

Compromiso y *engagement*: nuevas tendencias en la evaluación del rendimiento de los trabajadores

Irene Campos García, *Universidad Rey Juan Carlos*

Eva María Mora Valentín, *Universidad Rey Juan Carlos*

Un trabajador está comprometido con algo cuando cumple con aquello que le ha sido encomendado, comportándose de la mejor forma para sacar adelante una tarea o un proyecto. De forma paralela, el *engagement*, que puede traducirse como “entusiasmo”, “pasión” o “seducción”, alude al vínculo emocional sólido y positivo que las personas experimentan en el desarrollo de sus actividades y, por tanto, implica involucrarse activamente y con entusiasmo en las tareas y responsabilidades.

El *employee engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo en el que se identifican tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía, resistencia y activación mental mientras se trabaja, así como por la predisposición de invertir esfuerzo y la persistencia, incluso cuando aparecen dificultades. La dedicación denota alta implicación laboral y alto nivel de significado atribuido al trabajo. Finalmente, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en la tarea, de manera que se tiene dificultad a la hora de desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas (Lugo, 2016).

Cuando un trabajador está comprometido con su empresa, se produce un alineamiento entre los objetivos individuales y los organizacionales, creándose un efecto sinérgico que lleva al empleado y a la empresa a un éxito compartido. Esta simbiosis puede conseguirse creando una cultura organizativa que sostenga altos niveles de compromiso, productividad y satisfacción laboral.

En este contexto, las nuevas tendencias en evaluación del rendimiento pasan por medir el grado de compromiso de los trabajadores. Esta evaluación debe ser integral e implica analizar varios factores utilizando herramientas digitales como las analíticas de recursos humanos (*HR Analytics*). Algunas ventajas de una adecuada medición del compromiso de los trabajadores se relacionan con identificar qué factores influyen en su implicación

y lealtad, prevenir situaciones de riesgo y tomar medidas proactivas, potenciar la motivación, la satisfacción y el bienestar, así como incrementar los beneficios empresariales.

Para realizar esta medición resulta fundamental centrarse en tres dimensiones: ¿Por qué se quiere medir el compromiso? ¿Qué se quiere medir? ¿Cómo se va a medir? De forma más concreta, algunas de las preguntas que pueden hacerse para identificar el nivel de compromiso y *engagement* de los empleados son (QServus, 2024; Wath&Act, s.f.):

1. ¿Entiendes de manera clara tus roles y responsabilidades?
2. ¿Sientes que tu trabajo tiene un propósito y contribuye al éxito de la empresa?
3. ¿Te alegras de haber elegido esta empresa para trabajar?
4. ¿Te sientes orgulloso/a de formar parte de la empresa para la que trabajas?
5. ¿Cómo te sientes en tu trabajo?
6. ¿Te gusta venir al trabajo?
7. ¿Te motiva hacer el trabajo de la mejor manera posible?
8. ¿Te sientes satisfecho/a con la compensación salarial y no salarial que recibes a cambio de tu trabajo?
9. ¿Sientes que la empresa apoya y apuesta por tu crecimiento profesional?
10. ¿Recomendarías esta empresa a un familiar o amigo/a para trabajar?
11. ¿Has pensado en cambiar de trabajo?
12. ¿Te ves trabajando en la empresa en los próximos dos años?

A continuación, se exponen algunos de los índices, indicadores o métricas más utilizadas para medir el compromiso o *engagement* de los trabajadores (ADECCO, 2024):

- ***Employee Net Promoter Score (eNPS)***. Mide lo felices y leales que son los empleados con respecto a su empresa. Los empleados valoran en una escala del 0 al 10 la probabilidad de que recomienden su lugar de trabajo a otros, pudiéndose agrupar en tres categorías: 1) Promotores (puntuaciones de 9 a 10): Son empleados súper felices que probablemente dirían a los demás que su empresa es un excelente lugar para trabajar; 2) Pasivos (puntuaciones de 7 a 8): Empleados que están bien con su trabajo, pero no están muy entusiasmados. No es probable que digan nada realmente bueno o malo sobre su lugar de trabajo; y 3) Detractores (puntuaciones de 0 a 6): Empleados que no están contentos e incluso podrían decir cosas malas sobre su empresa.
- ***Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES)***. Evalúa, en una escala del 1 al 6, distintas dimensiones (energía, resiliencia mental durante el trabajo, sentido de

importancia, inspiración, orgullo, desafío, concentración...) para cuantificar los niveles de vigor, dedicación y absorción. El vigor se refiere a los niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades. La dedicación se evalúa mediante ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo. La absorción se refiere a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

- **Índice de satisfacción de los empleados y encuesta de clima laboral.** Mide el grado de satisfacción de la fuerza laboral con su trabajo. El resultado de esta métrica puede variar entre 1 y 100 y se calcula en función de las respuestas a una encuesta que agrupa sus preguntas en torno a tres categorías: ¿Cuál es el grado de satisfacción con su lugar de trabajo actual? ¿En qué medida su lugar de trabajo cumple con sus expectativas? ¿Cuánto se acerca su lugar de trabajo a su trabajo ideal?
- **Otros indicadores.** Tasas de retención, rotación o absentismo de los empleados.

Actividad 1

Utilizando la escala UWES que se detalla a continuación, analice su nivel de *engagement* en el ámbito educativo y/o laboral.

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	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces	Una vez al mes	Pocas veces	Una vez por	Pocas veces	Todos los

Escala

VIGOR	En mi trabajo me siento lleno de energía
	Mi trabajo está lleno de significado y propósito
	El tiempo vuela cuando estoy trabajando
	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
	Estoy entusiasmado con mi trabajo

	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
DEDICACIÓN	Mi trabajo me inspira
	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
	Estoy orgulloso del trabajo que hago
	Estoy inmerso en mi trabajo
ABSORCIÓN	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
	Mi trabajo es retador
	Me “dejo llevar” por mi trabajo
	Soy muy persistente en mi trabajo
	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo
	Incluso cuando las cosas no van bien continúo trabajando

Fuente: Schaufeli y Bakker (2003).

Actividad 2

A partir de la información disponible en <https://greatplacetowork.es/mejores-empresas-trabajar/>, elija una de las empresas que aparecen en el ranking, busque información en la página web de dicha empresa e identifique indicadores y métricas de compromiso y *engagement* que justifiquen su posición en el ranking de las “mejores empresas para trabajar”.

Fuentes de información utilizadas

- ADECCO (2024). Métricas de compromiso de los empleados. Disponible en: <https://www.adeccoinstitute.es/empleo-y-relaciones-laborales/compromiso-de-los-empleados/>. Fecha de consulta 29/11/2024.
- Lugo, M. E. M. (2016). La vinculación psicológica en el trabajo (engagement), el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional en un grupo de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 7-15.
- QServus (2024). 12 preguntas para medir el compromiso de los empleados. Disponible en: <https://blog.qservus.com/12-preguntas-para-medir-el-compromiso-de-los-empleados/>. Fecha de consulta 29/11/2024.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Holanda: Utrecht University. Disponible en: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

- Wath&Act (s.f.). Compromiso de los empleados: 6 preguntas esenciales para medirlo. Disponible en: <https://watchandact.eu/preguntas-medir-compromiso-empleados/>. Fecha de consulta 29/11/2024.

Fecha de la actividad didáctica: diciembre de 2024.

Palabras clave: compromiso, *engagement*, métricas, evaluación del rendimiento.

Agradecimientos: Esta actividad didáctica ha sido elaborada en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.