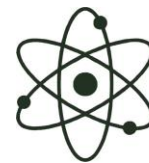


Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

Liderazgo Personal y Trabajo en Equipo

La Gestión del Compromiso en las
organizaciones

Los sabios dicen...



Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

***“No se llega a
campeón sin
sudar.”***

Epicteto de Frigia
(55-135) Filósofo
grecolatino.

Para reflexionar

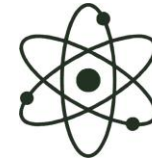


QUÉ ES EL ENGAGEMENT:

Es entendido como un estado mental positivo en el que se encuentra el trabajador durante la ejecución de sus actividades, un término tridimensional, compuesto por: vigor, dedicación y absorción. El engagement es un rasgo que define al trabajador, teniendo empleados más comprometidos con su trabajo que otros.

Tras la nueva generación IT, las empresas comenzaron a comprender que el talento, la diversidad y la consideración real del trabajador como pieza fundamental de la compañía, son factores de suma importancia ya que impactan en el desempeño global del negocio. Es por ello que empiezan a surgir nuevas estructuras organizacionales, otros estilos de liderazgo, distintos esquemas motivacionales, capacitaciones para el personal, feedback a los empleados, a los clientes y proveedores, y la implementación y expansión del teletrabajo.

Para reflexionar



Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

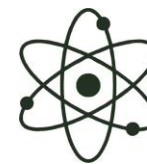
Elementos del engagement:

La dimensión **“vigor”** se caracteriza porque mientras se trabaja se experimentan altos niveles de energía y resistencia mental, existiendo un constante deseo de esforzarse en lo que se está haciendo, incluso cuando se presentan problemas en el camino. La persona experimenta altos niveles de energía y resiliencia, no agotándose con facilidad y siendo constante ante las dificultades del trabajo.

La dimensión **“dedicación”** revela una alta implicación laboral, a la par de la manifestación de sentimientos de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo que perciben los colaboradores. La significación conlleva a que los trabajadores logren identificarse fuertemente con sus actividades y objetivos laborales, sintiéndose orgullosos y entusiasmados de la labor que se ejecutan y de los retos que les demanda.

Por último, la dimensión **“absorción”** refiere que cuando se está concentrado en el trabajo se experimenta que el tiempo pasa sin darse cuenta, teniendo dificultades para desconectarse de lo que se está realizando como consecuencia del disfrute y concentración experimentados.

Para reflexionar



Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

Diferentes estudios y conclusiones:

Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, en el año 2013 titulada “¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?”. Llegando a la conclusión de que los empleados engaged se encargan de mantener su propio compromiso en el trabajo, modificando proactivamente su ambiente laboral. Los empleados engaged hacen un uso total de los recursos laborales disponibles, y además son capaces de crear sus propios recursos para mantenerse comprometidos.

Ana Isabel Redondo en el año 2015. La misma trata del “Engagement y Clima Organizacional en Cooperativas”. En este trabajo se estudiaron los niveles de engagement y clima organizacional en una cooperativa, con la hipótesis de que ambas variables presentarán registros altos. En lo que respecta a la relación entre clima organizacional y engagement llegaron a la conclusión de que existe un comportamiento similar para las dos variables. El clima condiciona el comportamiento de los individuos y en este caso afectó positivamente en lo que respecta a vigor, dedicación y absorción.

Estanislao Castellano, Eva Cifre, Carlos Spontón, Leonardo Medrano y Luis Maffei en el año 2013. En el mismo se trabaja el tema “Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo”. En el estudio se prueba un modelo en el cual las emociones positivas corresponden a una relación directa y positiva con el engagement, y a su vez, directa y negativa con el burnout. Participaron 407 trabajadores de empresas privadas de Argentina. Los resultados a los que arribaron sugieren que los empleados que experimentan mayores niveles de emociones positivas y menores niveles de emociones negativas percibirán mayor engagement y menor burnout. También observaron que no se presentan diferencias en el nivel de engagement según sea el género de los trabajadores.

Para reflexionar



Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

Diferentes estudios y conclusiones:

Rosa María Benítez Saña de la Universidad de Malaga, desarrollado en el año 2014. El mismo tiene como objetivo el estudio del work engagement, como concepto considerado opuesto al burnout, con el fin de fomentar las potencialidades de los trabajadores. Es analizado como un constructo tridimensional definido por vigor, dedicación y absorción. Para llevar a cabo la investigación se midieron los niveles de work engagement en la compañía estudiada, mediante la encuesta UWES-17 de la Universidad de Utrecht. Llegando a la conclusión en esa organización se encontraron niveles de work engagement más altos en las mujeres que en los hombres.

Es importante detectar aquellos empleados que logran desarrollar un vínculo y contrato psicológico con la compañía, porque resultan ser colaboradores engaged. Esto permitirá a la organización contar con situaciones objetivas para detectar el desarrollo del engagement en sus trabajadores. Los empleados engaged se caracterizan por:

- Son personas con elevada autonomía, clima social positivo, y que experimentan más emociones positivas que negativas a lo largo de su carrera profesional.
- Emprenden más iniciativas, tomando el control de sus actividades.
- Saben generar feedback propio sobre su desempeño y crean sus propias recompensas.
- Tienen valores y creencias que ajustan a la cultura de la organización.
- Se entregan a su trabajo, pero no son adictos al mismo. Para los adictos al trabajo, su empleo es una obsesión y se sienten culpables y ansiosos si no están trabajando, no disfrutan de lo que hacen sino que lo hacen para reducir la ansiedad; no tienen vida extra-laboral. Mientras que los profesionales engaged disfrutan también de su vida fuera del trabajo.

Para reflexionar



Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

Además se pueden detectar tres conductas generales que caracterizan a los colaboradores engaged:

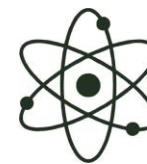
- Dicen: frecuentemente se expresan verbalmente de manera positiva acerca de la organización a sus pares de trabajo, potenciales empleados y clientes.
- Permanecen: poseen un intenso deseo de ser miembros de la compañía más allá de las posibilidades que se les presentan para trabajar donde quieran.
- Se esfuerzan: dedican tiempo y esfuerzo extra, y poseen iniciativa para colaborar al éxito organizacional.

Satisfacción laboral y sus promotores primordiales

Algunos factores que son de gran importancia para las generaciones más jóvenes y que repercuten en la satisfacción son: la cultura de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, es decir la calidad del trato con la gente. De qué manera la empresa fomenta ciertas “reglas” de trato respetuoso tanto entre compañeros como así también en la relación líder-colaborador/equipo.

Otro aspecto que influye definitivamente en el empleado es la presencia de una visión a largo plazo que permita comprender y conocer el objetivo por el cual la persona se levanta cada día para ir a trabajar, qué obtiene como ganancia (además de lo económico) él, sus colegas y la sociedad en general. Dicha visión tiene que ser compartida y conocida por el trabajador, debe involucrarlo en lo que realmente es de su interés y conocer si, con su tarea, contribuirá en construir una mejor compañía (Maison, 2013). Lo que se quiere lograr es que el trabajador logre comprender que trabaja por algo mucho más grande que los indicadores de gestión, la idea es agregar objetivos que hagan participe al empleado para que la organización se desarrolle, genere ganancias y su gente, que son quienes crean a la compañía, logren sentirse felices y además se puedan desarrollar personal, profesional y económicamente.

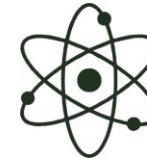
Para reflexionar



Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

Desarrollar el engagement significa firmar un contrato psicológico con los trabajadores y lograr que, cada cierto tiempo, ese vínculo invisible se actualice mediante la ejecución de acciones que dejen en manifiesto la importancia de ellos dentro de la compañía. Una de las principales causas de salida de los empleados es porque pierden la motivación, la ilusión o, sencillamente, porque no percibieron sus expectativas cubiertas (Isabel Iglesias, 2014).

El compromiso no se compra, por el contrario se debe incentivar a través de la claridad y coherencia en la comunicación y también permitiendo un cierto margen para equivocarse, lo que conlleva a aprender e innovar. Es necesario también poder desarrollar o incentivar en el personal ciertas características como mentalidad positiva, alegría, creatividad y tono lingüístico, que se pueden complementar con varias personas del equipo.

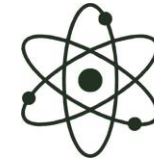


Programa Formativo en función de las Conclusiones de las Investigaciones:

La metodología del taller será a través del trabajo en grupo, la reflexión y la exposición de casos personales (12 horas de teleformación + 5 sesiones de coaching individual)

1. Análisis de la misión, visión y valores de los integrantes, Metodología de Valores de Barrett (2 horas)
2. Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas de Stephen R. Covey (6 horas)
3. SmartFeedback y Asertividad (4 horas)
4. Sesiones de coaching individual con cada participante. (5 horas por cada participante)

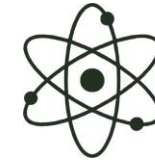
7 niveles de Barrett



Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

- Evaluaremos los valores que identifican a los responsables de equipo, qué valores perciben que tiene su empresa y cuáles desearían, y analizaremos en qué niveles de la pirámide de Barrett se encuentran.
- **Las organizaciones que presentan valores en todos los niveles (Full Spectrum) son las de alto desempeño.**
- Los valores determinan, en gran medida, las actitudes y los comportamientos colectivos en la organización
- **Analizaremos la Cultura que perciben los participantes del programa y cómo alinearlos con la corporativa.**

7 niveles de Barrett



ANÁLISIS DE VALORES Y ENGAGEMENT

Encuesta PAO Y Encuesta UWES-17 :

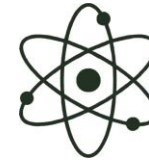
En 1986, se da a conocer la encuesta de Percepción de Apoyo Organizacional (PAO) desarrollada por Robert Eisenberger y colaboradores, que inicialmente constaba de 36 ítems y que con posterioridad se ha establecido con 8 ítems (Cherubin, 2011; Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Se infería de esa percepción de apoyo a la persona por parte de la organización, un sentimiento de reciprocidad dado por el sentido de pertenencia o compromiso con esa misma organización, y un mejor desempeño o rendimiento por parte de la persona para satisfacerla.

En una investigación realizada por Cherubin (2011), se empleó la UWES de 17 ítems para evaluar la teoría del compromiso de la encuesta PAO de 8 ítems. Definió como variable independiente a la PAO y como variable dependiente al empleado comprometido, medido a través de la UWES. El estudio reveló, mediante correlación estadística, que cuando los empleados tienen la percepción del apoyo organizacional, el nivel de compromiso aumenta.

7 hábitos de personas altamente eficaces

Stephen R. Covey

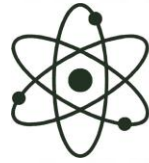


Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

Stephen R. Covey, tras años de investigación, ideó un método sobre liderazgo cuyo objetivo es formar a una persona a ser interdependiente, y generar sinergias con sus colaboradores:

- **Hábito 1. Visión Personal – Misión Personal. Proactividad, Responsabilidad.**
- **Hábito 2. Liderazgo Personal: Empezar con el fin en la mente.**
- **Hábito 3. Administración Personal: Poner primero lo primero.**
- **Hábito 4. Pensar ganar-ganar.**
- **Hábito 5. Buscar primero entender y luego ser entendido.**
- **Hábito 6. Sinergizar o Cooperación Creativa.**
- **Hábito 7. Autorenovación o automantenimiento**

Formador



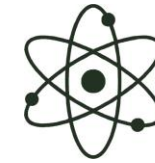
Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

Raúl Perales es Licenciado en Psicología, durante más de 15 años ha desarrollado labores técnicas en el ámbito del desarrollo personal, ha ejercido como representante de nuestro país en relaciones internacionales y posee un bagaje ecléctico en la alta dirección. Consejero Delegado de Inturjoven (empresa pública mercantil) Director General de una Agencia Administrativa y Director General de Comercio en Andalucía.

Perfil en LinkedIn

Siempre entendió la formación como una necesidad vital, es MBA por el Instituto Internacional San Telmo, Máster en Comercio Internacional, Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y RRHH, y Experto en Coaching y Liderazgo por EFIC. Actualmente trabaja como Director de Expansión y Consultoría en Gaboral, una empresa andaluza de recursos humanos, y está realizando una tesis sobre Liderazgo y Apego en la facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla.

Bibliografía



Progressio
NO TRENDS, NO GURUS, JUST SCIENCE

1. **La organización impulsada por valores, Richard Barrett. Lulu Publishing Services, 2016**
2. **Manuales de Formación Coaching y Coaching de Equipos – EFIC**
3. **Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas, Stephen R. Covey, Ed. Paidós**
4. **Creatividad S.A., cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá. Edwin Catmull. Editorial Conecta.**
5. **Smart Feedback (acción empresarial). Rodríguez del Tronco, Jane; Rodríguez del Tronco, Rosa; Vico García, Noemí. Editorial Lid.**
6. **Attachment and the leader–follower relationship Ofra Mayseless University of Haifa, Israel (2010)**
7. **Influence of Attachment Style on Major Psychological Capacities to Lead Popper, Micha; Amit, Karin . The Journal of Genetic Psychology ; New York Tomo 170, N.º 3, (2009): 244-67.**
8. **Capital Humano, N.º 341, , Sección Desarrollo de los RR.HH. Wolters Kluwer España**
9. **Selección de Personal, Federico Gan y Jaume Trinité, Ediciones Díaz de Santos.**
10. **Daniel Goleman y Cary Cherniss, en su libro "Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones"**
11. **5 pasos para la transformación cultural, Rod Fralicx y Ryan Dixon, Transformation from the top**