se fortalece por medio de la felicidad, pues los empleados que transmiten alegría en su actuar mantienen clientes felices.

Otro de las ventajas de inculcar el Engagement y el SofB es que automáticamente la red organizacional mejora. La red es más sólida con el apoyo de los trabajadores y la comunicación entre ellos. Los empleados comprometidos se dedican a hacer un trabajo excelente a partir de sus iniciativas que pueden servir de ejemplo para sus colegas y a su vez, promueven la conectividad.

La promoción de la empresa a través de una buena referencia es indispensable para darse a conocer, atraer clientes y talento a la organización. Para ello, es importante que el alto nivel de

compromiso de los empleados cree una defensa positiva de la empresa y atraiga audiencia empresarial adecuada.

Estimula la creatividad e innovación. Se puede generar un valor agregado significativo para la organización al invertir tiempo en actividades que fomenten el SofB y en espacios destinados para que los empleados sean innovadores, transmitan sus ideas e interactúen en proyectos comunes.

Los beneficios individuales y organizacionales de fomentar el Engagement y el SofB son múltiples y cambiantes según las necesidades de la empresa. Diagnosticar, medir y evaluar esas variables son indispensables para identificar las estrategias que se deben implementar.

6.4.3 Cómo Mejorar el Employee Engagement y Sense of Belonging

Las empresas de todas las industrias tienen en común la búsqueda de estrategias que permitan fortalecer el EE y el SofB. Los líderes, trabajadores y asesores de gestión del personal son los que tienen el verdadero reto de garantizar rendimiento y productividad en la compañía, y a la par, deben velar por conservar la energía, motivación y bienestar del equipo (Forbes, 2021).

A través de una revisión bibliográfica se identificaron algunas estrategias para impulsar el Engagement y el SofB de los empleados.

6.4.3.1 Mejoras en el Employee Engagement

Tras la imposición de la modalidad remota que se ha dado con el transcurso del tiempo, las empresas se han preocupado por indagar y aplicar estrategias que mantengan a los empleados comprometidos. El panel de expertos de la revista Forbes coinciden con quince ideas para impulsar el compromiso en trabajadores remotos (Forbes, 2021).

La primera, es evitar controlar el tiempo de los empleados porque la modalidad remota incluye aspectos externos que toman tiempo. En lugar de vigilarlos, ellos deben establecer metas,

cronogramas y objetivos claros que permitan llevar un balance con su vida personal. La segunda es darles consentimiento a los empleados de participar del contenido para las redes sociales de la empresa, esto demuestra interés por ellos y su participación promueve el compromiso.

Otra táctica es efectuar comprobaciones interfuncionales a través del registro de los empleados por llamado de lista, es una manera de demostrarle al trabajador que le importa su estado y es un espacio de comunicación necesario para el clima organizacional. También, la creación de espacios de esparcimiento donde cada empleado exprese alguna experiencia vivida en el día o en la semana fortalece las relaciones interpersonales.

La quinta es preparar a los empleados con las habilidades necesarias para desenvolverse en el medio digital, tener este tipo de conocimiento motiva al empleado a continuar con el trabajo ya que se siente capaz. La sexta es conocer algunas motivaciones de los colaboradores, por ejemplo, preguntarles como mejorarían el mundo y sus organizaciones de contribución preferidas para seleccionar algunas y entre todos aportar e integrarse.

Atribuirles la responsabilidad a los empleados de diseñar indicadores de rendimiento fomenta el trabajo colectivo y el compromiso con obtener resultados positivos. Otra actividad es compartir todos los momentos personales importantes y felices por medios digitales como bodas, baby showers, adquisiciones o logros para incentivar el apoyo.

La novena es escuchar al empleado y actuar para demostrarle que es importante para la empresa, por ejemplo, en Oracle que es una empresa dedicada a la administración de datos se reconoció a partir de una encuesta que los empleados tenían altos niveles de estrés y para confrontar esa situación se les dio un día de descanso a cada uno llamándolo “Día para mí” que demostró su interés por ellos y mejoró la encuesta de Engagement.

Celebrar los triunfos de los empleados es sinónimo de motivación, se puede cumplimentar a través de mensajes, correos, eventos virtuales de reconocimiento y obsequios. Al mismo tiempo, es importante no tener un solo medio para comunicarse pues tener varios canales de comunicación posibilita involucrarse cómodamente.

La participación en actividades temáticas en equipo o aplicar juegos de trivia aumenta la moral y compromiso de los empleados. Tener presente festividades atractivas para realizar actividades temáticas hace llamativa la organización para el trabajador.

Finalmente, el equipo Forbes recomienda que entre los mismos empleados se incentiven y no solo lo hagan los gerentes o jefes directos, es decir, si un trabajador ayuda a otro con una tarea le puede incluir en un proyecto o le puede hacer un reconocimiento público por sus aportes. Las propuestas del grupo de Forbes incluyen ideas de otros autores y reflejan que se necesita coordinación y administración para poder llevarlas a cabo e incentivar el Engagement. Muchas de esas ideas no requieren financiación, en realidad, necesitan apoyo en su gestión.

6.4.3.2 Mejoras en el Sense of Belonging

El SofB se debe mejorar a través de estrategias impuestas por los líderes de la organización, las estrategias pueden requerir un alta, baja o nula financiación. Lo fundamental para impulsarlo es la voluntad y determinación que le transmita a los empleados compromiso, responsabilidad y orgullo por la compañía (Posada, 2016).

Toro Álvarez & Sanín Posada (2013) presentaron una lista de estrategias enfocadas en la gestión del SofB. La siguiente lista funciona como un chequeo de actividades de la empresa o como un listado de actividades por realizar.

1. Se genera información permanente, clara, precisa y oportuna, para todo el personal, sobre la misión, la visión, los planes, las estrategias y los valores de la empresa.

2. Se ayuda a cada empleado a comprender la relación existente entre su trabajo cotidiano y la misión, visión, estrategias y valores de la empresa.
3. Se informa de modo claro, preciso y oportuno sobre logros, aciertos o éxitos del grupo de trabajo, de la dependencia, de la empresa.
4. Se definen, para cada empleado o trabajador, metas retadoras, estimulantes, con sentido y valor (...) Se le responsabiliza más de proyectos o misiones que de tareas.
5. Se da retroinformación permanente a cada empleado sobre el avance hacia sus metas o resultados de trabajo (...) Se le reconocen sus éxitos o aciertos.
6. Se reconoce al empleado los esfuerzos especiales, su dedicación y su responsabilidad con el trabajo. Se llama su atención cuando haya deficiencias en estos aspectos.
7. Se les da participación a los colaboradores en las decisiones relativas a su trabajo y al de su grupo o dependencia.
8. Se hacen claros y explícitos los beneficios económicos y no económicos de los que disfruta el empleado por razón de su desempeño en el trabajo (...)
9. Se crean oportunidades, mecanismos y facilidades para que el empleado pueda expresar sus quejas, dudas, temores o inquietudes en relación con el trabajo, con su equipo, con su área o con la empresa en general.
10. Se crean oportunidades, mecanismos y facilidades para que el empleado pueda expresar sus ideas, sugerencias, iniciativas o proyectos de trabajo. Se garantiza que la persona sea escuchada (...) que se dé respuesta oportuna a sus propuestas.
11. Se busca por todos los medios que cada empleado esté satisfecho con su trabajo, sus compañeros, sus jefes y con la empresa

12. Se da apoyo permanente al empleado en su trabajo y en los esfuerzos que realiza para contribuir a la empresa.
13. La retribución por el trabajo es equitativa.
14. La empresa informa sobre las políticas de estabilidad y posibilidades de permanencia en la empresa.
15. El personal exhibe comportamientos coherentes en relación con las políticas, principios y valores organizacionales.
16. Las personas reciben un buen trato por parte de sus compañeros, jefes y personal directivo.
17. Existen planes, programas y proyectos que ponen en evidencia el interés de la empresa por el crecimiento y desarrollo de las personas.
18. La empresa, los directivos, jefes y compañeros cumplen con sus promesas y ofrecimientos.
19. La empresa, los directivos, jefes y compañeros realizan su trabajo con oportunidad y calidad.

También, López (2017) propone tres estrategias en tendencia para vigorizar el SofB del trabajador. Sus estrategias tienen en común con las de Toro Álvarez & Sanín Posada (2013) que no requieren de una alta inversión de dinero, pero sí del tiempo de los líderes para gestionarlas.

La primera se enfoca en promover una *cultura comunicativa organizacional* que permita identificar a los empleados como un elemento valioso y estratégico por su participación. Para ello, se deben definir las metas y objetivos más pertinentes en pro de la empresa.

La segunda promueve la participación de los empleados en el protocolo de planificar, evaluar y retroalimentar para mejorar. El interés de hacerlos partícipes de esos procesos es

fortalecer el vínculo o la conexión que debe tener el trabajador con su trabajo, lo anterior, también refuerza el trabajo en grupo y el rendimiento de los trabajadores.

La tercera es la personalización que consiste en lograr que los líderes transmitan a los trabajadores conocimientos sobre temas organizacionales para que se reconozcan como parte del colectivo y se esmeren en sus tareas.

Para proponer, ejecutar y transmitir estrategias relacionadas con el SofB, la cofundadora, coach ejecutiva, consultora en liderazgo y CEO de Amayaco, Melani Amaya Hurtado, aconseja a través de la revista Forbes de México que la base para transmitir el SofB es la confianza y la empatía que tenga el líder con sus empleados.

Para ello, recomienda elogiar los logros de los trabajadores con un lenguaje apreciativo que les demuestren felicidad y agradecimiento por sus valiosos aportes. También, la creación de espacios seguros con el equipo estimula el SofB ya que es el medio para demostrar interés por su bienestar y apoyo ante cualquier circunstancia Amaya (2019).

6.5 Modelo de Employee Engagement de Mercer

La reconocida firma consultora Mercer es una de las compañías de activos más grandes del mundo y se ha distinguido por su participación en más de 130 países. Mercer es la subsidiaria de la firma Marsh & McLennan denominada “Mercer Marsh Beneficios” o “MMB” que surge de la unión de la mejor consultora de recursos humanos del mundo, el líder mundial en asesoría de riesgos y la firma de tecnología de beneficios número uno para crear un negocio de beneficios para empleados. Mercer Marsh Beneficios en búsqueda de fortalecer lazos de empresas con clientes, comprender los negocios y aportarles conocimientos diseñó un modelo de EE que define cuatro perfiles de los empleados según su nivel de compromiso con la organización.

Sánchez & McCauley (2006) explican a través de su artículo “*Measuring and Managing Engagement in a Cross-Cultural Workforce: New Insights for Global Companies*” en el que analizan el Modelo de Mercer, que anteriormente el éxito de las compañías se debía a la satisfacción de los empleados y la intención de continuar en ella. Sin embargo, el entorno competitivo laboral ha ocasionado que esto cambie.

No es suficiente la satisfacción laboral y el deseo de permanencia en la empresa, en realidad se necesita una conexión entre el rendimiento individual y los resultados comerciales positivos. Ese vínculo que es una alineación e identificación del empleado con la organización es el EE que genera beneficios individuales y empresariales.

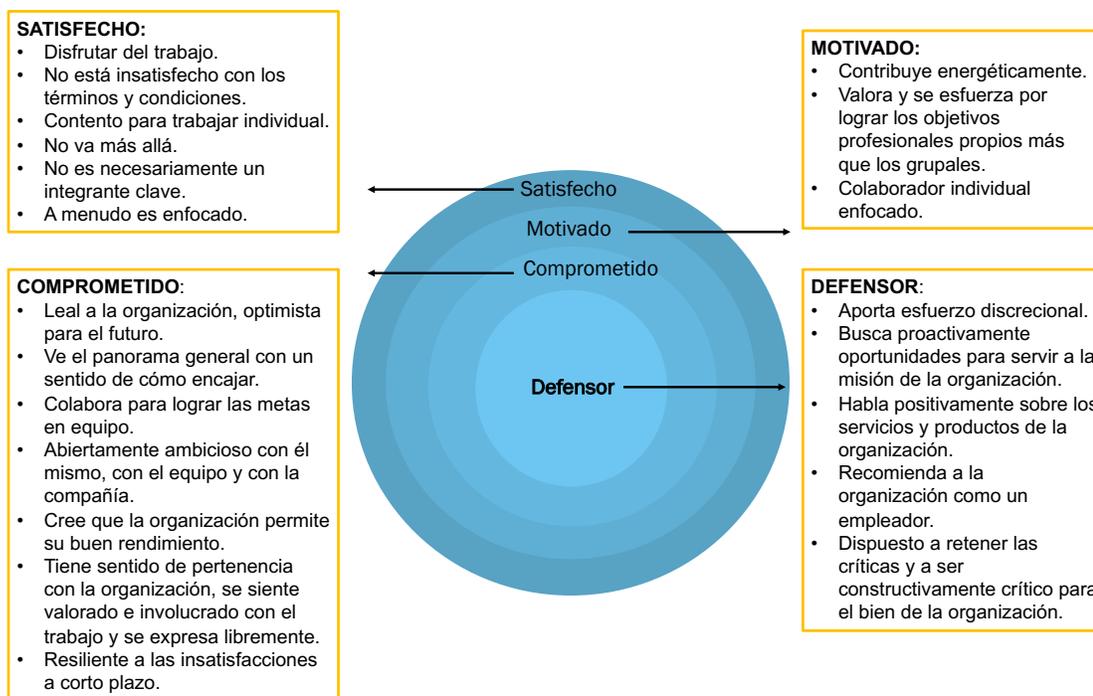
Harter et al. (2002) reafirman que el Engagement se relaciona con los resultados comerciales ya que encontraron en estudios que los que se relaciona con la rentabilidad, ventas, lealtad, satisfacción del cliente, productividad y retención de empleados.

6.5.1 Niveles del Modelo de Mercer

La representación del desarrollo del EE se puede ver en el Modelo de Engagement de Mercer (2007) (diríjase a la *Figura 4*) conformado por cuatro niveles psicológicos dinámicos de los empleados: *satisfechos*, *motivados*, *comprometidos* y *defensores*. Se consideran niveles dinámicos al permitirse mover entre ellos según las percepciones de los empleados individuales y colectivas con la organización y su éxito.

Figura 4

Modelo de Employee Engagement de Mercer



Fuente: Traducción de la autora del Modelo de Engagement de Mercer (2007).

Los empleados *satisfechos* se caracterizan por concentrarse en su vida familiar y personal y no se esfuerzan plenamente en su trabajo, su vigor es mínimo. Sin embargo, están satisfechos con los términos y escenarios del empleo, entre sus preferencias está el trabajo individual sin supervisión de la administración.

Los trabajadores *motivados* incluyen características de los *satisfechos* y son aquellos que contribuyen energéticamente en sus tareas. Se enfocan más en los logros individuales que en los de la empresa, tienen un mejor desempeño cuando su trabajo es valioso, se establecen metas para lograr sus objetivos, realizan retroalimentaciones para eliminar impedimentos que afecten el rendimiento y se les inculcan habilidades para su mejor desempeño.

Los empleados *comprometidos* son fieles a la empresa y positivos. Tienen incorporados los valores y actitudes de los dos niveles anteriores y han desarrollado una fuerte identificación con la compañía al sentirse valorados. Son ambiciosos y tienen la esperanza de avanzar en su

carrera profesional dentro de la organización por ello, se esfuerzan en responder ante cualquier dificultad de la mejor manera posible.

La gerencia en los empleados *comprometidos* se encarga de notificar el progreso, los desafíos y los resultados comerciales con los logros individuales y grupales. A su vez, a estos empleados les pueden delegar otras actividades por su adaptación a los cambios, su buena relación con los clientes y sus reconocimientos por sus méritos.

Los empleados que se ubican en el estado *defensor* tienen interés personal y recíproco en el triunfo de la organización, tienen la disposición y anhelo de esforzarse más en los proyectos grupales y asignaciones individuales. Tienen el máximo nivel de energía, rendimiento, desempeño y creatividad en su trabajo.

Incluso, tienen presente la misión de la organización para trabajar en función de ella, recomiendan a la empresa como empleadora, dan una buena reseña sobre los productos/servicios, son constructivamente críticos por el beneficio de la compañía y son los que tienen la conexión más sólida entre su rendimiento y los resultados comerciales.

6.5.1.1 Prácticas de Gestión Según los Niveles de Engagement

Según Mercer (2007) son necesarias ciertas actividades y esfuerzos en gestión que impulsen el Engagement teniendo en cuenta las relaciones entre empleados y el empleador para facilitar la promoción del trabajador entre los niveles del Modelo de Mercer.

En el estado *satisfecho* los requerimientos no son tan rigurosos. Se necesitan elementos de trabajo adecuados, medios, equipos y un ambiente laboral conveniente. Es aconsejable implementar recompensas que los incentiven y medios de comunicación para comprenderlos y reconocer que sus esfuerzos son indispensables para favorecer la satisfacción

Los trabajadores *motivados* necesitan esfuerzos por parte de la gerencia como la fijación de objetivos de desempeño justos, la definición clara sobre las funciones laborales, esclarecer las prioridades frecuentemente, el soporte para eliminar dificultades que interrumpan el rendimiento óptico, distinguir y compensar el desempeño, comisionar el trabajo en los empleados motivados y contribuir en el desarrollo de talentos de los empleados.

Para los empleados *comprometidos* la gerencia debe informar el avance y los desafíos de la empresa, asociar los resultados empresariales con los roles individuales y colectivos, apoyar un sólido enfoque en cliente, comprender en equipo las necesidades del cliente, estimular el crecimiento por medio de la delegación, establecer planes de desarrollo profesional, estimular la comunicación, innovación, reconocimiento y recompensas.

Finalmente, los empleados que se ubican en el estado *defensor* necesitan los mismos esfuerzos de los empleados *comprometidos* con un énfasis en los beneficios y recompensas que pueden obtener las dos partes interesadas.

Capítulo 7

Diseño Metodológico

7.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación se cataloga como un estudio *no experimental transversal* o *transaccional*, dado que la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento, sin manipular la muestra. El enfoque de la investigación es predominantemente *cuantitativo*, ya que se aplicaron técnicas para recopilar y analizar las características del nivel de EE de los Chapters. Posteriormente, se utilizó un enfoque *cualitativo* para analizar el comportamiento de la muestra en las dimensiones y plantear estrategias para mejorar el nivel de EE.

El estudio se enfoca en determinar las características psicométricas de la adaptación de la Escala UWES en una muestra de profesionales en IA pertenecientes a una empresa de naturaleza remota. Con un diseño *descriptivo*, se debe realizar una descripción del nivel de EE y las dimensiones estudiadas. Además, se clasifica como una investigación *aplicada*, ya que busca analizar el estado de los empleados en un contexto empresarial real, para diseñar un plan de desarrollo del EE, utilizando como base enfoque descriptivo y el análisis de datos. Cabe destacar que se utiliza el Modelo de Mercer y la Escala UWES como soporte de la investigación aplicada.

7.2 Procedimiento

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados, se mide el nivel de EE de los Chapters de La Empresa a través de la adaptación de la Escala UWES, la cual se amplía para incluir dimensiones relacionadas con la medición del SofB y con el *Modelo de Mercer*. Se considera la dimensión del *SofB* ya que se relaciona con el EE, tal como se menciona en el Capítulo 6. Marco Teórico y en el Capítulo 2. Planteamiento del Problema. Los autores de la Escala UWES (Schaufeli & Bakker, 2004), contemplan el EE como “alta energía e identificación

con el trabajo” y La Empresa lo considera un aspecto importante por evaluar en sus empleados debido a la conexión afectiva de ellos con la compañía.

Antes de aplicar el cuestionario, se lleva a cabo una prueba piloto para evaluar el instrumento, identificar las preguntas que requieran ajustes y realizar mejoras significativas. Esta prueba permite definir un método de calificación previamente para evitar fallos en el registro y análisis de datos.

El formulario solicita a los encuestados que proporcionen información confidencial como el Nombre del Cliente para el que trabajan, el Mentor asignado y el Líder. Sin embargo, por motivos de privacidad, solamente la Head of People de La Empresa tiene acceso a cada nombre real y el análisis de datos se lleva a cabo de forma anónima.

Tras recolectar los datos, se procede a depurar, interpretar y analizar estadísticamente la información para identificar la situación actual, diagnosticar y evaluar a los empleados en las dimensiones del *vigor*, *dedicación*, *absorción* y *SofB*.

Por último, con las preguntas asociadas con el Modelo de Mercer, se busca establecer una relación con las de la adaptación de la Escala UWES para clasificar a los trabajadores en los niveles que presenta el modelo. De este modo, se culmina el estudio con el diseño de un Plan de Desarrollo del Engagement para cada Chapter, con estrategias enfocadas a las necesidades de cada dimensión.

7.3 Población Objetivo

El universo está constituido por todo el talento humano de La Empresa, aunque la población estudio está compuesta por los trabajadores pertenecientes a los Chapters de La Empresa. Es decir, aquellos que trabajan directamente en proyectos de clientes y tienen contacto directo con ellos.

7.3.1 Muestreo por Conveniencia

La Empresa realiza reuniones de fin de período con cada Chapter, en esas reuniones se presenta la oportunidad de aplicar la encuesta, ya que es más fácil acceder a los empleados debido a su disponibilidad. La muestra total es de 89 trabajadores.

7.4 Instrumento

Para recolectar la información y medir el nivel de EE, se utiliza la Escala UWES de Schaufeli & Bakker (2004), adaptando los ítems según sea necesario. La escala consta de 17 ítems distribuidos en tres dimensiones: *vigor*, *dedicación* y *absorción*. Los ítems son afirmaciones calificadas mediante una escala Likert de siete posiciones. Sin embargo, la cantidad de posiciones puede variar según las necesidades o consideraciones de la investigación, para el estudio son cuatro.

Además, se diseñan preguntas adicionales sobre la dimensión del *SofB*, que resultan relevantes para el caso de La Empresa, así como preguntas relacionadas con el Modelo de Mercer para determinar las relaciones entre ambos modelos. El cuestionario se aplica de manera digital utilizando la herramienta Google Forms, ya que los empleados se encuentran en diferentes ubicaciones geográficas.

Cabe resaltar, que algunas preguntas de la Escala UWES adaptada se relacionan con el Modelo de Mercer, facilitando la clasificación de los empleados en cada nivel. Para una mayor precisión en la categorización, se incluirán preguntas diseñadas específicamente sobre el Modelo en el formulario.

Todos los resultados obtenidos se analizan utilizando las herramientas de Microsoft Excel y Minitab, según los procedimientos estadísticos a realizar. Tras identificar la situación en particular de cada grupo, sus debilidades a través de los ítems que mayor impacto negativo tienen

en el nivel de EE y sus fortalezas, se plantean estrategias basadas en los antecedentes y conceptos de la teoría aplicables a los equipos según sus debilidades. Además, se proponen cuatro etapas para la construcción de un entorno de trabajo psicológicamente seguro, indispensable para la implementación de las estrategias.

Se diseña un plan de EE con una secuencia de pasos para que La Empresa los siga, logrando retener y fidelizar a la fuerza laboral hasta que asciendan de categoría y se conviertan en defensores.

7.4.1 Prueba Piloto del Instrumento

La adaptación de la Escala UWES fue sometida a una prueba piloto aplicada a personas pertenecientes a diferentes empresas y profesiones, utilizando el método de Bola de Nieve. La finalidad de la versión piloto fue validar el adecuado funcionamiento del instrumento, considerando la necesidad de determinar si los encuestados comprendían correctamente los ítems, si tenían claridad sobre las opciones de respuesta y su percepción sobre la extensión y pertinencia del formulario. Además, se proporcionó un espacio a los encuestados en el que ofrecieran sugerencias o críticas constructivas.

Lo anterior permitió establecer que las preguntas eran claras y comprensibles, asegurando así la practicidad del cuestionario. No obstante, atendiendo a lo sugerido por los encuestados, se incluyó en las instrucciones del formulario el anonimato de los participantes y se especificó que las respuestas serían conocidas únicamente de la Head of People de La Empresa.

En cuanto a la forma del instrumento, se realizaron ajustes en la redacción de las opciones de respuesta para facilitar su proceso de implementación. Se cambiaron las expresiones “Strongly in agreement” a “Strongly Agree”, “Agreement” a “Agree”, “Disagreement” a

“Disagree” y “Strongly Disagreement” a “Strongly Disagree”, empleando así la forma correcta de los términos en la encuesta.

Con los cambios mencionados se procedió a realizar la versión depurada y ajustada para ser aplicada, la cual puede consultarse en el *Apéndice B*. El instrumento se aplicó en tres sesiones individuales con cada Chapter durante las reuniones de fin de año, contando con la colaboración de la Head of People, quién presentó al estudiante responsable y compartió brevemente información sobre el estudio sin proporcionar muchos detalles para evitar sesgos en las respuestas.

7.4.2 Análisis del Instrumento

Para evaluar la fiabilidad del instrumento, se llevó a cabo un análisis mediante el Alfa de Cronbach, que permite determinar el grado de variación entre los ítems del instrumento.

Tabla 8.

Coefficiente de confiabilidad, Alfa de Cronbach de la Adaptación de la Escala UWES

Dimensión	α
Vigor	0,82
Dedicación	0,81
Absorción	0,71
SofB	0,74
UWES Adaptada	0,90

Fuente: Elaboración del autor.

La *Tabla 8* indica los valores del Alfa de Cronbach obtenidos. A partir de estos datos, se identifica que la Escala UWES Adaptada presenta un muy buen valor del Alfa, ya que se acerca a la unidad. En cuanto a las dimensiones, el *vigor* sobresale por su alto valor y la *absorción* por tener el valor más bajo, 0.82 y 0.71 respectivamente. Sin embargo, los resultados plantean que se obtuvo un buen nivel de consistencia interna, dado que la fórmula estadística del Alfa de Cronbach arroja resultados superiores a 0.70.

En cuanto a las características de la distribución de los ítems, se construyó el *Apéndice C* que contiene una tabla con la media, desviación estándar, asimetría y curtosis de los 33 ítems del instrumento. Según esta información, se interpreta que la asimetría y curtosis de los ítems son normales, considerando que Schaufeli & Bakker (2004) toman en cuenta el valor de ± 1.96 como crítico y en el presente estudio ningún ítem superó dicho valor.

7.4.3 Método de Calificación

Completar el instrumento requiere aproximadamente diez minutos. Las instrucciones indican que el encuestado debe seleccionar en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con ciertas situaciones relacionadas con su cotidianidad laboral. Para evitar sesgos en las respuestas, se utilizan términos imparciales y no se menciona la palabra “Engagement”, razón por la cual la encuesta lleva el nombre de *Work Conditions Assessment o Evaluación de las Condiciones de Trabajo*.

Tras aplicar el instrumento a la población seleccionada, se procedió a calificar a cada trabajador y categorizarlo en uno de los cuatro niveles del Modelo Mercer.

En general, se intenta mantener el mismo estilo de calificación de la Escala UWES de Schaufeli & Bakker (2004) utilizando promedios en las cuatro dimensiones para obtener cuatro puntajes parciales y uno total dentro del rango de la escala Likert, definida de cero a cuatro. Es importante destacar que los ítems diseñados con relación al Modelo Mercer se incluyeron en las dimensiones de *vigor, dedicación, absorción y SofB*, pudiendo repetirse en cada dimensión debido a la relación entre los conceptos. Esto difiere de la versión original, ya que solo hay tres dimensiones en la escala y no se repite ningún ítem en ellas.

Para categorizar a cada empleado en uno de los cuatro niveles del Modelo Mercer, se establecieron condiciones considerando el promedio obtenido por cada empleado entre las cuatro dimensiones.

Tabla 9

Condiciones para categorizar a los empleados en el Modelo de Mercer

Niveles del Modelo Mercer	Condiciones
Satisfecho:	$0 < \text{Prom} < 3,04$
Motivado:	$3,04 \leq \text{Prom} \leq 3,51$
Comprometido:	$3,51 < \text{Prom} < 4$
Defensor:	$\text{Prom} = 4$

Fuente: Elaboración del autor.

La *Tabla 9* indica lo siguiente: Para pertenecer al estado **Satisfecho**, el puntaje promedio debe ser menor que 3.04; para ser **Motivado**, debe estar entre 3.04 y 3.51; para ser un empleado **Comprometido**, su promedio debe ser mayor que 3.51 y menor a 4, y para clasificarse como **Defensor**, debe ser igual a 4.

En el estudio se establecieron las condiciones a partir del cálculo de cuartiles del promedio de las dimensiones de todos los encuestados. El valor del primer cuartil corresponde a 3.04 y el del tercer a 3.51. La exigencia del estado **Defensor** es alta, ya que es difícil de alcanzar. Según la descripción del perfil, Sánchez & McCauley (2006) infieren que los únicos que logran ser Defensores son los de la alta gerencia, empleados que sienten un fuerte vínculo o el dueño de la compañía, pues son los que más *vigor, dedicación, absorción* y *SofB* deben tener por su obvio interés en ella. Dicho interés se entiende como: “mutualidad de intereses entre sus valores y aspiraciones y los de la organización”

También es posible comparar los promedios de los porcentajes como en la Escala UWES original. Para ello, se deben recodificar los resultados de la adaptación de la Escala UWES de la siguiente manera:

Muy alto → (3,5 a 4]

Alto → (2,5 a 3,5]

Bajo → (1,5 a 2,5]

Muy Bajo → [0 a 1,5]

La recodificación permite distribuir la muestra en las categorías *Muy Bajo*, *Bajo*, *Alto* y *Muy Alto* para identificar el comportamiento y distribución del grupo en las dimensiones del *vigor*, *dedicación*, *absorción* y *SofB*.

Capítulo 8

Análisis de Resultados

Como se menciona en el Capítulo 7 Diseño Metodológico, para comenzar a medir el nivel de Engagement de la muestra de profesionales en IA en La Empresa, se optó por utilizar la Escala UWES-17, un modelo que incluye preguntas relacionadas a tres variables de estudio: *vigor, absorción y dedicación*.

Estas tres variables se miden a través de un total de diecisiete ítems. Sin embargo, en atención al tipo de EE que La empresa considera importante medir y evaluar, que no solo incluye las dimensiones asociadas al trabajo y la relación de cada empleado con su trabajo, sino también la relación del empleado con la empresa y su *Sentido de Pertenencia*, se decidió incorporar una cuarta dimensión: **SofB**. Esta cuarta dimensión está enfocada en evaluar la identificación subjetiva que los empleados experimentan respecto a la organización y su vínculo afectivo con ella. El instrumento original se encuentra en el *Apéndice A*. No obstante, en esta sección se enfatizará en los cambios realizados para adaptarlo a las necesidades del estudio.

Principalmente, se mantiene el estilo de preguntas del instrumento original a fin de garantizar la coherencia y evitar confusiones en los encuestados. Para lograrlo, se incorporaron nuevos ítems diseñados basados en el Modelo Mercer y en la dimensión SofB, asegurando así una transición fluida y consistente entre las preguntas existentes y las adicionales.

Los ítems se consolidaron de la siguiente manera: “Me siento reconocido por mis logros”, “En varias ocasiones puedo expresar mis opiniones libremente”, “Mis aportes son valorados en mi equipo”, “Me siento cómodo en el trabajo, tenemos una comunicación transparente”, “Mi equipo se preocupa por mí como persona”, “Prefiero trabajar solo que en grupo”, “Soy un empleado competitivo y ambicioso”, “Estoy más centrado en mis objetivos laborales

individuales que en los objetivos del equipo”, “Creo que la empresa me ayuda para mejorar mi desempeño empoderándome”, “Trabajo por el placer de lograr mis propias metas y no solo por la presión de satisfacer a mis supervisores”, “Siempre recomiendo la empresa por sus servicios y como empleador para alguien que busca trabajo”, “No me limito a las actividades de mi trabajo, estoy dispuesto a ir “más allá” para el éxito de la Compañía”, “Siempre estoy buscando formas de ayudar a la Compañía a lograr sus objetivos”, “Me gusta y me siento cómodo al hacer críticas constructivas para el mejoramiento y éxito de la organización” y “Siento una fuerte conexión entre mi esfuerzo y los resultados de mis proyectos para la empresa”.

Se adaptó otro aspecto del instrumento, el tipo de escala, ya que la original era una escala Likert de cero a seis, donde cero significaba “Nunca”, uno “Casi nunca”, dos “Algunas veces”, tres “Regularmente”, cuatro “Bastantes veces”, cinco “Casi siempre” y seis “Siempre”. La escala original permitía que los encuestados eligieran la opción dos o tres, generando neutralidad en las respuestas. Por esta razón, se ajustó a una escala Likert de uno a cuatro, donde se considera un solo polo, ya sea *de acuerdo* o *en desacuerdo*. Sin embargo, se conservó el método de calificación definido por los autores originalmente.

Las preguntas agregadas sobre el Modelo Mercer se correlacionaron con las dimensiones existentes, es decir, con el *vigor*, *dedicación*, *absorción* y *SofB*, para obtener respuestas precisas y diversas debido a la variedad de ítems, logrando así resultados más confiables y sólidos para el instrumento.

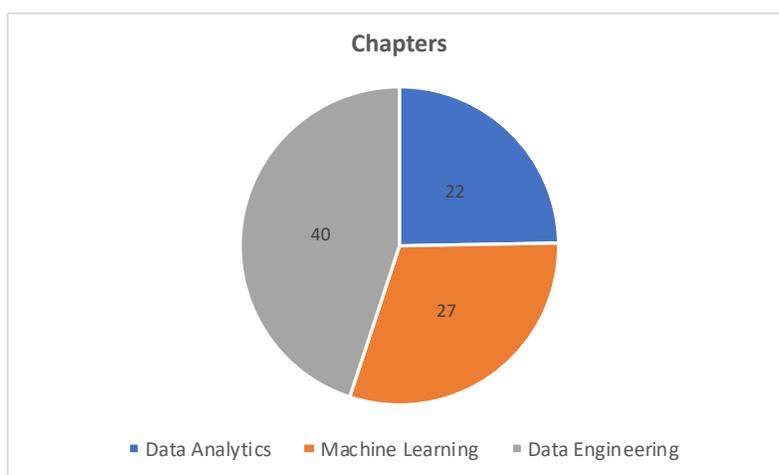
Para conocer información sociodemográfica sobre la población estudio, se preguntó el género, el Chapter al que pertenece, la antigüedad, el cliente, tiempo con el mismo y el líder o mentor. Este enfoque también busca identificar si esas variables tienen relación con el nivel de EE.

8.1 Resultados Grupales

La prueba fue aplicada a los Chapters de La Empresa, la *Figura 5* indica la distribución de la muestra encuestada en cada uno de ellos, siendo 40 personas para Data Engineering, 27 para Machine Learning y 22 para Data Analytics.

Figura 5

Distribución de la muestra en Chapters



Fuente: Elaboración de la autora.

8.1.1 Diagnóstico General

Con el propósito de conocer el comportamiento de la muestra en cada dimensión y el nivel de Engagement, se calcularon datos estadísticos descriptivos ubicados en la *Tabla 10*. A partir de la información se identifica: La absorción y el vigor son las dimensiones con el promedio más bajo, 3.13 y 3.21 respectivamente. Lo mismo acontece con los valores de la mediana, para la absorción la mitad de la muestra puntúan valores inferiores a 3.09 y en el vigor el 50% recibieron calificaciones menores a 3.18.

El valor más repetido en la absorción fue 3, puntaje más bajo en las cuatro dimensiones, razón por la cual es la dimensión con menor promedio. Por otro lado, el vigor y la dedicación

tienen el rango más alto (1.82), es decir, hay más diferencia entre los puntajes y son en esas dimensiones donde se encuentra el valor mínimo más bajo.

En cuanto al nivel de EE de todos los Chapters, la mitad del grupo obtuvo calificaciones menores a 3.23. El promedio fue de 3.25 y 3.17 fue la calificación más frecuente de los encuestados, lo que indica que el grupo tiene un buen nivel de EE teniendo en cuenta que la calificación máxima es cuatro. Sin embargo, las calificaciones difieren en 1,42 ya que el nivel mínimo de EE es de 2.54 y el máximo es de 3.96, como hay más de una unidad de diferencia es importante identificar los perfiles que tienen un nivel Bajo para conocer sus debilidades específicas.

Tabla 10.

Estadística descriptiva de las dimensiones y la Escala UWES Adaptada

	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>SofB</i>	<i>UWES</i>
Media	3,21	3,33	3,13	3,34	3,25
Error típico	0,05	0,04	0,04	0,03	0,04
Mediana	3,18	3,36	3,09	3,38	3,23
Moda	3,36	3,73	3,00	3,23	3,17
DE	0,44	0,42	0,36	0,30	0,35
Var de la muestra	0,19	0,18	0,13	0,09	0,12
Curtosis	-0,52	-0,08	-0,45	-0,12	-0,62
Coef. De asimetría	-0,19	-0,57	0,30	-0,31	-0,14
Rango	1,82	1,82	1,64	1,46	1,42
Mínimo	2,18	2,18	2,36	2,54	2,54
Máximo	4,00	4,00	4,00	4,00	3,96
Suma	285,45	296,09	278,27	297,54	289,34
Cuenta	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00

Nota. DE= Desviación Estándar, Var=Variación y Coef. =Coeficiente. Fuente: Elaboración del autor.

En su totalidad, el grupo tiene un buen nivel de Engagement, ya que el 79% lo tiene Alto y el 21% restante Muy Alto. Sin embargo, la *Tabla 11* indica que existen ciertos casos que deben ser analizados puesto que en la dimensión del vigor el 93% tiene Alto nivel, pero existe un porcentaje mínimo (7%) Bajo, situación similar que acontece en las dimensiones de la dedicación y absorción en las que un porcentaje no tan bajo de la muestra se divide en Muy alto, la mayoría se distribuye en Alto y una pequeña parte en Bajo.

Por otro lado, el SofB tiene un comportamiento casi ideal pues la totalidad del grupo se reparte entre Alto y Muy Alto.

Tabla 11.

Distribución de los Chapters en cada dimensión y en la Adaptación del UWES

	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>SofB</i>	<i>Adaptación UWES</i>
Muy Alto	0,27	0,37	0,17	0,31	0,21
Alto	0,66	0,58	0,82	0,69	0,79
Bajo	0,07	0,04	0,01	0,00	0,00
Muy Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	1	1	1	1	1

Nota. La tabla hace referencia a una distribución de frecuencias, por lo que sus valores se interpretan como porcentajes. Fuente: Elaboración de la autora.

Teniendo en cuenta el Modelo Mercer (2007) y sus cuatro niveles, la *Tabla 12* indica la distribución de la muestra en cada uno de ellos. En ella se identifica que Data Engineering tiene 12 empleados comprometidos, 14 motivados y 11 satisfechos, siendo éste el grupo con mayor número de empleados comprometidos y satisfechos en comparación con los otros Chapters. Esta situación podría considerarse normal teniendo en cuenta que es el equipo con mayor número de empleados y, por ende, hay más variedad que en grupos como Data Analytics donde se encuentran pocos empleados satisfechos y comprometidos.

Esto puede indicar que las condiciones a nivel general entre Chapters no varían mucho: En los tres grupos hay pocos satisfechos y comprometidos y más motivados, lo que permite tener cierto nivel de homogeneidad, señalando que las personas en cada nivel pueden estar orientadas por ciertos factores.

Tabla 12.

Distribución de los Chapters en los niveles del Modelo Mercer

<i>Categorías</i>	<i>No. De empleados en Data Analytics</i>	<i>No. De empleados en Machine Learning</i>	<i>No. De empleados en Data Engineering</i>
Satisfecho	3	8	11
Motivado	14	14	17
Comprometido	5	5	12
Defensor	0	0	0

Fuente: Elaboración de la autora.

8.1.1.1 Satisfechos

En vista de que existen 22 empleados categorizados en el estado satisfecho, el menos deseado, se identificaron las dimensiones que impactan en su nivel. La *Tabla 13* indica que el vigor y la dedicación influyen en el nivel de Engagement dado que el 27% y 18% de estos trabajadores lo tienen Bajo.

Tabla 13.

Distribución de los empleados Satisfechos en las dimensiones de la Escala UWES adaptada

	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>SofB</i>
Muy Alto	0,00	0,00	0,00	0,05
Alto	0,73	0,82	0,95	0,95
Bajo	0,27	0,18	0,05	0,00
Muy Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00
	1,0	1,0	1,0	1,0

Fuente: Elaboración de la autora.

Con el propósito de encontrar las causas del Bajo nivel de vigor y dedicación se analizó la distribución de la muestra en los ítems correspondientes a cada dimensión. La *Tabla 14* resume los ítems con mayor impacto negativo.

Para el vigor se consideraron las preguntas 1, 10, 16, 25 y 30 ya que la muestra estaba muy dividida en la mayoría de los casos, pues casi la mitad de los encuestados no estaban de acuerdo con las afirmaciones. Las cinco preguntas se relacionan con un bajo nivel de energía y resiliencia mental que pueden interferir en el trabajo, también conocido como *Burnout* ocasionado por el estrés laboral, exceso de trabajo, clima organizacional, heteronomía, relaciones laborales, escasez de apoyo o el estilo de vida personal que provoca depresión y ansiedad (Sevilla & Sánchez-Monge, 2021).

El mismo análisis se realizó para la dedicación en los empleados satisfechos. La *Tabla 14* indica que en los ítems 2, 6, 25 y 30 la muestra se dividió. En las preguntas 2 y 6 relacionadas con el entusiasmo el grupo se distribuyó ligeramente ya que el 36.4% y el 31.8% no estuvieron de acuerdo. En cuanto a los ítems 25 y 30 la división fue más notoria, pues el 50% está en desacuerdo y concuerdan con que no encuentran su trabajo significativo, sólo se limitan a cumplir las metas otorgadas por la organización sin encontrar algún interés personal en ello, ocasionando que se pierda el deseo de superarse y resaltar en La Empresa.

Tabla 14.

Ítems con mayor impacto negativo en los empleados satisfechos

Vigor		Frecuencias		Dedicación		Frecuencias	
Ítem 1	Muy en desacuerdo	4,5%	50,0%	Ítem 2	Muy en desacuerdo	9,1%	36,4%
	Desacuerdo	45,5%			Desacuerdo	27,3%	
	De acuerdo	50,0%	De acuerdo		63,6%		
	Muy de acuerdo	0,0%	50,0%		Muy de acuerdo	0,0%	63,6%
Ítem 10	Muy en desacuerdo	0,0%	40,9%	Ítem 6	Muy en desacuerdo	4,5%	31,8%

	Desacuerdo	40,9%			Desacuerdo	27,3%	
	De acuerdo	59,1%			De acuerdo	63,6%	
	Muy de acuerdo	0,0%	59,1%		Muy de acuerdo	4,5%	68,2%
Ítem 16	Muy en desacuerdo	4,5%	50,0%	Ítem 25	Muy en desacuerdo	18,2%	50,0%
	Desacuerdo	45,5%			Desacuerdo	31,8%	
	De acuerdo	36,4%	50,0%		De acuerdo	50,0%	
	Muy de acuerdo	13,6%			Muy de acuerdo	0,0%	
Ítem 25	Muy en desacuerdo	18,2%	50,0%	Ítem 30	Muy en desacuerdo	4,5%	50,0%
	Desacuerdo	31,8%			Desacuerdo	45,5%	
	De acuerdo	50,0%	50,0%		De acuerdo	45,5%	
	Muy de acuerdo	0,0%			Muy de acuerdo	4,5%	
Ítem 30	Muy en desacuerdo	4,5%	50,0%				
	Desacuerdo	45,5%					
	De acuerdo	45,5%	50,0%				
	Muy de acuerdo	4,5%					

Nota. Ítem 1 corresponde a “En mi trabajo, me siento lleno de energía”, el 2 a “Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito”, el 6 a “Estoy entusiasmado con mi trabajo”, el 10 a “Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar”, el 16 a “Puedo seguir trabajando durante períodos muy largos a la vez”, el 25 a “Soy un empleado competitivo y ambicioso” y el 30 a “No me limito a las actividades de mi trabajo, estoy dispuesto a ir “más allá” para el éxito de la Compañía”.

8.1.1.2 Comprometidos

Como a nivel general, el estado más alto que se alcanzó fue el de comprometido, se llevó a cabo el mismo análisis para esa categoría de empleados. La *Tabla 15* indica que la dimensión que requiere de un ligero ajuste para aumentar el nivel de Engagement es la absorción, ya que el 45% de los empleados tienen un Alto nivel y un 55% Muy Alto. A simple vista no está mal, sin

embargo, se presenta la oportunidad de mejora para intentar que la mayoría se clasifique en Muy Alto.

Tabla 15.

Distribución de los empleados Comprometidos en las dimensiones de la Escala UWES Adaptada

	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>SofB</i>
Muy Alto	0,86	0,95	0,55	0,86
Alto	0,14	0,05	0,45	0,14
Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00
Muy Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00
	1,0	1,0	1,0	1,0

Fuente: Elaboración de la autora.

En la *Tabla 16* se ubican los ítems en los que el grupo se divide más en la absorción, de la cual el 22.7% presenta dificultades para enfocarse en su trabajo y el 36.4% no es totalmente apasionado con su empleo pudiéndose desconectar fácilmente de él, lo que indica que la problemática principal se concentra en la atención plena y entusiasmo.

Tabla 16.

Ítems con mayor impacto negativo en los empleados comprometidos

Absorción	Frecuencias		
Ítem 8	Muy en desacuerdo	4,5%	22,7%
	Desacuerdo	18,2%	
	De acuerdo	45,5%	77,3%
	Muy de acuerdo	31,8%	
Ítem 21	Muy en desacuerdo	13,6%	36,4%
	Desacuerdo	22,7%	
	De acuerdo	27,3%	63,6%
	Muy de acuerdo	36,4%	

Nota. El ítem 8 corresponde a “Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea.” Y el 21 a “Me cuesta despegarme de mi trabajo”.

8.1.2 Pruebas Estadísticas

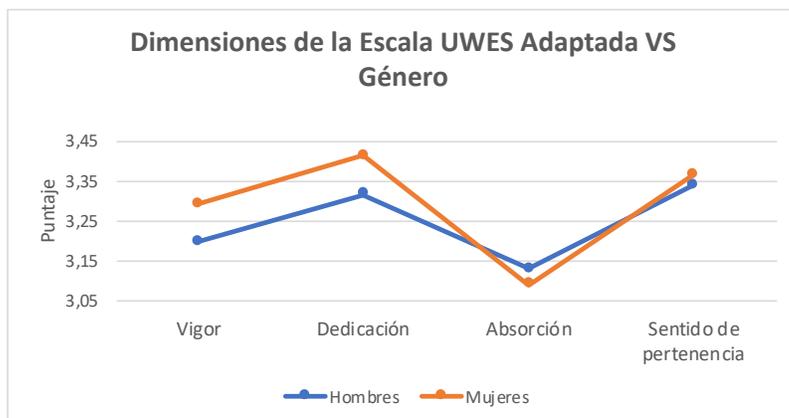
Del grupo en general se buscó la existencia de alguna dependencia, asociación o relación entre el género, antigüedad, Chapter, cliente y mentor o líder con el nivel de Engagement de cada empleado a través de una prueba t de student para analizar la relación entre género y Engagement y la prueba estadística Chi-Cuadrada para el resto de las variables. Los resultados se encuentran detallados en el *Apéndice D* conforme a los cuales no existe relación entre las variables ya mencionadas con el Engagement, es decir, son independientes.

Para el caso de hombres y mujeres se identificó el cumplimiento del requisito de distribución normal y varianza similar del puntaje de Engagement para aplicar la prueba t de student lo cual se aceptó, pues el Valor p para las dos muestras es mayor que 0.05 indicando normalidad y la desviación estándar es semejante.

Tras concretar dichos requisitos se aplicó la t de student de dos muestras. Se estableció que no hay diferencia estadística significativa en el Engagement de hombres y mujeres dado que el Valor p (0.76) es mayor que 0.05. Sin embargo, con el fin de buscar alguna entre el género y las dimensiones del instrumento se aplicó la misma prueba, pues como lo indica la *Figura 6*, puede que exista en las dimensiones del vigor o dedicación ya que presentan una notable disparidad entre los puntajes.

Figura 6.

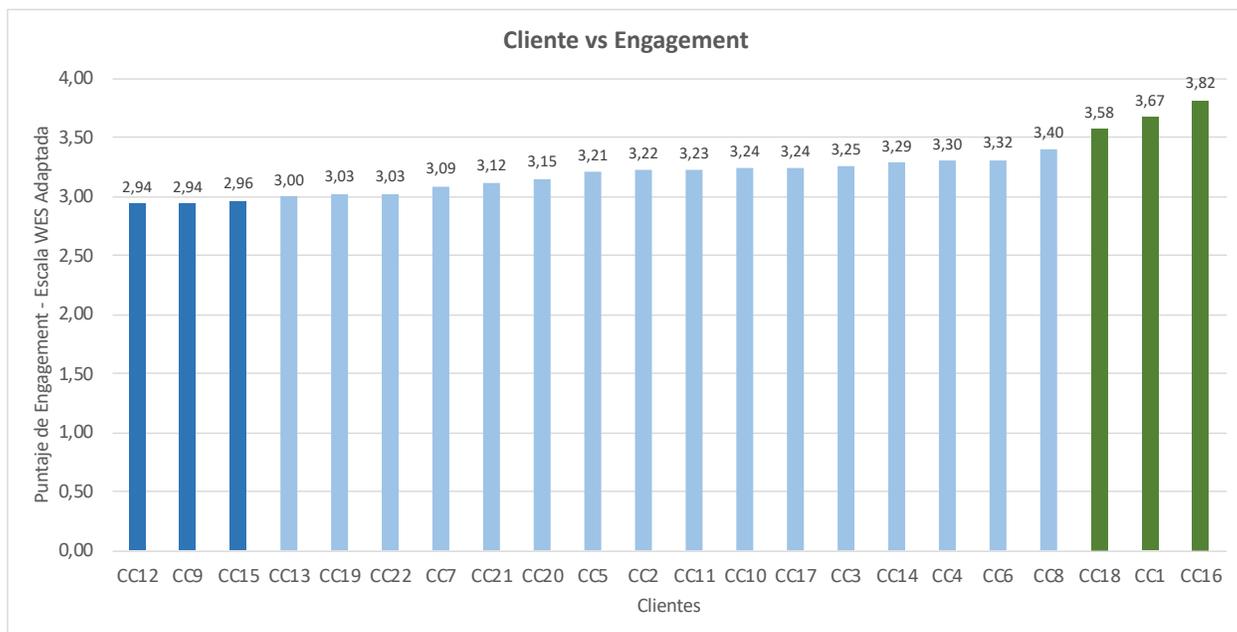
Dimensiones de la Escala UWES Adaptada VS Género



A pesar de la desigualdad en dichas dimensiones, la t de student de dos muestras indica que la diferencia no resulta significativa pues los Valores p en el *Apéndice D* superan el 0.05. Por ende, es posible afirmar que no hay diferencia en Engagement, vigor, dedicación, absorción y SofB de hombres y mujeres.

En cuanto a las variables de antigüedad, tiempo con cliente, cliente, chapter, líder o mentor, la prueba Chi-cuadrada que se encuentra detallada en el *Apéndice D* dio como resultado que tampoco hay una relación con los cuatro niveles del Modelo Mercer ya que el valor calculado de la X^2 es menor a los valores críticos en cada caso, por lo que se acepta la hipótesis nula referida a la independencia de las variables.

No obstante, para La Empresa es importante conocer los clientes que tienen a su servicio los empleados más comprometidos para poder relacionar más adelante esa variable. En la *Figura 7* se identifica que los clientes CC1, CC16 y CC18 son aquellos con mejor puntaje de Engagement ya que superan el 3.50. Por otro lado, CC9, CC12 y CC15 son aquellos con un puntaje menor a 3.

Figura 7.*Puntaje promedio de Engagement por cliente*

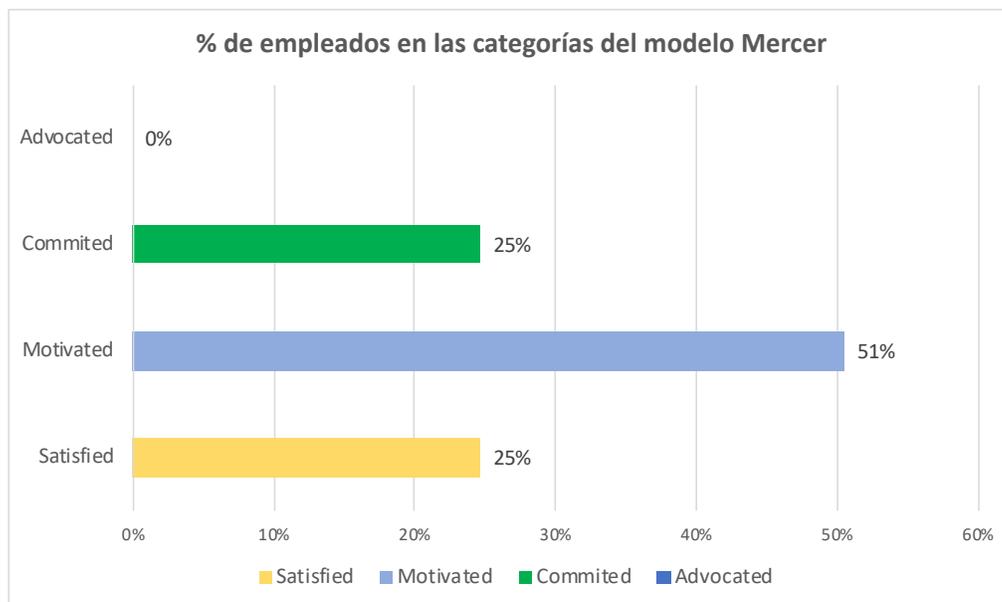
Fuente: Elaboración del autor.

8.2 Resultados por Chapter

Es relevante analizar la situación en particular de cada Chapter para diagnosticarlo y encontrar una oportunidad de mejora en conjunto, enfocada en la problemática de cada grupo. Los resultados generales en cada dimensión indican la existencia de debilidades y en la distribución de la muestra en el Modelo Mercer que se encuentra en la Figura 8, se identifica que el 25% de los empleados están satisfechos y el 51% motivados, niveles no tan favorables para cualquier empresa ya que en ellos no se valora el equipo, no tienen SofB, son individualistas y ajenos a La Empresa.

Figura 8.

Distribución de la muestra en el Modelo Mercer



Fuente: Elaboración de la autora.

Como gran parte de la muestra se encuentra distribuida en motivado y satisfecho y siempre existe el anhelo de mejorar escalando entre niveles para llegar a la cúspide que es la posición Defensor, se definió la siguiente pregunta por resolver para cada grupo: **¿Cómo convertir el Chapter en Defensor?**

8.2.1 Data Analytics

Para evaluar al Chapter Data Analytics se llevó a cabo un análisis similar al del grupo de satisfechos y comprometidos que se realizó anteriormente. Es decir, se distribuyó el grupo en cuatro niveles según la dimensión que se evalúa.

Este Chapter en particular, cuenta con todos sus integrantes en niveles altos en cada una de las variables. Sin embargo, con el fin de proponer una manera de aumentar aún más el nivel de Engagement, la *Tabla 17* señala que el vigor y la absorción tienen un ligero impacto negativo ya que para la primera dimensión el 73% de los empleados se encuentra en el nivel Alto y el

27% en Muy Alto y para la segunda el 82% tiene un nivel Alto y el 18% Muy Alto. Mientras que las demás dimensiones cuentan con un porcentaje superior al 30% en Muy Alto que es lo conveniente para la empresa.

Tabla 17.

Distribución de Data Analytics en las dimensiones de la Escala UWES Adaptada

	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>SofB</i>
Muy Alto	0,27	0,32	0,18	0,32
Alto	0,73	0,68	0,82	0,68
Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00
Muy Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00
	1	1	1	1

Fuente: Elaboración de la autora.

Como se quieren definir estrategias pertinentes para cada dimensión, se identificaron las preguntas en las que el grupo se encontraba más inconforme. La *Tabla 18* resume los ítems en las dimensiones del vigor y la absorción con más impacto negativo, donde se exalta mayor inconformidad en la segunda dimensión en los ítems 8 y 21.

Tabla 18.

Ítems que tienen impacto negativo en el Engagement de Data Analytics

Vigor	Frecuencias		Absorción	Frecuencias	
Ítem 16	Muy en desacuerdo	13,6%	Ítem 8	Muy en desacuerdo	4,5%
	Desacuerdo	18,2%		Desacuerdo	36,4%
	De acuerdo	36,4%		De acuerdo	50,0%
	Muy de acuerdo	31,8%	68,2%	Muy de acuerdo	9,1%
Ítem 25	Muy en desacuerdo	4,5%	Ítem 21	Muy en desacuerdo	22,7%
	Desacuerdo	18,2%		Desacuerdo	36,4%
	De acuerdo	54,5%		De acuerdo	31,8%
	Muy de acuerdo	22,7%		77,3%	Muy de acuerdo
			Ítem 23	Muy en desacuerdo	4,5%
				Desacuerdo	18,2%

	De acuerdo	68,2%	
	Muy de acuerdo	9,1%	77,3%

Nota. Ítem 8 hace referencia a “Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea”, el 16 a “Puedo seguir trabajando durante períodos muy largos a la vez”, el 21 a “Me cuesta despegarme de mi trabajo”, el 23 a “Siempre disfruto de las actividades que hago en el trabajo” y el 25 a “Soy un empleado competitivo y ambicioso”. Fuente: Elaboración de la autora.

De lo anterior se encuentra que, el 31.8% del Chapter se les dificulta permanecer concentrados y activos en la jornada de trabajo; el 40.9% cuando trabajan no se concentran plenamente en sus actividades; el 59.1% les es sencillo desconectarse de sus labores y el 22.7% no disfruta de todas sus actividades laborales.

Tras analizar cada ítem que tiene un impacto en el nivel de Engagement del grupo, se encontraron las siguientes dificultades:

- Soy un empleado competitivo y ambicioso → Competitividad
- Puedo seguir trabajando durante períodos muy largos a la vez → Atención plena
- Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea → Atención plena y entusiasmo
- Me cuesta despegarme de mi trabajo → Atención plena y gestión del tiempo
- Siempre disfruto de las actividades que hago en el trabajo → Atención plena y entusiasmo

8.2.2 Machine Learning

En Machine Learning las mismas dimensiones de Data Analytics necesitan refuerzos a diferencia de que en este Chapter existen empleados clasificados en el nivel Bajo en las dimensiones de vigor y absorción. La dedicación no se tomó en consideración para promoverla

ya que como indica la *Tabla 19* más del 30% de los empleados tienen un Muy Alto nivel y apenas el 4% Bajo.

Tabla 19.

Distribución de Machine Learning en las dimensiones de la Escala UWES Adaptada

	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>SofB</i>
Muy Alto	0,30	0,37	0,11	0,37
Alto	0,63	0,59	0,85	0,63
Bajo	0,07	0,04	0,04	0,00
Muy Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00
	1	1	1	1

Fuente: Elaboración de la autora.

Los ítems que más efecto negativo tienen en el nivel de Engagement se resumen en la *Tabla 20*. A partir de ella se puede identificar que la absorción es la dimensión que más demanda atención pues el grupo se encuentra más dividido aún en esos dos ítems.

Comparando los ítems del grupo Machine Learning con los de Data Analytics, el ítem 16 y 25 de vigor y los ítems 8 y 21 de absorción coinciden en los dos Chapters, lo que podría indicar que algunas estrategias diseñadas para Data Analytics se pueden emplear en este grupo.

Tabla 20.

Ítems que impactan negativamente en el nivel de Engagement de Machine Learning

Vigor		Frecuencias		Absorción		Frecuencias	
Ítem 5	Muy en desacuerdo	0,0%	25,9%	Ítem 8	Muy en desacuerdo	7,4%	55,6%
	Desacuerdo	25,9%			Desacuerdo	48,1%	
	De acuerdo	40,7%	Muy de acuerdo		33,3%	44,4%	
Ítem 16	Muy de acuerdo	33,3%	74,1%	Ítem 21	Muy de acuerdo	11,1%	
	Muy en desacuerdo	3,7%	29,6%		Muy en desacuerdo	7,4%	48,1%
	Desacuerdo	25,9%			Desacuerdo	40,7%	
	De acuerdo	33,3%	70,4%		De acuerdo	29,6%	51,9%

	Muy de acuerdo	37,0%		Muy de acuerdo	22,2%
Ítem 25	Muy en desacuerdo	11,1%	37,0%		
	Desacuerdo	25,9%			
	De acuerdo	51,9%			
	Muy de acuerdo	11,1%	63,0%		

Nota. Ítem 5 se refiere a “En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso”, el 16 a “Puedo trabajar por largos periodos de tiempo”, el 25 a “Soy un empleado competitivo y ambicioso”, el 8 a “Cuando estoy trabajando, me olvido de todo a mi alrededor”, el 21 a “Me cuesta separarme de mi trabajo”. Fuente: Elaboración de la autora.

De lo anterior se encuentra que el 25.9% de los empleados no se sienten físicamente activos en el trabajo; el 29.6% se les dificulta trabajar durante periodos extensos; el 37% no son competitivos; el 55.6% no tienen atención plena en sus actividades laborales y el 48.1% les es sencillo distanciarse de su empleo.

Según lo anterior, los ítems se relacionan con problemas de entusiasmo, atención plena y competitividad, así como gestión del tiempo, como se relaciona:

- En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso → Entusiasmo
- Soy un empleado competitivo y ambicioso → Competitividad
- Puedo trabajar por largos periodos de tiempo → Atención plena
- Cuando estoy trabajando, me olvido de todo a mi alrededor → Atención plena y entusiasmo
- Me cuesta separarme de mi trabajo → Atención plena y gestión del tiempo

8.2.3 Data Engineering

En Data Engineering se debe velar por impulsar el vigor y la dedicación, ya que como lo indica la *Tabla 21* en esas dos dimensiones se encuentran empleados clasificados en el nivel Bajo. En la primera el 10% y en la segunda el 8%.

Tabla 21.

Distribución de Data Engineering en las dimensiones y en la Escala UWES Adaptada

	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>SofB</i>
Muy Alto	0,25	0,40	0,20	0,28
Alto	0,65	0,53	0,80	0,73
Bajo	0,10	0,08	0,00	0,00
Muy Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00
	1	1	1	1

Fuente: Elaboración de la autora.

Para el caso del grupo los ítems que tienen efecto en el nivel de Engagement del grupo, como lo muestra la *Tabla 22* corresponden al 5 y 16 en vigor y a diferencia de los otros dos Chapters, este cuenta con la dimensión de la dedicación en la que se tienen en cuenta los ítems 25, 30 y 33.

Tabla 22.

Ítems que impactan negativamente en el nivel de Engagement de Data Engineering

Vigor	Frecuencias		Dedicación	Frecuencias	
Ítem 5	Muy en desacuerdo	0,0%	Ítem 25	Muy en desacuerdo	2,5%
	Desacuerdo	30,0%		Desacuerdo	17,5%
	De acuerdo	47,5%		De acuerdo	42,5%
	Muy de acuerdo	22,5%	70,0%	Muy de acuerdo	37,5%
Ítem 16	Muy en desacuerdo	0,0%	Ítem 30	Muy en desacuerdo	2,5%
	Desacuerdo	27,5%		Desacuerdo	15,0%
	De acuerdo	40,0%		De acuerdo	40,0%
		27,5%	72,5%		82,5%

Muy de acuerdo	32,5%	Muy de acuerdo	42,5%	
		Muy en desacuerdo	0,0%	17,5%
		Desacuerdo	17,5%	
		De acuerdo	45,0%	
		Muy de acuerdo	37,5%	82,5%

Nota. Ítem 5 se refiere a “En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso”, el 16 a “Puedo trabajar por largos periodos de tiempo”, el 25 a “Soy un empleado competitivo y ambicioso”, el 30 a “No me limito a las actividades de mi trabajo, estoy dispuesto a ir “más allá” para el éxito de la Compañía” y el 33 a “Siento una fuerte conexión entre mis esfuerzos y los resultados de mis proyectos para la empresa”. Fuente: Elaboración de la autora.

Lo anterior indica que posiblemente lo que interfiere en el Engagement es la motivación, satisfacción por los logros laborales propios para La Empresa y la condición enérgica para desenvolverse en el empleo, por lo que se debe trabajar en la competitividad, en la atención plena y en una mejor relación con el trabajo, los compañeros y la organización con el fin de que sea más estable y afectiva. La relación de los ítems con algunas problemáticas se enlista a continuación:

- En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso → Entusiasmo
- Puedo trabajar por largos periodos de tiempo → Atención plena
- Soy un empleado competitivo y ambicioso → Competitividad
- No me limito a las actividades de mi trabajo, estoy dispuesto a ir “más allá” para el éxito de la Compañía → Entusiasmo

8.3 Propuesta de Estrategias Genéricas

Las siguientes ocho estrategias genéricas propuestas se establecieron para mejorar el nivel de EE y son planteadas de acuerdo con la modalidad remota de trabajo de La Empresa.

PRIMERA ESTRATEGIA: INCORPORAR INTERVENCIONES DE JOB CRAFTING.

TÁCTICA 1: El job crafting es una técnica diseñada para desarrollar y retener la fuerza laboral. No solo se apoya en los conceptos negativos del trabajo como los desafíos y frustraciones, sino que incita a los profesionales a identificar oportunidades para transformar y mejorar el trabajo. Incrementa casi que instantáneamente el Engagement y distintos factores psicosociales que estimulan la motivación.

Wrzesniewski & Dutton (2001) lo entienden como un moldeado o personalización del trabajo desde tres posiciones diferentes: Task crafting, relational crafting y cognitive crafting. El primero consiste en reconocer las fortalezas propias para replantear las actividades laborales de acuerdo con sus capacidades para optimizar la jornada y disminuir esfuerzos y tiempo. El segundo hace énfasis en vigorizar relaciones interpersonales entre colegas, departamentos y la empresa para reconocerse como una red de colaboradores, no como individuos aislados y el tercero equivale a sentirse parte de algo grandioso reconociendo que sus esfuerzos son claves para el cumplimiento del objetivo general de la compañía. También, la teoría expuesta JD-R en el Marco Teórico menciona como la asignación de recursos y demandas laborales tienen repercusiones sobre el estrés laboral y la motivación promoviendo el job crafting.

De los anteriores conceptos y puntos de vista, se entiende que el job crafting es un proceso a través del cual los empleados redefinen y reinventan sus puestos de trabajo significativamente, cambiando pensamientos negativos por positivos que implican sentimientos de orgullo, pasión, fortaleza y motivación.

El job crafting se mencionó en los Antecedentes como una de las estrategias más poderosas para cultivar experiencias significativas en el trabajo, por consiguiente, se considera importante aplicarlo en La Empresa. Los antecedentes comparten los siguientes pasos generales como: Definir un grupo de intervención y control, establecer un proceso para implementar el job crafting, medir variables de interés y comparar el comportamiento de los grupos tras aplicar las intervenciones.

Los pasos generales referidos a las intervenciones y el proceso de Berg et al. (2010) se proponen para ser aplicados en La empresa. Además, en el estudio de Uglanova & Dettmers (2022) se encontró que a pesar de desarrollar las actividades virtualmente si se reflejaron cambios y la técnica parece ser una adición prometedora a las formas tradicionales de brindar ayuda psicológica. Este tipo de intervenciones permiten evaluar la población estudio, analizar a través de pruebas estadísticas los resultados, relacionar variables de interés como la satisfacción y Engagement con la intervención e identificar los aspectos que no mejoraron para planear estrategias y cambiar el concepto del empleo.

RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES: Se conecta con todas las dimensiones ya que la técnica de job crafting intenta alinear el trabajo con la identidad personal para satisfacer las pasiones utilizando sus fortalezas. Por tanto, el entusiasmo, dedicación, motivación y energía de los trabajadores en su desempeño incrementarían al ajustar sus actividades según sus pasiones, replantear sus funciones y diseñar estrategias que amenicen el trabajo.

Es importante que las estrategias se enfoquen en fomentar el compañerismo, fidelizar la marca, promover la sana competencia, celebrar en equipo e impulsar el Team Building (TB). El job crafting se relaciona fuertemente con el TB ya que buscan mejorar el rendimiento personal y grupal, identificar las habilidades de los empleados, aumentar su productividad, crear un buen

ambiente laboral y favorecer la comunicación y motivación. El rediseño del trabajo puede ser visto como una actividad divertida y de aprendizaje siempre y cuando esté bien dirigido y planeado.

Incorporar a los colaboradores en los planes de desarrollo permite que manifiesten sus necesidades con mayor facilidad, se comprometan y diseñen estrategias validadas por todo el grupo. Lo que transmitirá la sensación de ser valorados por la empresa incentivándolos al cumplimiento de sus tareas por las metas y propósitos establecidos por ellos mismos. Es una manera de otorgarles **autonomía** y **empoderamiento** para cambiar el enfoque del trabajo por uno significativo, llamativo y fascinante

SEGUNDA ESTRATEGIA: IMPLEMENTAR ESPACIOS DE ENTRENAMIENTO DE ATENCIÓN PLENA.

TÁCTICA 1: *Informar a los empleados sobre las prácticas de mindfulness para adquirir atención plena, ya que en algunos enfocarse y concentrarse en el trabajo es una dificultad.* Para iniciar a inculcar espacios de mindfulness en la vida de los trabajadores, se debe empezar por informar al equipo sobre la temática en general, sus beneficios, en qué consiste y cómo practicarlo. Los medios pertinentes para emitir esa información en una empresa de modalidad virtual son: Infografías, videos y conferencias con expertos del tema a través de sus medios de comunicación como correos, chats grupales y reuniones virtuales periódicas.

Es importante que los empleados entiendan que los beneficios de practicar sesiones de atención plena son amplios y se reflejan directamente en su vida personal y laboral para que se animen. Huffington (2015) conecta el Mindfulness con los resultados finales de empresas estadounidenses, entendiéndose que es necesaria esa conexión para: Evitar costos directos de

estrés, condiciones médicas asociadas a los empleados que lo presenten y evadir costos relacionados con la pérdida de creatividad, reducción del rendimiento y productividad.

A raíz de los altos costos generados por problemas que pueden ser solucionados a través del Mindfulness, Huffington (2015) y otros profesores especializados en el área de EE sugieren que en todas las organizaciones se tenga un **enfoque agresivo** por el bienestar de los empleados, a través de la prevención, detección y control activo de enfermedades crónicas como la hipertensión o diabetes que guardan relación directa con el nivel de estrés que en muchas ocasiones se incrementa en el trabajo.

Además, el Mindfulness influye positivamente en el desarrollo de habilidades en los trabajadores, les permite retener más información, desenvolverse fácilmente en sus actividades, incluso, bajo presión al mejorar su capacidad de memorizar. Emocionalmente, las sesiones de atención plena en los empleados desarrollan en ellos la autodeterminación, flexibilidad cognitiva y la tenacidad con los objetivos corporativos e individuales (Siegel, 2010).

TÁCTICA 2: *Destinar espacios de entrenamiento de atención plena.* Llevar a cabo sesiones de Mindfulness en empresas es una tendencia conocida por sus múltiples beneficios. Es tan indispensable que en empresas como Google, Apple, eBay, AstraZeneca, AOL, General Mills, entre otras, han invertido tiempo de los trabajadores y asignado espacios para ese tipo de sesiones (Carril, 2013).

Sin embargo, en un entorno remoto llevar a la práctica los entrenamientos de atención plena es posible, existen diferentes canales y métodos. Entre las herramientas hay canales digitales con meditaciones guiadas como: Calm, The Mindfulness App, Meditopía, Meditación – Lojong, Mindfulness Coach, entre otras, que permiten interactuar en cualquier momento, lo que constituye un beneficio ya que se puede aplicar en momentos de estrés, toma de decisiones y

solución de conflictos. Lo anterior, sin contar con los Podcast que orientan a los oyentes a meditar, por lo general, suministrando una lista de reproducción que empieza desde un nivel básico hasta uno avanzado para desarrollar la habilidad de la atención plena.

Por otro lado, existe el *Programa de reducción de estrés en base a técnicas de mindfulness – MBSR* o el *Programa de Entrenamiento en Mindfulness – M-PBI* que cuentan con una lista de sesiones organizadas con su respectivo contenido, con una duración de media a dos horas establecidos para el bienestar psicológico, disminuyen la ansiedad, estrés y depresión (Matto, 2020). Cabe resaltar que esos no son los únicos métodos, son algunos de los conocidos, pero existen múltiples maneras de infundir la adquisición de ese hábito en los trabajadores.

Las reuniones periódicas pueden ser un espacio para empezar a implementar prácticas de Mindfulness con interacción grupal. Como es una actividad nueva se puede programar en las reuniones periódicas iniciando con sesiones de 5 a 15 minutos que no consuman demasiado tiempo para que los empleados empiecen a acostumbrarse y desarrollen esa habilidad.

RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES: La implementación de espacios de entrenamiento de atención plena, guarda relación con el vigor, absorción y SofB. Con el primero porque las sesiones de mindfulness facilitarán trabajar la jornada completa incluyendo momentos de presión o estrés continuamente sin tener agotamiento físico y mental. A su vez, esas prácticas cambiarán la perspectiva del trabajo y su rol en él, generando una visión más competitiva que incentive el desarrollo personal y profesional.

Con la absorción, debido a que algunos no se concentran fácilmente en su trabajo lo que ocasiona que su enfoque principal sea otro dejándolo de lado fácilmente. Con el SofB, porque la compañía demuestra interés por la salud mental de los empleados generando como respuesta emociones afectivas. Al mismo tiempo, las sesiones de atención plena permiten el cambio de

perspectiva del trabajo haciendo que disfruten más sus actividades y se cree una relación empleado – empresa más sólida.

TERCERA ESTRATEGIA: APOYAR EN GESTIÓN DEL TIEMPO.

TÁCTICA 1: *Aprender a gestionar y controlar el tiempo en el trabajo.* La distribución del tiempo en actividades laborales y personales algunas veces es difícil, para confrontar esa situación la opción de incluir un método organizativo que distribuya la jornada laboral como un cronograma, es una buena herramienta. Con el avance de la tecnología se ha convertido en tendencia la implementación de agendas digitales y aplicaciones que permitan definir horarios con alarmas que controlen la asignación del tiempo para cada tarea. Las aplicaciones en línea que han destacado por su uso y utilidad en las plataformas de tiendas de aplicaciones son: Daily Reminder, Structured – Agenda, Zinnia, entre otras.

Incluso, existen softwares, vistos como herramientas de trabajo en organizaciones, enfocados en la gestión del tiempo como Factorial en donde se puede obtener un reporte completo con las horas de trabajo de cada empleado, horas extras, gestión de turnos, visualización del calendario de todo el equipo con las horas aprovechadas y ausentes de cada integrante, seguimiento de metas individuales y colectivas que permiten acceder a toda la información necesaria para mejorar la gestión del tiempo y separar lo laboral de lo personal (Factorial HR, 2022).

RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES: La tercera estrategia se conectan con la absorción y SofB. Con la absorción ya que existen obstáculos para enfocarse en las actividades laborales, no están totalmente inmersos en el trabajo cuándo es necesario y cualquier situación los distrae o los distancia de él. No obstante, también es necesario tener ese equilibrio laboral y personal que permite el bienestar del empleado. Es por ello por lo que la gestión del tiempo

permite controlarlo y distribuirlo equitativamente para obtener un balance en las actividades cotidianas necesarias para su estabilidad emocional, psicológica y profesional.

En cuanto a la segunda dimensión, SofB, se intensifica ya que con una buena distribución del tiempo se pretende aprovecharlo al máximo aliviando la carga laboral de tal manera que, el empleado cambie su concepto sobre el empleo viéndolo como algo ameno y justo con su vida personal. Ese interés de las organizaciones en la distribución del tiempo ocasiona que se perciba al empleado como un recurso valioso en ella ya que se interesa por su bienestar, entretenimiento y actividades laborales que disminuyen su nivel de estrés.

CUARTA ESTRATEGIA: TRANSMITIR UNA VISIÓN DIFERENTE DEL TRABAJO.

TÁCTICA 1: *Transformar la perspectiva negativa del trabajo con intervención de un Coach en bienestar.* Intentar a través de un Coach cambiar la perspectiva del trabajo por una positiva para que con esa energía mejore el entorno personal y profesional predisponiendo a los empleados a cualquier observación del superior, del cliente o colegas.

Para ello, se deben definir espacios para este tipo de actividades o charlas en el calendario laboral, de tal manera que la totalidad de los empleados sean partícipes de este estilo de conferencias que ofrecen múltiples beneficios para la empresa y la salud mental, física y emocional de los colaboradores. Estos encuentros posibilitan que se transmita un mensaje trascendental para sus vidas y también, propician actividades motivacionales sobre su proyecto personal, grupal y organizacional.

En alguna sesión se puede implementar una actividad enfocada en establecer propósitos que los incentive a continuar con sus actividades laborales como la creación de un vision board, en el que se incluyan anhelos personales que incentiven a los empleados a llevar a cabo sus

tareas, permanecer en la organización y añadir metas profesionales en beneficio de esta. Este tipo de actividades debe ser liderado por una persona que sea amigable, social y tenga empatía con la mayoría de los empleados, sin que necesariamente deba ser el líder del Chapter, siendo lo importante que inspire confianza para que se expresen con libertad.

Por otro lado, entre los temas a tratar se debería hacer énfasis en la sana competencia, mostrando una nueva versión que se entienda como un método de superación personal, siendo importante aclarar que, aunque tengan como desafío un proyecto individual es necesario que entre todos cooperen para que alcancen la meta estipulada para cada uno en beneficio de la organización, pues deben entender que caer en el individualismo es negativo.

Profundizar en temas como el equilibrio laboral y personal no sólo subiría los niveles de entusiasmo en su trabajo, sino que recalcaría la importancia de distribuir su tiempo a través de herramientas como las agendas virtuales, establecer objetivos de salud, mejorar los niveles de estrés, controlar la energía emocional y física que los impulse a estar mejor anímicamente para desenvolverse en su área profesional.

TÁCTICA 2: *Conocer las actividades del agrado del grupo para implementarlas.*

Generar encuentros de integración virtual para fortalecer las relaciones interpersonales, descubrir sus ideas y preferencias. A pesar de que la modalidad de trabajo es remota y los empleados se encuentran en diferentes localidades es necesario que se conozcan e interactúen como equipo con actividades de entretenimiento que motiven al personal.

Para que sean conformes a las preferencias del grupo pueden implementar un juego anónimo para proponerlas, lo que garantizaría que el equipo sea escuchado libremente. Algunas actividades podrían ser: compartir una foto de la mascota en su día, definir un día de trabajar en

pijama, en Halloween participar en una reunión temática, celebrar el día del ingeniero virtual, entre otros como lo recomienda la revista Forbes.

RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES: Las estrategias y tácticas relacionadas con transformar la percepción de la empresa, se vinculan con todas las dimensiones. Su propósito es aumentar el nivel de entusiasmo: Aquellos que cuando trabajan no gozan plenamente de sus labores por falta de pasión, tienen disminución de absorción; los que no disfrutan de sus actividades, desencadenarán pérdida del SofB; los que no tienen altos niveles de energía y firmeza para desempeñarse y enfrentarse a cualquier situación tienen poco vigor y finalmente, aquellos que no se limitan en el trabajo y entregan todo su potencial por el bien de la compañía, tienen alto nivel de fervor, vigor, dedicación, absorción y SofB.

QUINTA ESTRATEGIA: INCREMENTAR EL NIVEL DE ENERGÍA.

TÁCTICA 1: *Recordar con medios audiovisuales la importancia de la actividad física.* Transmitir con frecuencia a través del correo, recordatorios programados, grupos de mensajes y reuniones la importancia de descansar entre las jornadas laborales y de incluir el ejercicio constante para evitar el sedentarismo y tener mayor nivel de energía. Se sugiere estar atento ante el cumplimiento de este tipo de actividades ya que la modalidad de trabajo es remota y pueden tener jornadas extensas sin supervisión alguna de su condición física con amplio espectro en lo ergonómico. El hábito de actividad física puede comprender diez minutos de pausas activas a través de sus canales con algún material instructivo en el que se asignen los ejercicios o movimientos necesarios para su bienestar.

RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES: La cuarta estrategia tiene una fuerte conexión con el vigor y SofB, pues mantener una buena condición física le retribuye a la persona

una mejor calidad de vida evitando enfermedades, como consecuencia del sedentarismo, entre otros.

En los trabajos remotos los empleados permanecen alrededor de 6 a 8 horas sentados, por lo que es importante impulsar el hábito de la actividad física a través de la cultura del bienestar con pausas activas que les permita tener una mejor condición de salud. Lo anterior, según el Ministerio de Salud (2015) beneficiará al colaborador y a la empresa ya que se está creando una tendencia sana laboral que incrementará la productividad de los empleados reduciendo el ausentismo laboral, así como los costos de salud y se aumentará la moral casi que inmediatamente.

SEXTA ESTRATEGIA: *INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS EN LA PROPOSICIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA EN MÉTODOS Y PROCESOS DE TRABAJO.*

TÁCTICA 1: *Diseñar una plataforma para que los empleados expresen libremente las estrategias de mejora que consideren importantes y necesarias. Ser desarrolladores de Inteligencia Artificial es una ventaja en la quinta estrategia, ya que entre el mismo personal pueden crear un equipo encargado de desarrollar una plataforma, software o canal social empresarial para subir diferentes propuestas de mejora, comunicarse sin restricciones (sin importar el Chapter o departamento) e instantáneamente, actualizar el perfil con información de interés profesional como artículos interesantes y personal.*

Lo ideal es que sea ordenado para tratar distintas temáticas, es decir, que se divida correctamente desde una perspectiva general de la compañía, Chapter en particular, proceso o proyecto para poder expresarse sin excluir algún asunto que anhelan cuestionar. Tras manifestar en plataforma las diferentes propuestas de los trabajadores, un grupo conformado por líderes,

directivos y encargados del personal tiene que tomar decisiones y evaluar la viabilidad de las estrategias que plantean para ponerlas en marcha.

Es elemental, comunicarles a los empleados cuáles de las estrategias ideadas por ellos fueron aceptadas para estimular la continuación del ejercicio de proponerlas y hacerlos sentir que son valorados y escuchados; de igual manera, las estrategias declinadas deben ser justificadas para evitar sentimientos de rechazo y desestima.

Esta estrategia a su vez, puede ser una herramienta para fomentar la comunicación y facilitar más el proceso de aprendizaje y trabajo, pues lo ideal es que la plataforma brinde otros servicios adicionales al portal de planteamiento de estrategias para su desarrollo profesional. Según Virtanen (2020) a algunos empleados y aprendices les cuesta adaptarse, comunicarse y expresarse con sus supervisores en la modalidad remota; este canal podría ser clave para subsanar distintos problemas relacionados con la comunicación y distancia.

RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES: El SofB es la dimensión que más se asocia con la sexta estrategia teniendo en cuenta que los mismos empleados son los que proponen estrategias para hacer de su trabajo más agradable y sencillo; por lo que se esperaría aumentar la motivación y satisfacción laboral de tal manera que, se cree un vínculo de estima con la organización evitando que prescindan de ella. Además, se fortalecerá la comunicación dado que La Empresa escuchará, estudiará y aplicará las ideas más viables ocasionando que los empleados sean valorados y escuchados

SÉPTIMA ESTRATEGIA: ESTIMULAR EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.

TÁCTICA 1: *Identificar y aplicar las actividades que promuevan el desarrollo personal y profesional.* Se comenzará conociendo lo que en realidad valoran los empleados respecto a su

desarrollo personal y profesional a través de encuestas, lluvias de ideas o votaciones para definir un listado depurado y comenzar la gestión de su desarrollo.

Es importante que los programas de desarrollo incluyan entre sus temáticas las habilidades blandas y duras para complacer los anhelos de los empleados. Las primeras se refieren a las capacidades interpersonales que facilitan el involucramiento en un contexto laboral ocasionando que la persona resalte por su participación y las segundas son habilidades o conocimientos técnicos en el ámbito profesional que facilitan su desempeño.

Dedicar recursos para vigorizar las habilidades blandas de este tipo de profesionales, quienes las han estado perdiendo por interactuar constantemente con tecnología para solucionar problemas utilizando algoritmos de comportamiento humano, es agregarle valor al profesional. Ellos por lo general cuentan con demasiadas habilidades técnicas, por lo que apostar por mejorar sus habilidades interpersonales, comunicativas, emocionales y personales es intentar formar a una persona en su totalidad.

Mercer (2020) en su estudio aplicado a diferentes empresas latinoamericanas titulado *tendencias globales 2020-2021 “Triunfar con Empatía”*, menciona algunos programas que contribuyen al desarrollo profesional y personal como los de educación financiera a empleados, opciones flexibles de ahorro e inversión, habilidades de autogestión / priorización, habilidades de colaboración, capacidad de adaptación/mentalidad de crecimiento, destreza / fluidez digital, innovación y adaptación, liderazgo, comunicación, idiomas, entre muchos otros programas más.

Los planes ya mencionados refuerzan las competencias en el desarrollo de habilidades de trabajo remoto con énfasis en la colaboración virtual, la investigación se llevó a cabo en un contexto de teletrabajo pandémico; sin embargo, como el presente estudio es en un entorno

remoto se desea alcanzar lo mismo, desarrollar las competencias para acelerar su progreso y apostar porque el talento humano obtenga el mayor retorno por parte de ellos.

RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES: Estimular el desarrollo personal y profesional incluye todas las dimensiones de la Adaptación de la Escala UWES debido a que se les está brindando a los empleados las herramientas necesarias, conocimiento y distintos tipos de habilidades, para defenderse en un desafiante entorno laboral con fuerza, orgullo, persistencia y resiliencia ante cualquier circunstancia. Además, los trabajadores motivados aprenderán y reforzarán lo que les interesa aportando a la organización múltiples beneficios por añadidura. Serán fieles a La Empresa y a través de su conocimiento y habilidades adquiridas la impulsarán incrementando la productividad.

Apostar por este tipo de inversión en los empleados es una oportunidad para La Empresa de ser reconocida en el mercado por las buenas recomendaciones, reseñas y comentarios de los mismos empleados. A su vez, será reconocida por contar con el mejor personal del mercado pues serán empleados superiores frente al resto al adquirir habilidades blandas y duras.

OCTAVA ESTRATEGIA: PLANTEAR Y APLICAR UNA POLÍTICA SOBRE TRABAJO FLEXIBLE.

TÁCTICA 1: El TF es una modalidad que en muchas ocasiones atribuye beneficios a los empleados y le da valor agregado a la institución. Es bueno para la organización por el tipo de profesionales que laboran en La Empresa, pues en los Antecedentes Pailhé (2020) menciona que el perfil de los trabajadores de La Empresa prefiere un TF y es un aspecto que tienen presente para seleccionar un empleo. Algunos de los beneficios para los empleados según Madero et al. (2021) son la reducción de tiempos muertos y traslados a una oficina y mejor calidad de vida, entre otros aprovechamientos sociales, financieros y psicológicos.

Para plantear una política de TF es necesario conocer la opinión de los empleados sobre algunas opciones de trabajo como los esquemas flexibles en los que no se exige el cumplimiento de un horario o el trabajo en zonas abiertas. Para ello, las encuestas o espacios abiertos dan lugar a conocer su punto de vista y aceptabilidad con el fin de evaluar la viabilidad de su aplicación.

TÁCTICA 2: Sí es viable la implementación de una política de TF, se debe poner a prueba de manera controlada. Según Kaduk et al. (2019) ejecutar ese tipo de políticas involuntariamente puede arriesgar relaciones interpersonales en el entorno laboral y personal y elevar el registro de rotación.

La asignación de un grupo de control y uno intervenido es una buena opción para observar el comportamiento de cada grupo puesto que facilitarán en el proceso de supervisión y control para no caer en el conflicto de roles, rotación e insatisfacción. Además, permiten diagnosticar el estado inicial de Engagement en los dos grupos, aplicar la política de TF según las preferencias identificadas en la primera táctica y evaluar su comportamiento final y nivel de EE frente a los cambios aplicados. Lo anterior, faculta a La Empresa aplicar la política de TF a todos los empleados, hacer modificaciones según los resultados de la encuesta final y relacionar EE con la política.

RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES: La octava estrategia se relaciona con la dedicación y SofB. A través de su aplicación se fortalece la autonomía del empleado ya que puede tener ciertos beneficios y comodidades por la política de TF, pero debe ser responsable con sus tareas como si estuviese bajo su política de trabajo tradicional. En realidad, es un voto de confianza que La Empresa le da al trabajador, pues el destinará el tiempo de su trabajo, espacios y recursos para desempeñarse con entusiasmo y calidad. Se esperaría que por su propia iniciativa

se dedicara lo justamente necesario a sus actividades laborales sin dejarlas a un lado en su totalidad por las de entretenimiento o personales.

La *Tabla 23* resume de manera general las estrategias definidas para La Empresa, las tácticas necesarias para su cumplimiento y dimensiones con las que guardan relación.

Tabla 23.

Resumen de las estrategias planteadas para La Empresa

Estrategia	Táctica	Dimensiones
<p>INCORPORAR INTERVENCIONES DE JOB CRAFTING.</p>	<p>Táctica: Cultivar experiencias significativas en el trabajo a través de intervenciones de job crafting. Los antecedentes comparten los siguientes pasos generales que se pueden replicar en La Empresa: Definir un grupo de intervención y control, establecer un proceso para implementar el job crafting, medir variables de interés y comparar el comportamiento de los grupos tras aplicar las intervenciones.</p> <p>Además, en el estudio de Uglanova & Dettmers (2022) se encontró que a pesar de desarrollar las actividades virtualmente si se reflejaron cambios y la técnica parece ser una adición prometedora a las formas tradicionales de brindar ayuda psicológica.</p>	<p>Vigor Dedicación Absorción SofB</p>
<p>IMPLEMENTAR ESPACIOS DE ENTRENAMIENTO DE ATENCIÓN PLENA.</p>	<p>Primera táctica: Informar a los empleados sobre las prácticas de mindfulness para adquirir atención plena, ya que en algunos enfocarse y concentrarse en el trabajo es una dificultad. Comunicar en qué consiste, beneficios y métodos a través de canales digitales como correos, chats grupales y reuniones virtuales.</p> <p>Segunda táctica: Destinar espacios de entrenamiento de atención plena. Empezar con sesiones de diez minutos en reuniones virtuales periódicas para inculcar el hábito de alguna forma; también, programar en sus agendas virtuales o correos espacios de diez o quince minutos que les recuerde las meditaciones.</p>	<p>Vigor Absorción SofB</p>
<p>APOYAR EN GESTIÓN DEL TIEMPO.</p>	<p>Táctica: Aprender a gestionar y controlar el tiempo en el trabajo. Comunicar y hacer partícipes a los empleados de softwares especializados en la distribución del tiempo, como Factorial ya que tener equilibrio laboral y</p>	<p>Absorción SofB</p>

	personal es indispensable para su bienestar mental y físico.	
TRANSMITIR UNA VISIÓN DIFERENTE DEL TRABAJO.	Primera táctica: Transformar la perspectiva negativa del trabajo con intervención de un Coach en bienestar. Tratar las temáticas en las que el grupo presenta debilidades para convertirlas en fortalezas, cambiar su pensamiento negativo, planear actividades pertinentes y crear nuevos hábitos que impacten positivamente en sus vidas.	Vigor Dedicación Absorción SofB
	Segunda táctica: Conocer las actividades del agrado del grupo para implementarlas. Estar al tanto de las actividades de preferencia de los empleados a través de encuestas, evaluaciones o juegos anónimos que permitan identificar verdaderamente qué los motiva y los mantiene más comprometidos con el trabajo.	
INCREMENTAR EL NIVEL DE ENERGÍA.	Táctica: Recordar con medios audiovisuales y recordatorios la importancia de la actividad física. Los trabajos remotos en muchas ocasiones exigen permanecer en una misma postura, manejo de computadores o tecnología con espectro en lo ergonómico, es por ello, que se debe velar por una buena condición física en los empleados para evitar afectar su salud mental, física y su trabajo.	Vigor SofB
INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS EN LA PROPOSICIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA EN MÉTODOS Y PROCESOS DE TRABAJO.	Táctica: Diseñar una plataforma para que los empleados expresen libremente las estrategias de mejora que consideren importantes y necesarias. Tras manifestar en plataforma las diferentes propuestas de los trabajadores, un grupo conformado por líderes, directivos y encargados del personal tiene que tomar decisiones y evaluar la viabilidad de las estrategias que plantean para ponerlas en ejecutarlas.	SofB
ESTIMULAR EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.	Táctica: Identificar y aplicar las actividades que promuevan el desarrollo personal y profesional. Se debe empezar por conocer la opinión de los empleados respecto a su desarrollo personal y profesional a través de encuestas, lluvias de ideas o votaciones para definir un listado depurado de	Vigor Dedicación Absorción SofB

	las habilidades que anhelan impulsar. El objetivo es desarrollar las competencias que acelerar su progreso y apostar porque el talento humano obtenga el mayor retorno por parte de ellos.	
PLANTEAR Y APLICAR UNA POLÍTICA SOBRE TRABAJO FLEXIBLE.	<p>Primera táctica: Conocer la opinión de los empleados sobre algunas opciones de TF a través de encuestas o espacios abiertos que permitan conocer su punto de vista y aceptabilidad con el fin de evaluar la viabilidad de su aplicación.</p> <p>Segunda táctica: Asignar un grupo de control y uno intervenido para observar el comportamiento de cada grupo. Además, se debe diagnosticar el estado inicial de Engagement en los dos grupos, aplicar la política de TF según las preferencias identificadas en la primera táctica y evaluar su comportamiento final y nivel de EE frente a los cambios aplicados. Lo anterior, faculta a La Empresa aplicar o eliminar la política de TF, hacer modificaciones según los resultados de la encuesta final y relacionar las variables de EE que le interesen con la política.</p>	Dedicación SofB

Fuente: Autor.

Considerando lo anterior, es indudable que en el desarrollo del planteamiento de las estrategias genéricas para mejorar el EE se requiere construir un entorno de trabajo psicológicamente seguro. Para ello es preciso transitar cuatro etapas así definidas, ver *Figura 9*.

Figura 9

Etapas para construir un entorno de trabajo psicológicamente seguro



Fuente: Autor.

La primera, **SofB**, consta de hacer lo necesario para que los empleados se sientan seguros y orgullosos de formar parte del grupo. Como se menciona a lo largo del documento, el hecho de integrarse y conformar un equipo ocasiona que se adquiera una identidad nueva con un vínculo afectivo fuerte siempre y cuando, se efectúen las actividades y estrategias necesarias para fomentar dicha identidad. De tal manera, que las personas se adapten y prefieran La Empresa por sus experiencias vividas, apoyo, logros en ella, avance personal y profesional, la comunidad que entre todos crean, entre otros aspectos, sintiéndola como una familia o segundo hogar.

Lo correspondiente a la primera fase se refleja con todas las estrategias en realidad, ya que en cada una de ellas La Empresa se estaría preocupando e interesando por su personal. El interés por su bienestar físico, emocional y psicológico que se manifiesta en todas las propuestas

como conocer sus replantear su trabajo, actividades favoritas, inculcar prácticas de Mindfulness por sus beneficios personales y laborales, gestionar el tiempo para evitar colapsos, la preocupación física por su nivel de energía y salud, entre otras; demuestran que su principal interés es el empleado y su condición. Como se expone en el diseño de las estrategias, existe la intención de mejorar condiciones de los empleados y hacer más atractiva La Empresa a través de ellas. A su vez, sin proponérselo están reforzando el tema del SofB en los empleados haciendo de la organización un sitio agradable, seguro y complaciente; de tal manera que la prefieran ante cualquier otra oferta laboral.

La segunda etapa, **Oportunidades de aprendizaje**, se enfoca en que las personas puedan afrontar circunstancias, errores y problemas sin miedo al castigo, podría relacionarse con la resiliencia ya que se enfrentarían a dificultades obteniendo resultados positivos. Para obtener dichos resultados, los líderes deben transmitir e inculcar una cultura en la que los errores se convierten en oportunidades de aprendizaje.

Es por ello, que las estrategias de intervenciones de un Coach en bienestar y Mindfulness son valiosas, ya que cambian drásticamente la perspectiva del trabajo, la mentalidad de los empleados y líderes permitiendo que se integren, apoyen, compartan con libertad y colaboren en lo profesional evitando equívocos; de ser inevitable, por el cambio de cultura y pensamiento se espera un apoyo incondicional entre ellos.

En la tercera etapa, **Contribución**, se pretende que todos los miembros de la organización desarrollen su capacidad creativa, sintiéndose seguros en los momentos de esparcimiento y aporte de ideas a la hora de resolver problemas e interactuar. El desarrollo de esta etapa se conecta con las estrategias que motivan a los empleados a expresarse libremente a

través de sesiones, chats, plataformas y las reuniones periódicas que realiza La Empresa en las que se reconoce el esfuerzo de los trabajadores y comentan propuestas, inquietudes e ideas.

Las estrategias que permiten la libre opinión y fomentan la expresión de los empleados planteadas en el estudio son las de conocer por medio de encuestas, juegos y calificaciones los diferentes puntos de vista, las mediaciones del Coach en bienestar dirigidas a la libertad de expresión y la oportunidad de aportar estrategias y comunicarse a través de un portal.

Finalmente, **La etapa del cuestionamiento**, hace referencia al aprendizaje de todos los miembros de la organización para desarrollar el pensamiento crítico y mejorar su toma de decisiones, ya que se sienten seguros sabiendo que pueden cuestionar el statu quo, sin miedo a represalias. Para ello, el Mindfulness juega un papel importante pues conlleva a un cambio cognitivo y conductual que evita la intrusión de pensamientos negativos y genera una nueva forma de pensar, sentir y actuar. A su vez, el proceso de las intervenciones de job crafting incluye sesiones en las que reflexionan y se cuestionan las decisiones tomadas en primera instancia para cambiarlas de ser necesario y mejorar sus ideas anteriores sin miedo a sanciones.

8.4 Aplicación de Estrategias en La Empresa

El diagnóstico del nivel de Engagement de La Empresa en general es bueno, como se indicó en la *Tabla 11* el 79% de los empleados lo tienen Alto y el 21% Muy Alto. Las dimensiones que demandan atención son el vigor, dedicación y absorción ya que tienen al 7%, 4% y 1% en Bajo; por el contrario, el SofB no tiene ningún empleado en Bajo. En cuanto a la situación en particular de cada Chapter, los tres presentan similitudes en su distribución dado que ninguno tiene Defensores, la minoría de la muestra se encuentra en Satisfecho y Comprometido y la mayoría en Motivado.

Analizando el comportamiento de cada Chapter en las cuatro dimensiones de la Adaptación de la Escala UWES se identifica: Los tres grupos comparten el vigor como una debilidad; además, Data Analytics y Machine Learning tienen la absorción como una falencia y Data Engineering y Machine Learning tienen flaquezas en la dedicación. También, al relacionar los ítems que tienen un impacto negativo en el nivel de Engagement con una dificultad los tres equipos coincidieron en casi todas las problemáticas (competitividad, atención plena, entusiasmo y gestión del tiempo), excepto Data Engineering que no tiene la gestión del tiempo entre sus flaquezas.

Por consiguiente, tras definir ciertas estrategias genéricas y comprender las problemáticas de cada Chapter se recomienda aplicar todas las estrategias en los tres equipos dado que tienen condiciones similares en la distribución de las dimensiones, la clasificación de cada grupo según el Modelo Mercer y sus problemáticas.

De las estrategias, la primera, es una de las principales, por lo que se propone aplicarla con prioridad ya que a través del job crafting se pretende impulsar todas las dimensiones con el rediseño y ajuste de sus empleos hasta crear una experiencia significativa, satisfactoria y distinta. También, resulta interesante implementarla ya que según algunos estudios mencionados se han reflejado cambios positivos en el EE.

El resto de las estrategias también guardan una estrecha relación con las problemáticas pues fueron creadas para mitigarlas. Por ejemplo, la estrategia de implementar espacios de atención plena en la que se brinda la información básica sobre las prácticas de Mindfulness incentiva su asistencia a las sesiones guiadas para inculcar ese hábito en sus vidas, haciendo que mejore inmediatamente su atención plena, condición laboral y calidad de vida.

Para contrarrestar la idea que algunos empleados tienen sobre su imagen poco competitiva y vigorosa en el trabajo, la estrategia enfocada en transformar la perspectiva negativa del empleo con intervención de un Coach en bienestar se acomoda. Sus intervenciones pueden abarcar gran variedad de temas como la sana competencia, la cual se puede explicar como un tipo de superación personal en la que cada individuo es su propia competencia y debe vencerse para cumplir metas personales que resultan indispensables para las corporativas.

En cuanto a la falta de entusiasmo, las estrategias orientadas a transformar el pensamiento de los empleados y su perspectiva sobre el trabajo son indispensables ya que, al empezar desde el psiquismo humano para transformar la mente, se estará emocionalmente estable, positivo y dispuesto al cambio por su bienestar. También, la táctica correspondiente a conocer las actividades que el grupo desearía incorporar en su jornada animará y generará sensaciones de anhelo o emoción por el trabajo y sus actividades.

Igualmente, el involucramiento de los empleados en la proposición y diseño de estrategias de mejora en métodos y procesos de trabajo aumentará su ánimo frente al trabajo puesto que, al sugerir cambios sentirá que es parte de algo importante, los probará y en caso de ser rechazados aportarán nuevas ideas hasta estar completamente satisfechos y motivados. Llevar a cabo esa estrategia requiere del diseño de un portal en el que se comenten las ideas de mejora, dicha herramienta no sólo permitirá aportar las estrategias, sino que mejorará la comunicación ya que al no tener impedimentos para relacionarse se apostaría por una comunicación horizontal en la que se fortalezcan las relaciones interpersonales para cumplir sus cometidos.

La estimulación del desarrollo personal y profesional es una de las mejores inversiones que se pueden hacer en el talento humano ya que tiene repercusiones positivas en la dimensión psicológica, social, afectiva y física que se reflejan en el desempeño del trabajo. Es una

contribución directa en la formación profesional para que resalte por su calidad y sus habilidades en todos los campos a través de los programas de avance.

Para confrontar la mala gestión del tiempo, el job crafting y la implementación de softwares administradores del tiempo en sus vidas son buenas herramientas. Los talleres de job crafting van más allá de analizar aspectos del empleo, requiere de un autodiagnóstico o estudio introspectivo para establecer lo que en realidad anhelan y es factible en su trabajo, sin sobrepasarse. Además, como se menciona en su teoría es una forma de aprovechar sus fortalezas para desempeñarse auténticamente con autoeficacia, incrementar los recursos personales y adquirir estabilidad psicológica sobre aspectos laborales y personales. Los softwares mencionados son útiles para mantener un equilibrio personal y profesional, facilitan destinar y controlar espacios de entretenimiento sin abandonar las actividades laborales; se considera apropiado el uso de ellos por sus facilidades con la tecnología.

A su vez, adquirir la habilidad de la buena gestión del tiempo es necesario para poder desarrollar la octava estrategia relacionada con el estudio y aplicación de una política de TF. Para que el TF funcione se requiere de autonomía y dedicación, cualidades que se adquieren con la administración del tiempo. Tener claridad sobre cómo distribuir el tiempo y establecer prioridades es fundamental para disfrutar de un equilibrio laboral y personal y trabajar desde cualquier ubicación. Esto le genera confianza a La Empresa de conceder las políticas de flexibilidad a los empleados ya que los cree capaces de manejar esa modalidad.

Como los tres equipos tienen falencias en la dimensión del vigor, se sugiere aplicar la estrategia encaminada al incremento de energía para lograr disminuir enfermedades ergonómicas provocadas por lo general, en empleos que requieren demasiado tiempo en una misma postura o

frente a un computador como lo es la modalidad remota, y a su vez, alcanzar un aumento de motivación.

Tras identificar que el comportamiento y las problemáticas entre Chapters es semejante y según la *Tabla 23* las estrategias se encaminan a solucionar esas dimensiones en las que presentan dificultades es viable asignarles todas las estrategias a los equipos. Esto permitirá ejecutarlas controladamente para medir, mejorar conjuntamente y comparar los resultados para continuar planteando estrategias hasta lograr que todos sean defensores.

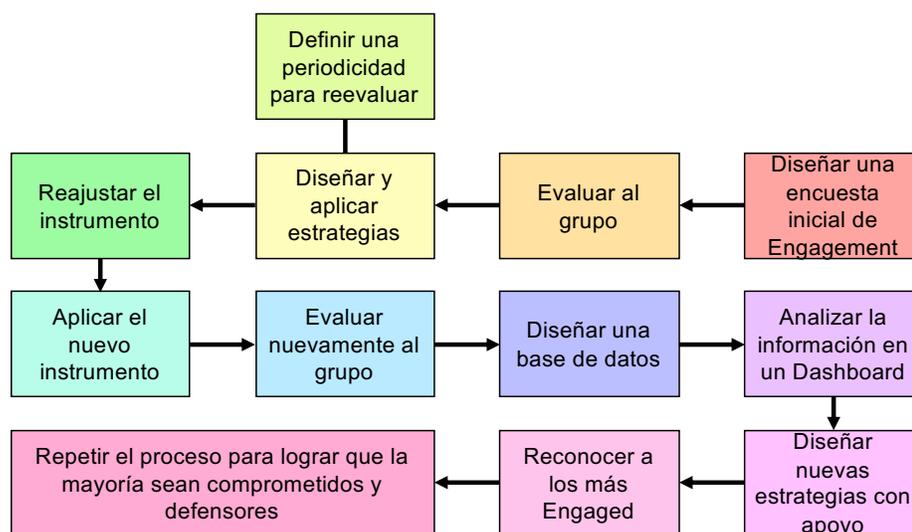
8.5 Plan de Engagement

Un plan de Engagement va más allá de medir el clima laboral de una organización. Su objetivo es evaluar el Engagement de los empleados para definir un programa que los mantenga comprometidos buscando establecer una fuerte conexión afectiva y la entrega del empleado con la organización para impactar positivamente en sus vidas y en el rendimiento del negocio.

El proceso para que La Empresa efectúe un plan de Engagement se encuentra en la *Figura 10*, a través de este se busca generar valor en La Empresa fidelizando a sus empleados.

Figura 10.

Proceso de plan de Engagement para La Empresa



Fuente: autor.

El plan comienza desde que se aplicó la evaluación de Engagement del presente estudio en noviembre de 2022. A partir de ésta se evaluó al grupo, se encontraron sus debilidades y los ítems en los que la muestra se dividía más, lo anterior, a través de herramientas estadísticas como Minitab, Excel y Looker Studio. Se hizo un diagnóstico de cada Chapter para encontrar las problemáticas principales y diseñar las estrategias que deben aplicarse a todos los equipos como lo indica el apartado anterior.

Tras poner en marcha las estrategias, se continúa definiendo una periodicidad prudente para volver a aplicar el instrumento, siendo lo recomendable según Oettingen & Gollwitzer (2010) un lapso de seis meses a partir de que se empiezan a ejecutar las estrategias. Mientras transcurre la fase de aplicación se debe reajustar el instrumento de ser necesario agregando, modificando preguntas o incluyendo nuevas dimensiones.

Con la encuesta ajustada, se procede a aplicarla y evaluar nuevamente siguiendo los criterios de evaluación inicial, es decir, teniendo en cuenta las pruebas estadísticas seleccionadas, el método de promedios y cuartiles. Luego, se debe diseñar una base de datos en la que se recolecte la información del instrumento anterior, del nuevo y de futuras aplicaciones para poder llevar un seguimiento completo del nivel de EE. Con lo recopilado en base de datos, se diagnosticará el nuevo nivel del grupo para ser interpretado y estudiado en un Dashboard o Panel de Gestión como LookerStudio que filtra, monitoriza, presenta la información visualmente y permite concluir con más facilidad.

A partir del último diagnóstico se diseñarán nuevas estrategias con la colaboración de un grupo de apoyo metódico, que si no existe se debe crear, enfocadas en las debilidades que se presentaron en ese periodo. A su vez, es indispensable reconocer el esfuerzo de los trabajadores

por responder a las estrategias propuestas premiándolos con medallas, reconocimientos verbales o escritos, entre otros estímulos. En esta fase, el grupo de apoyo debe determinar los estímulos que motivan más a los empleados, la viabilidad financiera para conferirlos y su efectividad en promover el Engagement. En el estudio de Coelho (2017) descrito en la sección 3.5.4 Homeworking, Estrategias Comunicacionales y Sense of Belonging, afirman los empleados de la empresa Nexius que los estímulos o reconocimientos vía mensaje de texto influyen en su entusiasmo, es decir, esa estrategia le funciona a la organización por los efectos positivos emocionales vistos en los colaboradores.

El grupo metódico mencionado lo conformará el personal que resalte por su interacción y empatía tienen con sus compañeros y líderes de cada Chapter. Aquellas personas se sugieren ya que tienen más cercanía con el grupo y conocen la realidad que atraviesan, son los más calificados para retroalimentar al grupo según la evaluación y seguimiento aplicado.

El seguimiento y evaluación hace referencia a reevaluar los empleados con la encuesta de EE y conocer a través de formularios, llamadas o cualquier otro medio la valoración de los clientes sobre la actitud del empleado, su disposición y motivación para identificar cambios en la conducta de ellos a favor o en contra. Para controlar el avance, la eficacia y la implementación del plan de EE, las ecuaciones propuestas por Toro Álvarez & Sanín Posada (2013) en la sección 6.3.2.2 Indicadores para Medir el Sense of Belonging se considerarán y adaptarán según la dimensión medida.

A su vez, conocer la opinión de los empleados sobre las actividades propuestas con votaciones o calificaciones permite el seguimiento de las actividades ya que las estrategias se enfocan en la vida personal y laboral. Existe la probabilidad de que se sientan incómodos y se

necesite eliminar o ajustar una estrategia o, por el contrario, les interese y requieran de su continuidad.

Todas las estrategias deben ser controladas. Por ejemplo, en la estrategia de mindfulness propuesta, se debe procurar medir cómo se encuentra cada integrante del grupo inicialmente en cuanto a su atención plena para luego, identificar si se reflejó un cambio significativo. Lo mismo acontece con las estrategias de job crafting y TF, se debe evaluar dividiendo el grupo en uno de control e intervención para analizar su efectividad y alguna relación con el incremento de EE.

Finalmente, el ciclo o procedimiento se repetirá según los términos definidos hasta que incremente el nivel de Engagement, eliminando a los empleados satisfechos e incrementando los comprometidos y defensores.

8.6 Discusión de Resultados

El presente estudio podría haber sido desarrollado y aplicado desde diferentes sectores o industrias que les interese medir las mismas dimensiones. Lo anterior posibilita la creación de una colaboración entre empresas y estudios relacionados con las profesiones de ingeniería y psicología para elaborar un análisis más profundo y fortalecer la validez del instrumento como lo hizo Schaufeli & Bakker (2004) a través de su manual preliminar, en el que analizan la validez factorial, correlación y consistencia interna, estabilidad transcultural y estabilidad.

En cuanto a los ítems y su calificación es subjetiva. Es decir, varía según el entorno empresarial y lo considerado conforme a la ética de la empresa. Por ejemplo, el ítem ocho que corresponde a “Cuando trabajo me olvido de todo a mi alrededor” tiene una calificación relativa, dado que en una empresa en la que sus empleados se caracterizan por distraerse con facilidad lo ideal es que para los casos en que están **desacuerdo** con la afirmación, la calificación sea **Baja** pues es un punto negativo porque factores externos los distaren. Mientras que, en una empresa

donde los empleados tienen altos niveles de estrés y están obsesionados con sus empleos se espera que para los que están **desacuerdo**, la calificación sea **Alta**.

De manera similar, se podría considerar relativa la aplicación de los ítems veinticuatro y veintiuno que corresponden a “Prefiero trabajar solo que en grupo” y “Es difícil separarme de mi trabajo” debido a que todo depende del contexto empresarial. Es por ello, que se debe calificar según las necesidades de la empresa. En la investigación desarrollada se calificaron analizando las características de cada nivel del Modelo Mercer para poder subir de categoría de EE.

Para clasificar a los empleados en los cuatro niveles del Modelo Mercer al principio se establecieron los intervalos según los máximos y mínimos de los puntajes totales y el criterio propio. Sin embargo, para otorgarle soporte estadístico se optó por definir los intervalos utilizando el promedio de las cuatro dimensiones para calcular los cuartiles que permitieran ubicar a los colaboradores en uno de los niveles.

Con el propósito de encontrar relaciones entre las variables sociodemográficas y el nivel de EE de los Chapters se llevaron a cabo pruebas estadísticas como la Chi-Cuadrada y la t de student que demostraron no existir ninguna correlación. Esto se debe probablemente al tamaño de la muestra, pues no hay datos suficientes, situación que se refleja en algunos niveles del Modelo Mercer en los que no hay una participación significativa o no existen empleados clasificados. Sin embargo, a medida que la base de datos se retroalimenta puede que exista alguna relación.

Por otro lado, la variable de SofB integrada en el instrumento se tomó en cuenta ya que como se menciona a lo largo del documento, los profesionales en desarrollo de proyectos con IA son tan demandados en el mercado laboral y escasos que a medida que surgen diferentes ofertas laborales, se retiran de las empresas generándoles un costo adicional por su desapego con ellas.

Además, los mismos autores de la Escala UWES entienden el Engagement como alta energía e **identificación** por lo que se añadió el sentido de pertenencia, también, a lo largo de la teoría expuesta sobre el Engagement se recalca la importancia del SofB en su concepto. Sin embargo, cualquier dimensión que se considere necesaria para otro estudio o cualquier entorno empresarial se puede agregar. Esta investigación permite instruir a cualquier interesado en agregar otra dimensión, pues se puede guiar con los métodos de calificación y análisis.

Capítulo 9

Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones del Trabajo de Grado

Medir el nivel de EE a través de la adaptación de la Escala UWES permitió conocer el comportamiento de los Chapters en las cuatro dimensiones. Se encontró que Data Analytics y Machine Learning tienen debilidades en el vigor y en la absorción y Data Engineering en el vigor y dedicación. Tras tener claridad sobre la calificación en cada dimensión y en sus puntajes totales de EE, se clasificaron los empleados de los tres Chapters en el Modelo Mercer. A partir de ello, se encontraron similitudes en su distribución dado que ninguno tiene Defensores, la minoría de la muestra se encuentra en Satisfecho y Comprometido y la mayoría en Motivado.

Entre los Chapters comparten dimensiones débiles. A partir de ellas se identificaron los ítems con mayor impacto negativo en el nivel de EE según la distribución de la muestra en las opciones de acuerdo o desacuerdo. Los ítems que incidían en el nivel de Engagement son: el 5 se refiere a “En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso”, el 8 hace referencia a “Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea”, el 16 a “Puedo seguir trabajando durante períodos muy largos a la vez”, el 21 a “Me cuesta despegarme de mi trabajo”, el 23 a “Siempre disfruto de las actividades que hago en el trabajo” y el 25 a “Soy un empleado competitivo y ambicioso”, el 30 a “No me limito a las actividades de mi trabajo, estoy dispuesto a ir “más allá” para el éxito de la Compañía” y el 33 a “Siento una fuerte conexión entre mis esfuerzos y los resultados de mis proyectos para la empresa”. Considerando dichos ítems se establecieron unas problemáticas que giran en torno a ellos. Las dificultades identificadas se enfocan en: Atención plena, entusiasmo, competitividad y gestión del tiempo.

La definición de las problemáticas y la búsqueda de antecedentes permitió el planteamiento de estrategias generales para aliviar los inconvenientes. La estrategia principal es la realización de intervenciones de job crafting en La Empresa. Se escogió como la fundamental ya que la implementación de estas actividades trae consigo mismo múltiples beneficios mencionados en los antecedentes, como la satisfacción laboral, rendimiento y mayor nivel de Engagement. A su vez, al tener una secuencia de pasos y diferentes actividades es una manera más de comunicarse, compartir, conectarse y comprender al empleado para transformar su experiencia laboral común en una totalmente significativa en la que se mezclen sus pasiones, fortalezas y anhelos. Lo anterior, permite que La Empresa fidelice más a sus empleados al cambiar la perspectiva del trabajo y se fortalezcan absolutamente todas las dimensiones.

Esto no significa que las otras estrategias orientadas al mindfulness, gestión del tiempo, trabajo flexible, desarrollo personal y profesional, entre otras, no sean importantes. Son útiles pues al aplicarlas atraerán más beneficios, solo que van enfocadas en ciertas dimensiones en específico. Sin embargo, son indispensables para promover el EE.

La asignación de las estrategias en los tres grupos es igual, es decir, se aplicarán todas a los Chapters. Esto se debe a que presentaban condiciones muy similares en las cuatro dimensiones y niveles del Modelo Mercer. Para aplicar las estrategias se diseñó un plan con una metodología para llevarlas a cabo, dicho plan de desarrollo fue creado con base en algunas conclusiones encontradas en antecedentes y en una secuencia lógica lineal.

De manera general se concluye que, a pesar de que tienen un buen nivel de EE siempre existe la posibilidad de mejora para tener a todo el personal en niveles Altos o Muy Altos. Con la implementación de estrategias y la fidelización de empleados se fortalecerían múltiples aspectos en ellos y por consiguiente, en la organización.

9.1 Recomendaciones del Trabajo de Grado

Para futuras investigaciones en cualquier sector o industria se propone seguir el modelo de calificación, así se requiera cambiar dimensiones por las necesidades o contexto de la empresa que se va a analizar. Además, para aplicar y calificar el instrumento en otras empresas, se sugiere identificar los ítems en los que se necesite un ajuste por la relatividad mencionada en la sección 8.6 Discusión de Resultados. Es importante aclarar que, el método de calificación de la investigación se construyó siguiendo los lineamientos de los autores de la Escala UWES original.

Algunas de las estrategias planteadas como las intervenciones de Job Crafting y Mindfulness pueden parecer difíciles de implementar por la distancia y la posible existencia de distractores externos. Por ello, es que se deben aplicar controladamente, siguiendo la recomendación de los grupos de control y experimentales para poder observar y analizar cambios en los niveles de Engagement en los dos grupos tras aplicar las estrategias.

Finalmente, el presente estudio abre puertas a otras investigaciones. Brinda la oportunidad de estudiar la validez del instrumento y su análisis factorial como lo hacen otros investigadores con el instrumento original de la Escala UWES. Posibilita el desarrollo de otro estudio en La Empresa, en el que se ejecute las intervenciones de job crafting y se mida nuevamente el EE para evaluar su efectividad. El mismo seguimiento se puede llevar a cabo con las sesiones de atención plena, implementación de TF o cualquier otra estrategia propuesta.

Lista de Referencias

- Acevedo Camacho, M. M. (2022, September 29). *KPI y employee engagement: 10 principales indicadores de compromiso laboral este 2022*. KPI y Employee Engagement: 10 Principales Indicadores de Compromiso Laboral Este 2022. <https://blog.acsendo.com/kpi-y-employee-engagement-10-principales-indicadores-de-compromiso-de-los-empleados-este-2022>
- Albion, M. J. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>
- Allen, M. (2014). Employee Engagement-A Culture Change. *Insights*.
- Amaya, M. (2019, July 3). *Seis consejos para lograr sentido de pertenencia • Red Forbes • Forbes México*. En La Medida En Que Las Personas Comprenden Cómo Sus Metas Contribuyen a La Visión y Cómo al Alcanzarlas Generan Un Impacto Positivo, El Trabajo Cobra Mayor Sentido. <https://www.forbes.com.mx/seis-consejos-para-lograr-sentido-de-pertenencia/>
- Aon Hewitt. (2015). *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015* (pp. 1–44). <https://docplayer.es/14168385-Tendencias-globales-del-compromiso-de-los-empleados-2015.html>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29, 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>

- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. (2008). Job Crafting Exercise. In *Michigan Ross School of Business* (pp. 3–20). <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Job-Crafting-Exercise-Teaching-Note-Aug-101.pdf>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2010). *Job Crafting Exercise* (pp. 0–20). MICHIGAN ROSS SCHOOL OF BUSINESS. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Job-Crafting-Exercise-Teaching-Note-Aug-101.pdf>
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). "*ENGAGEMENT LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL: EL ROL DE LA ORIENTACIÓN CULTURAL EN UNA EMPRESA GLOBAL* [Universidad del Pacífico]. <https://core.ac.uk/download/pdf/51209578.pdf>
- Braidot, N. (2021, November 30). *Cómo garantizar el engagement en los entornos híbridos de trabajo*. RRHH Digital. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/teletrabajo/149858/Como-garantizar-el-engagement-en-los-entornos-hibridos-de-trabajo>
- Brea, L. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino* [Universidad de Murcia]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Cameron, K., & Seppala, E. (2015, December 1). *Proof That Positive Work Cultures Are More Productive*. <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>

- Caramela, S. (2022, June 29). *6 Ways to Keep Remote Workers Engaged* - *businessnewsdaily.com*. Keeping Remote Workers Engaged during the COVID-19 Pandemic Can Be a Challenge, but Here's How You Can Ensure Your Team Stays Productive and Motivated. <https://www.businessnewsdaily.com/7228-engaging-remote-employees.html>
- Carranza, S. G. (2019). *UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO FACULTAD DE MEDICINA HUMANA ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA*.
- Carril, J. (2013, September 11). *Minfulness y Silicon Valley: las empresas más innovadoras apuestan por la meditación*. Canalceo. <https://canalceo.com/minfulness-y-silicon-valley-las-empresas-mas-innovadoras-apuestan-por-la-meditacion/>
- Castrillón, C. (2022, February 27). *5 Ways To Develop And Sustain Employee Engagement*. Forbes, 5 Ways To Develop And Sustain Employee Engagement. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/02/27/5-ways-to-develop-and-sustain-employee-engagement/?sh=112925ca4a67>
- CEPAL. (2007). *Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2834/S2006932_es.pdf
- Chávez, N. (2006). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional* (3rd ed.). Editorial Gustavo Gili. https://issuu.com/am12211049/docs/la_imagen_corporativa_-_norberto_chaves
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (J. Mares Chacón, Ed.; segunda, Vol. 2). McGraw Hill. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: El capital humano de las organizaciones* (E. C. Zúñiga Gutiérrez, Ed.; 9th ed.). The McGraw-Hill .
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (John Wiley & Sons, Ed.; 3rd Edition). John Wiley & Sons.
- Coelho, N. J. (2017, September 17). HOMEWORKING: ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y SENTIDO DE PERTENENCIA. *PAPERS-MEDIA LITERACY & GENDER STUDIES*, 4(7), 2014–6752.
www.communicationpapers.wordpress.com
- Craig, W. (2018, September 18). *8 Benefits Of Measuring Employee Engagement*. 8 Benefits Of Measuring Employee Engagement.
<https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/09/18/8-benefits-of-measuring-employee-engagement/?sh=11b279587c55>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555/METRICS>
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s0254-92472014000200004&script=sci_arttext
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2019). The use of work-home practices and work-home conflict: Examining the role of volition and perceived pressure in a multi-method

study. *Frontiers in Psychology*, 10(OCT), 2362.

<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.02362/BIBTEX>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2006). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *Eur J Psychol*, 19(1), 12–23.

<https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>

Equipo Santander Post. (2021, August 10). *Uno por uno: los 7 puestos de IT que más crecen en 2021 - Post by Santander*. <https://santanderpost.com.ar/articulo/uno-por-uno-los-7-puestos-de-it-que-mas-crecen-en-2021/>

Factorial HR. (2022, July 20). *Gestión del tiempo en el trabajo: consejos y soluciones - Factorial*. FactorialBlog. <https://factorialhr.es/blog/gestion-tiempo-trabajo/>

Forbes. (2021, May 20). *15 Innovative Ways To Boost Employee Engagement*. 15 Formas Innovadoras de Impulsar El Compromiso de Los Empleados.

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/05/20/15-innovative-ways-to-boost-employee-engagement/?sh=7dbf95c2374b>

Gallup. (2022). *Gallup's Q12 Employee Engagement Survey - Gallup*. Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12 Survey.

<https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

García, M., & Ibarra Velázquez, L. A. (2020). *Compromiso Organizacional* [UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO]. https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html

- Guerrero Maldonado, P. A. (2019). *COMPROMISO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO DE MEYER Y ALLEN EN LOS COLABORADORES DE UN BANCO CHICLAYANO, 2018*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., & Collier, P. (1992). Sense of Belonging: A Vital Mental Health Concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172–177.
- Harter, J. (2017, April 12). *Compromiso de los Empleados vs. Satisfacción de los Empleados y Cultura Organizacional*.
<https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Heraldo. (2021, May 10). “Hay una alta demanda de profesionales capacitados para la Inteligencia Artificial en cualquiera de sus dimensiones.” “La Inteligencia Artificial Tiene Una Alta Transversalidad Sectorial y Se Necesitan Muchos Perfiles Profesionales.” <https://www.heraldo.es/branded/posgrado-inteligencia-artificial-esic-empleabilidad/>
- Herman, M. (2022, June 14). *¿Por qué es tan importante el compromiso de los empleados? 20 PRINCIPALES Beneficios*. <https://www.lumapps.com/employee-engagement/benefits-of-employee-engagement/>

- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hopenhayn, M., & Sojo, A. (2011). *Sentido de pertenencia en sociedades fragmentadas: América Latina desde una perspectiva global* (1st ed., Vol. 1). 1. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2027/1/S306983S4782011_es.pdf
- Huffington, A. (2015, April 1). *Mindfulness, Meditation, Wellness and Their Connection to Corporate America's Bottom Line*. HuffPost Contributor Platform. https://www.huffpost.com/entry/corporate-wellness_b_2903222
- Jay, R. (2021). *FlexJobs Welcomes Mika Cross as the Vice President of Employer Engagement and Strategic Initiatives - FlexJobs*. FlexJobs Welcomes Mika Cross as the Vice President of Employer Engagement and Strategic Initiatives. <https://www.flexjobs.com/employer-blog/flexjobs-welcomes-mika-cross-vice-president-of-employer-engagement-strategic-initiatives/>
- Kaduk, A., Genadek, K., Kelly, E. L., & Moen, P. (2019). Involuntary vs. voluntary flexible work: insights for scholars and stakeholders. *Community, Work and Family*, 22(4), 412–442. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1616532>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kelly, C. M., Rofcanin, Y., las Heras, M., Ogonnaya, C., Marescaux, E., & Bosch, M. J. (2020). Seeking an “i-deal” balance: Schedule-flexibility i-deals as mediating mechanisms between supervisor emotional support and employee work and home

- performance. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103369.
<https://doi.org/10.1016/J.JVB.2019.103369>
- Kincentric. (2022). *Stability is an illusion-take a closer look. Global Trends in Employee Engagement 2022 FULL REPORT 2 Global Trends in Employee Engagement 2022: Full Report.*
- López, Á. (2017). *EL SENTIDO DE PERTENENCIA (SP) COMO ELEMENTO DE LA CULTURA* [Universidad Santo Tomás].
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1#:~:text=Desde%20la%20%20C3%B3ptica%20de%20Chiavenato,sentirse%20parte%20de%20un%20colectivo.>
- Madero, S., Ortiz, E., & Guerra, E. (2021, January 25). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual. *EGADE Business School*, 122–134. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cuat/v15n2/2007-7858-cuat-15-02-122.pdf>
- Maslow, A. H. (1954). *MOTIVATION AND PERSONALITY* (Diaz de Santos, Ed.; 3rd ed.). Diaz de Santos.
- Matto, S. (2020). *La influencia de la técnica Mindfulness en la productividad laboral.*
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mc Graw Hill. (2019, October 21). *La pirámide de Maslow.* La Pirámide de Maslow.
<https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>

McKinnon, L. (2019, September 25). *How to Measure Belonging with People Analytics* | *Entrain*. <https://emtrain.com/blog/workplace-culture/measure-workplace-belonging/>

Mehech, C., Cordero, A., & Gómez, T. (2016). *MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA*.
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1>

Mercer. (2007). *Engaging employees to drive global business success: Insights from Mercer's What's Working™ research* (pp. 1–16). Mercer Limited.,
https://www.dgfp.de/hr-wiki/Engaging_employees_to_drive_global_business_success__Insights_from_Mercer_s_....pdf

Mercer. (2020). Estudio sobre Tendencias Globales de Talento 2020-2021. In *Estudio sobre Tendencias Globales de Talento 2020-2021 triunfar con empatía*.
<https://www.mmc.com/insights/publications/2021/january/global-risks-report.html>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Ministerio de Salud. (2015, January 1). *ABECÉ Actividad física en el entorno laboral ¿Qué es la actividad física?* Todos Por Un Nuevo País, Actividad Física En El Entorno Laboral.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abece-actividad-fisica-entorno-laboral.pdf>

- Mitchell, J., Stanimirovic, R., Klein, B., & Vella-Brodrick, D. (2009). A randomised controlled trial of a self-guided internet intervention promoting well-being. *Computers in Human Behavior*, 25(3), 749–760. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2009.02.003>
- Nordin, N., & Rahman, A. (2014). *Recent Trends in Social and Behaviour Sciences: Proceedings of the International Congress on Interdisciplinary Behaviour and Social Sciences 2013*. 365. <http://books.google.fr/books?id=6WLvAgAAQBAJ>
- Oettingen, G., & Gollwitzer, P. M. (2010). 7 Strategies of Setting and Implementing Goals Mental Contrasting and Implementation Intentions. In J. E. Maddux (Ed.), *Social psychological foundations of clinical psychology* (pp. 114–135). <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-131945>
- Oxean Cross Communication. (2021, September 21). *Compromiso Laboral o Employee Engagement su Importancia y beneficios*. <https://oxeancross.com/blog/importancia-del-compromiso-laboral-o-employee-engagement-en-las-organizaciones/>
- Pailhé, M. (2020). *Engagement en IT: ¿Qué hacen las empresas para generar compromiso en las poblaciones de IT?* <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18295/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Pailh%C3%A9%20Stafforini,%20Martina.pdf>
- Pérez Juárez, J., & Pedraza-Nájar, X. (2021). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *SIGNOS – Investigación En Sistemas de Gestión*, 11, 37–53. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.02>

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. v. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/H0037335>
- Posada, A. S. (2016). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo del mejoramiento del desempeño de la American Society for Training and Development (ASTD). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 54–64. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/104>
- Ramos Gonzáles, J. (2022, April 13). *Ingenieros y desarrolladores de AI: la demanda sigue creciendo*. <https://www.enter.co/especiales/dev/empleos-dev/ingenieros-y-desarrolladores-de-ai-la-demanda-sigue-creciendo/>
- Randstad Workmonitor. (2016). Satisfacción laboral-Randstad Workmonitor. In *El 79% de los trabajadores con estudios superiores está satisfecho con su empleo* (pp. 1–3). www.randstad.es
- Rodríguez, A., & Bakker, A. (2013). El Engagement en el Trabajo. In *Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (1st ed., pp. 437–452). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38225200/articles_arnold_bakker_320-libre.pdf?1437247866=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DArticles_arnold_bakker_320.pdf&Expires=1678296177&Signature=fdoeRlIPUP1xOCBN~usOz~5ZU9Isfv-tDY7CZ3~DFWmJvLKgHRycLq9DTVE7LqszlBiDRrZIAtqFqu3fduxBPtdkb5tqM9iEyuEihTbldDGPFIfzU3s718YRSEnaLABKnsOdiKmC1MwMFJgOMTNR5ECeXAhIdgu3HWmbTQEOFPPhZpAeyPQ15JSQAhr70-g9gRQqigiqEdbWIOx7GRt-mkXKyBqdUI5MLDAfWYOulPuogVtk0OYZqaDw8u210j6obTI3Cj1NTdAflSj~4-

ft-

VmBZYv865gHAeX2JF945GwuUMKTozYKoN5yoHU56Wkd28a4L5BRAXoR6ZF

WoVDJrtA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Rodríguez Garay, R. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. *INVENIO*, 12(22), 67–92.

Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2001). Exposición de las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol del modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Aplicada*, 1, 69–90. https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/articulos/2001/2001_salanova_an.pdf

Salanova, M., & Llorens, S. (2008). ESTADO ACTUAL Y RETOS FUTUROS EN EL ESTUDIO DEL BURNOUT. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 59–67.
<http://www.cop.es/papeles>

Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. (2004). *El engagement de los empleados: un reto engagement para la dirección de los recursos humanos* (No. 261; Vol. 62). Estudios financieros. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf

Sanchez, P., & McCauley, D. (2006). Measuring and managing engagement in a cross-cultural workforce: New insights for global companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 41–50.

https://www.academia.edu/28528379/Measuring_and_Managing_Engagement_in_a_Cross_Cultural_Workforce_New_Insights_for_Global_Companies_P_A_U_L_S_A_N_C_H_E_Z_A_N_D_D_A_N_M_C_C_A_U_L_E_Y

- Sánchez, P., & McCauley, D. (2006). Measuring and managing engagement in a cross-cultural workforce: New insights for global companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 41–50. <https://doi.org/10.1002/JOE.20120>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Preliminary Manual*.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Semana. (2021, April 20). *Trabajo remoto: 7 de cada 10 empresas en Colombia mantendría esta modalidad cuando se acabe la pandemia*. Trabajo Remoto: 7 de Cada 10 Empresas En Colombia Mantendrían Esta Modalidad Cuando Se Acabe La Pandemia. <https://www.semana.com/finanzas/trabajo-y-educacion/articulo/trabajo-remoto-7-de-cada-10-empresas-en-colombia-mantendria-esta-modalidad-cuando-se-acabe-la-pandemia/202113/>
- Sevilla, M., & Sánchez-Monge, M. (2021, November 25). *Síndrome de burnout: síntomas, prevención y tratamiento*. Síndrome de Burnout. <https://cuidateplus.marca.com/enfermedades/psicologicas/sindrome-burnout.html>
- Siegel, D. (2010). The Mindful Therapist: A Clinician’s Guide to Mindsight and Neural Integration. In *New Pub: American Psychological Association* (Vol. 38, Issue 3). Taylor & Francis Group . <https://doi.org/10.1080/08873267.2010.512253>
- Sinek, S. (2017). *ENCUENTRA TU PORQUÉ. 1*, 1–239. www.startwithwhy.com

- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The isa engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Spearman, C. (1904). The Proof and Measurement of Association between Two Things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 101. <https://doi.org/10.2307/1412159>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V36I2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2011.05.009>
- Toro Álvarez, F., & Sanín Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional*. <https://doi.org/10.21772/gco.ibe.c02>
- Uglanova, E., & Dettmers, J. (2022). Improving employee mental health through an internet-based job crafting intervention: A randomized controlled study. *Journal of Personnel Psychology*, 22(1), 20. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/A000304>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164–174. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2017.03.008>

Virtanen, M. (2020). *The Impact of Remote Working on Employees' Work Motivation & Ability to Work - Theseus* [Metropolia University of Applied Sciences].

<https://www.theseus.fi/handle/10024/347416>

Waller, L. (2020). Fostering a Sense of Belonging in the Workplace: Enhancing Well-Being and a Positive and Coherent Sense of Self. *The Palgrave Handbook of Workplace*

Well-Being, 1–27. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_83-1

Apéndices

Apéndice A

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)

Encuesta de bienestar y trabajo (UWES) ©						
Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).						
Nunca 0 Ninguna vez	Casi nunca 1 Pocas veces al año	Algunas veces 2 Una vez al mes o menos	Regularmente 3 Pocas veces al mes	Bastante veces 4 Una vez por semana	Casi siempre 5 Pocas veces por semana	Siempre 6 Todos los días
1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1) *						
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)						
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)						
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2) *						
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2) *						
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)						
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3) *						
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3) *						
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3) *						
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4) *						
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4) *						
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)						
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)						
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5) *						
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)						
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)						
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando (VI6)						
* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción						
© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited unless previous written permission is granted by the authors.						

Apéndice B

Escala UWES Adaptada

WORK CONDITIONS ASSESSMENT

The following assessment is based on statistical validated scientific studies to measure different dimensions related to work conditions at the individual and team level.

Although Factored, and specifically its Head of People, will have direct access to the results for the design of improvement strategies, all information for the project will be handled completely anonymously. Neither the researcher, nor the project director, nor any other external entity will have access to each of your personal answers.

We invite you to feel comfortable to answer with total sincerity without any concern.

Thank you for your collaboration in answering this short questionnaire of 33 items.

Gender:

- A. Male
- B. Female
- C. Non-Binary

How long have you been at Factored?

- A. Less than six (6) months
- B. Less than twelve (12) months
- C. Less than twenty-four (24) months
- D. More than twenty-four (24) months

Chapter:

- A. Machine Learning
- B. Data Analytics
- C. Data Engineering

Tech Lead or Mentor: _____

Name of Current Client: _____

Time in current client:

- A. Less than six (6) months
- B. Less than twelve (12) months
- C. Less than twenty-four (24) months
- D. More than twenty-four (24) months

The following 33 statements are about how you feel at work.

Please read each one carefully and decide how do you feel about them at your job.

1. At my work, I feel bursting with energy (VI1) *

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

2. I find the work that I do full of meaning and purpose (DE1)
 - A. Strongly Agree
 - B. Agree
 - C. Disagree
 - D. Strongly Disagree

3. Time flies when I'm working (AB1)
 - A. Strongly Agree
 - B. Agree
 - C. Disagree
 - D. Strongly Disagree

4. I feel recognized for my accomplishments (SB1)
 - A. Strongly Agree
 - B. Agree
 - C. Disagree
 - D. Strongly Disagree

5. At my job, I feel strong and vigorous (VI2) *
 - A. Strongly Agree
 - B. Agree
 - C. Disagree
 - D. Strongly Disagree

6. I am enthusiastic about my job (DE2) *
 - A. Strongly Agree
 - B. Agree
 - C. Disagree
 - D. Strongly Disagree

7. On several occasions I like and want to express my opinions freely (SB2)
 - A. Strongly Agree
 - B. Agree
 - C. Disagree
 - D. Strongly Disagree

8. When I am working, I forget about everything else around me (AB2)
 - A. Strongly Agree
 - B. Agree
 - C. Disagree
 - D. Strongly Disagree

9. My job inspires me (DE3) *
 - A. Strongly Agree
 - B. Agree
 - C. Disagree
 - D. Strongly Disagree

10. When I get up in the morning, I feel like going to work (VI3) *
 - A. Strongly Agree
 - B. Agree
 - C. Disagree
 - D. Strongly Disagree

11. My team cares about me as a person (SB5)
A. Strongly Agree
B. Agree
C. Disagree
D. Strongly Disagree
12. I feel happy when I am working intensely (AB3) *
A. Strongly Agree
B. Agree
C. Disagree
D. Strongly Disagree
13. I am proud of the work that I do (DE4, SB5) *
A. Strongly Agree
B. Agree
C. Disagree
D. Strongly Disagree
14. I feel comfortable at work, we have transparent communication (SB4)
A. Strongly Agree
B. Agree
C. Disagree
D. Strongly Disagree
15. I am immersed in my job (AB4) *
A. Strongly Agree
B. Agree
C. Disagree
D. Strongly Disagree
16. I can continue working for very long periods at a time (VI4)
A. Strongly Agree
B. Agree
C. Disagree
D. Strongly Disagree
17. To me, my job is challenging (DE5)
A. Strongly Agree
B. Agree
C. Disagree
D. Strongly Disagree
18. I get carried away when I'm working (AB5) *
A. Strongly Agree
B. Agree
C. Disagree
D. Strongly Disagree
19. At my job, I am very mentally resilient, even when I have obstacles at doing my job (VI5)
A. Strongly Agree
B. Agree
C. Disagree

D. Strongly Disagree

20. My contributions are valuable for my team (SB3)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

21. It is difficult to detach myself from my job (AB6)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

22. At my work I always persevere, even when things do not go well (VI6)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

23. I always enjoy the activities I do at work (goes with AB3) (SB1)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

24. I rather work alone than in group (VI&DE)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

25. I am a competitive and ambitious employee (VI&DE)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

26. I am more focused on my individual work goals than in the team goals (SB)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

27. I think the company helps me to improve my performance by empowering me (DE)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

28. I work for the pleasure of accomplishing my own goals and not only for the pressure of satisfying my supervisors (VI&DE)

- A. Strongly Agree

- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

29. I always recommend the company for its services and as an employer for someone who is looking for a job (SB&AB)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

30. I don't limit myself to the activities of my job, I am willing to go "above and beyond" for the success of the Company (DE, AB, VI)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

31. I am always looking for ways to help the Company to achieve their goals (SB, VI, DE)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

32. I like and feel comfortable when doing constructive critics for the improve and success of the organization (SB, AB)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

33. I feel a strong connection between my efforts and the results of my projects for the company (SB, VI,DE,AB)

- A. Strongly Agree
- B. Agree
- C. Disagree
- D. Strongly Disagree

Apéndice C
Características de la Distribución de los Ítems

<i>ítems</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>Asimetría</i>	<i>Curtosis</i>
1	3,01	0,63	-0,29	0,53
2	3,27	0,72	-0,83	0,73
3	3,25	0,63	-0,23	-0,59
4	3,49	0,59	-0,67	-0,50
5	3,07	0,70	-0,09	-0,94
6	3,34	0,69	-0,77	0,31
7	3,46	0,68	-0,87	-0,38
8	2,64	0,82	0,11	-0,61
9	3,35	0,68	-0,78	0,47
10	3,08	0,69	-0,31	-0,16
11	3,67	0,54	-1,41	1,08
12	3,35	0,72	-0,64	-0,84
13	3,62	0,59	-1,31	0,72
14	3,54	0,57	-0,74	-0,47
15	3,21	0,65	-0,24	-0,66
16	3,00	0,88	-0,41	-0,74
17	3,29	0,69	-0,88	1,15
18	2,96	0,69	-0,15	-0,27
19	3,36	0,69	-0,83	0,34
20	3,39	0,58	-0,30	-0,74
21	2,48	0,97	0,05	-0,94
22	3,52	0,61	-0,85	-0,24
23	2,87	0,66	-0,33	0,43
24	2,82	0,81	-0,46	-0,05
25	2,94	0,83	-0,50	-0,18
26	2,85	0,67	-0,06	-0,21
27	3,48	0,61	-1,04	1,72
28	3,35	0,68	-0,78	0,47
29	3,71	0,48	-1,24	0,29
30	3,25	0,73	-0,60	-0,23
31	3,35	0,60	-0,34	-0,64
32	3,33	0,69	-0,74	0,31

33	3,36	0,66	-0,55	-0,67
----	------	------	-------	-------

Apéndice D

Pruebas Estadísticas Aplicadas

Prueba t de Student

Género – Engagement

La muestra de hombres y mujeres cumplen con el requisito de normalidad ya que el Valor p es mayor que 0.05, se toma como referencia ese valor considerando un nivel de confianza de 95%. Además, al examinar la estadística del resumen las muestras tienen desviaciones estándar casi iguales, eso indica que tienen una varianza similar, es decir, cumple con los requisitos para una prueba t de dos muestras.

Prueba de Normalidad		
Variable	Valor p	Desviación Estándar
Hombres	>0,150	0,3964
Mujeres	>0,150	0,3308

Hipótesis nula $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

Hipótesis alterna $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Prueba t de student: Género - Nivel de Engagement		
Valor T	GL	Valor p
-0,3	10	0,767

Dimensión	Valor p
Vigor	0,57
Dedicación	0,52
Absorción	0,74
Sentido de pertenencia	0,78

Decisión: Como el Valor p (0.767) es mayor que 0.05, se acepta H_0 y se puede decir que son iguales, en otras palabras, no hay diferencia estadística en el Engagement de hombres y mujeres. La misma situación se presenta en las dimensiones del instrumento.

Pruebas Chi-Cuadrada

H_0 = los dos parámetros son independientes, es decir, la variable es independiente de la categoría de Engagement.

H_1 = los dos parámetros no son independientes, es decir, la variable no es independiente de la categoría de Engagement al que pertenece.

Pruebas chi-cuadrado		
Variables	Valor crítico	Chi - Cuadrada
Antigüedad - Nivel de Engagement	12,59	1,12
Chapter- Nivel de Engagement	9,488	4,43
Tiempo con cliente - Nivel de Engagement	12,59	2,84
Cliente - Nivel de Engagement	62,83	31,78
Líder o mentor - Nivel de Engagement	74,47	31,78

Decisión: Para todos los casos el valor Chi-Cuadrada calculado es menor que el valor crítico que corresponde para cada situación es por ello que se acepta la hipótesis nula que indica que las variables son independientes.