

Principales factores impulsores de compromiso en developers según su etapa de carrera en la empresa de transformación digital Global Task

Main engagement drivers in developers according to their career stage in the company of digital transformation Global Task

Principais fatores de engajamento dos desenvolvedores de acordo com o estágio de sua carreira na global task digital transformation company

Taibo, Martín; Troilo, Fernando

Martín Taibo

mjtaibo21@ucema.edu.ar

Universidad del CEMA, Argentina

Fernando Troilo

ftroilo@ucema.edu.ar

Universidad del CEMA, Argentina

Ciencias Económicas

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

ISSN: 1666-8359

ISSN-e: 2362-552X

Periodicidad: Semestral

vol. 1, núm. 19, 2022

revistace@fce.unl.edu.ar

Recepción: 05 Mayo 2022

Aprobación: 27 Julio 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/644/6443531002/>

DOI: <https://doi.org/10.14409/rce.2022.19.e0008>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Resumen: El objetivo principal del estudio fue identificar los más importantes factores impulsores del compromiso en developers, según la etapa de su carrera (Jr., SSr., Sr.) en una empresa pequeña, con crecimiento exponencial y talento disperso en Latinoamérica: Global Task. En primer lugar, se realizó una investigación del marco teórico relevante sobre compromiso de los empleados, con el desarrollo de las principales teorías y definiciones sobre el compromiso organizacional y de los empleados y caminos posibles para la detección y medición de este en equipos tradicionales y equipos globales virtuales. Para cumplir con el propósito de la investigación se implementó un estudio de caso, en la empresa Global Task a través de la implementación de encuestas a todos sus developers. Finalmente se consiguió identificar los cinco principales factores de compromiso, siendo que la compensación económica y beneficios, junto con las oportunidades de desarrollo de carrera y aprendizaje resultaron ser en general los principales según la etapa de carrera de los developers. También se plantearon estrategias y un plan de acción para mejorar la gestión del compromiso en la empresa.

Palabras clave: compromiso, developers.

Abstract: *The main objective of the study was to identify the most important engagement drivers in developers, according to their career stage (Jr., SSr., Sr.) in a small company with exponential growth and dispersed talent in Latin America: Global Task. Firstly, an investigation of the relevant theoretical framework on employee engagement was carried out, with the development of the main theories and definitions of engagement, and possible ways to detect and measure it in traditional teams and virtual global teams. To fulfill the purpose of the research, a case study was implemented in the Global Task company through the implementation of surveys to all its developers. Finally, it was possible to identify the five main drivers of engagement, being in general financial compensation and benefits, and opportunities for career development and learning the main ones according to the career stage of the developers. Strategies*

and an action plan were also proposed to improve engagement management in the company.

Keywords: *engagement, developers.*

Resumo: *O principal objetivo do estudo foi identificar os drivers mais importantes de engajamento em developers, de acordo com seu estágio de carreira (Jr., SSr., Sr.) em uma pequena empresa com crescimento exponencial e talento disperso na América Latina: Global Task. Em primeiro lugar, foi realizada uma investigação do referencial teórico relevante sobre o engajamento dos funcionários, com o desenvolvimento das principais teorias e definições sobre engajamento organizacional e dos funcionários e possíveis formas de detectá-lo e medi-lo em equipes tradicionais e virtuais. Para cumprir o objetivo, foi implementado um estudo de caso na empresa Global Task através da implementação de pesquisas a todos os seus desenvolvedores. Por fim, foi possível identificar os cinco principais fatores de engajamento, com remuneração e benefícios econômicos, além de oportunidades de desenvolvimento de carreira e aprendizado, sendo geralmente os principais de acordo com o estágio de carreira dos desenvolvedores. Também foram propostas estratégias e um plano de ação para melhorar a gestão do engajamento na empresa.*

Palavras-chave: *engajamento, developers.*

INTRODUCCIÓN

La revolución de la tecnología es considerada la cuarta Revolución Industrial. Se estima que agregará USD 14,2 billones a la economía mundial en los próximos 15 años (Perasso, 2016). Además, la pandemia de COVID-19 aceleró significativamente la transformación digital de las compañías (LaBerge, O'Toole, Schneider y Smaje, 2020).

En la actualidad, se calcula un gran déficit de personas capacitadas para cubrir la demanda de empleo de las carreras relacionadas con la transformación digital. Considerando el mercado de pleno empleo, solo en Argentina, se estima que quedan 5000 puestos por año sin cubrir (Horvat, 2020).

El principal input de las compañías de esta industria es el talento. En este marco de escasez, las empresas del sector de la transformación digital se ven envueltas, principalmente, en dos desafíos estratégicos relacionados con el talento: cómo atraerlos y cómo lograr que elijan quedarse trabajando con ellas, en lugar de optar por una de las tantas oportunidades que reciben día a día.

Este estudio se centra en el segundo desafío. Se investigan e identifican, los principales factores impulsores o *drivers* de compromiso en developers¹ según la etapa de su carrera en la compañía de transformación digital Global Task, empresa pequeña con crecimiento exponencial y talento disperso en Latinoamérica.

Entonces, se delimitan estrategias con el fin de enfocarse en los recursos internos necesarios para alargar la vida de los developers en la compañía y generar una marca empleadora más robusta, que ayude también en el primer desafío: atraer talento. Se espera construir una herramienta para tomar decisiones informadas, que contribuyan en mejorar la experiencia de los colaboradores y la rentabilidad del negocio.

Para abordar el objetivo planteado, en la primera parte del presente estudio, se incluye el marco teórico relevante referido a las teorías del compromiso, su medición y estrategias para mejorarlo. En la segunda parte, se incorpora el análisis de la investigación sobre la compañía Global Task, como caso de estudio. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones acerca de las dos partes anteriores.

En el transcurso del artículo se hace referencia a las palabras compromiso y *engagement*, de manera indistinta, dado que en realidad esta última es la manera en que comúnmente se hace referencia al compromiso en la gestión de personas en las organizaciones, no solo a nivel global sino también local y regional. Adicionalmente, tanto en la bibliografía internacional como en la local, en idioma español, se hace uso de la palabra *engagement* y sus derivados. Por lo tanto, en el primer uso de estas palabras se aclara su traducción y luego se hace alusión a ellas como lo hacen los demás autores.

DESARROLLO

Compromiso en el trabajo

Según Kaur (2017), el estudio sobre el *employee engagement*, es decir el compromiso de los empleados, ha cobrado gran relevancia en los últimos años, y es clave entender este concepto para poder mejorar la performance de los colaboradores y de las organizaciones. Desarrollar y retener empleados *engaged*, es decir comprometidos, es una de las prioridades del *Top Management* y de Recursos Humanos (Choudhury y Mohanty, 2019). Wójcik-Karpacz (2018) afirma que, cada vez más investigaciones encuentran que el *engagement* es uno de los factores más decisivos en la ventaja competitiva de las organizaciones. Según MacLeod y Clarke (2009), mientras más *employee engagement*, se realizará de forma más eficiente el trabajo habrá una mejora en los resultados de la compañía. Heskett (2012), indica que el *work engagement*, el compromiso en el trabajo, es uno de los principales factores predictores del desempeño financiero y organizacional.

Choudhury et al. (2019) definen el *engagement* como el sentimiento positivo que tiene un empleado con su trabajo y con su entorno de trabajo, su nivel de compromiso y durante cuánto tiempo se quedará trabajando allí. Además, sostienen que está de moda hablar sobre la felicidad en el contexto laboral, dado que mejora el desempeño de los colaboradores y la productividad de las organizaciones. A su vez, aseguran que el éxito de las organizaciones depende de la felicidad a largo plazo, lo cual incrementa los niveles de *engagement* de los colaboradores. Según el autor, la productividad y la satisfacción de los clientes corren riesgos si los colaboradores no están felices ni *engaged*, y, por ende, puede generar un impacto organizacional. Maslach et al. (2001) indican que el *employee engagement* es un estado afectivo-motivacional positivo de realización en los empleados, persistente en el tiempo.

Choudhury y Mohanty (2019) afirman que solo se puede alcanzar una alta productividad con colaboradores *engaged*, lo que, a su vez, genera lealtad, satisfacción y retención de los empleados, mayor calidad, reputación, condiciones para atraer talento, buenos índices de seguridad, entusiasmo, felicidad, mejores condiciones físicas, menores costos operativos, mayor satisfacción de los clientes y, desde ya, mejores resultados financieros para la organización. Por otro lado, Prakash y Raju (2021) indican que el *engagement* de los empleados se volvió la inyección de adrenalina de corto plazo para que las organizaciones consigan mejorar la productividad de sus empleados. Sin embargo, la empresa Gallup (s.f.), dedicada a implementar mediciones y programas de *engagement*, indica que, por más esfuerzos que estén haciendo las compañías, el 85 % de los trabajadores a nivel mundial aún no están *engaged*, o incluso están *disengaged*.

Según Kaur (2017), existen diferentes enfoques relacionados con el *engagement*. El más antiguo es el del comportamiento, desarrollado por Kahn (1990), en el cual se define el *personal engagement* y el *personal disengagement*. Mercy y Choudhary (2019) indican que Kahn fue el primer investigador académico en utilizar el término *employee engagement*. Kahn (1990) definió el *engagement* como el nivel de energía, dedicación y absorción de los empleados hacia su organización. Se focalizó en cómo las personas ocupan sus roles y cuánto están presentes al momento de desempeñarse en su trabajo. Kaur (2017) describe el *personal disengagement* (personal descomprometido) como lo opuesto al *personal engagement* (personal

comprometido). Kahn (1990) definió tres tipos de condiciones psicológicas asociadas con el *engagement* y el *disengagement*: significación, seguridad y disposición.

Un segundo enfoque consiste en hablar de burnout, en oposición al *engagement*. A su vez, Maslach et al. (2001), indican que el burnout es el resultado de la discordancia entre seis áreas críticas: sobrecarga de trabajo, control, compensación y reconocimiento, soporte social y de la comunidad, percepción de justicia y valores. Maslach y Leiter (2008) señalan que cuanto más alineadas se encuentren estas áreas, mayor será el nivel de *engagement*. En línea con esta corriente Bakker y Demerouti (2007, 2014, 2017, 2018) continuaron con las investigaciones de este enfoque, agregando la teoría de las demandas y recursos laborales, en la cual se centran en las condiciones laborales necesarias para mejorar el *engagement*. De acuerdo con este enfoque, todas las características laborales se pueden clasificar en demandas laborales (aspectos que insumen energía al trabajador) o recursos laborales (aspectos del trabajo que permiten a los empleados lidiar con las demandas laborales y alcanzar objetivos). Según los autores, el burnout aparecerá cuando haya altos niveles de demanda laboral, que lleven a un colaborador a quedar exhausto, y, por otro lado, cuando la falta de recursos laborales lleva a los empleados a abandonar sus responsabilidades. Estas dos categorías también son utilizadas para explicar el *engagement*.

El tercer enfoque es el del *engagement*-satisfacción, encabezado por Harter et al. (2002), quienes fueron los primeros en vincular el *employee engagement* con los resultados de negocios. Consideran al *engagement* como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con su trabajo. Encontraron una relación positiva entre *employee engagement* y la satisfacción.

El cuarto y último enfoque es el multidimensional, autoría de Saks (2006), quien diferenció el *employee engagement* entre el *engagement* con el trabajo y el *engagement* organizacional. *Engagement* con el trabajo está relacionado con el desempeño en el propio trabajo o rol, y *engagement* organizacional se relaciona con el desempeño del trabajo propio como miembro de una organización. Como conclusión, Kaur (2017) indica que, de acuerdo con la literatura sobre la temática, el *employee engagement* es un constructo individual, que se muestra en tres niveles: comportamental, emocional y cognitivo.

Otro enfoque interesante sobre el *engagement* es el elaborado por Schaufeli et al. (2002). En el mismo describen al *engagement* como un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo, que está vinculado con el vigor, la dedicación y la absorción. En esta línea Schaufeli et al. (2002), desarrollan cada una de las dimensiones:

Vigor: alto nivel de energía y resiliencia mental en el trabajo, deseo de invertir esfuerzo en el plano laboral. Un alto nivel de vigor indica estar listo para dedicar más esfuerzo con menor cansancio y desarrollar la tendencia de mantenerse persistente más allá de tareas difíciles y de los errores.

Dedicación: estar fuertemente involucrado con el trabajo, experimentar entusiasmo, inspiración y orgullo.

Absorción: estar completamente focalizado y concentrado en el trabajo, donde el tiempo pasa rápido y se encuentra dificultad para separarse del trabajo. Las personas con alto nivel de absorción suelen olvidarse de lo que está a su alrededor y, con frecuencia, no pueden dejar de trabajar.

Wójcik-Karpacz (2018) indica que, cuando los trabajadores están *engaged*, experimentan su trabajo como algo a lo que realmente quieren dedicarle tiempo y esfuerzo vigoroso. A su vez, se dedican de manera plena a lo que están haciendo, invirtiendo completamente sus cabezas, corazones y manos en el desempeño de su rol. Según Gallup (s.f.), los empleados *engaged* son aquellos que están involucrados, entusiasmados y comprometidos con su trabajo y con su organización.

Resulta relevante también profundizar el concepto de compromiso organizacional, que está muy ligado con el concepto de *employee engagement*. Choudhury et al. (2019) lo definen como el apego emocional del empleado que lo influencia para quedarse por un largo periodo en una organización. Porter et al. (1974), indican que el compromiso organizacional es el apego a una organización, caracterizada por la intención de quedarse en ella, la identificación con los valores y los objetivos de la organización, y el deseo de ejercer un

esfuerzo extra en su nombre. Allen y Meyer (1984) dividen el concepto de compromiso organizacional en tres categorías:

- a) compromiso afectivo: sentimientos positivos de identificación, apego e involucramiento con la organización.
- b) compromiso de continuidad: grado en que los empleados se sienten comprometidos con su organización en virtud de los costos que sienten que están asociados con dejarla.
- c) compromiso normativo: obligaciones de los empleados para continuar en su trabajo y su organización.

Choudhury et al. (2019) indican que cuando los empleados están totalmente *engaged* con su trabajo, los índices de retención se incrementan, se reduce el ratio de turnover y como resultado se incrementa el nivel de compromiso de los empleados, lo cual ayudará a conseguir los objetivos organizacionales. Schrag (2001) explican que los colaboradores comprometidos pueden estar más dispuestos a hacer sacrificios por el bien de la organización, y colaboradores leales pueden hacer cualquier cosa por la empresa. Según Harrell-Cook y Levitt (2017) el compromiso de los colaboradores es el factor que provocará un esfuerzo adicional y traerá un incremento en la productividad, la innovación y la calidad, disminuirá costos y mejorará el desempeño de la compañía. Remarcan la importancia de desarrollar una cultura donde el compromiso sea visible y creíble. Por último, afirman que cuando los empleados perciben que sus líderes valoran sus contribuciones y su potencial, y están comprometidos con el bienestar de sus colaboradores, estos responderán con un gran compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales, incluso mitigando el impacto de circunstancias negativas que puedan aparecer.

Según Wójcik-Karpacz (2018) la gestión del *engagement* de los empleados es muy importante, y pueden observarse comportamientos de los colaboradores que llevan a resultados positivos de negocio. E indica que es clave educar a los líderes en cómo reconocer empleados *engaged*. A su vez remarca la importancia de monitorear continuamente el *engagement* de los colaboradores. Resulta relevante poder detallar algunas características y comportamientos observables para poder identificar niveles altos de *engagement* en los colaboradores. Basándose en las investigaciones de diversos autores detalla los siguientes: hacen que su trabajo avance y ponen energía para que eso suceda, están más dispuestos a trabajar horas extra, ayudan a sus compañeros si es necesario, mantienen un buen estado de salud en situaciones estresantes, están muy presentes cuando realizan su trabajo, se desempeñan de una forma más persistente, respondiendo a desafíos emergentes, expandiendo su rol y se adaptan más rápido al cambio, son enérgicos y entusiastas, dedican más esfuerzo de lo que se espera formalmente, pueden desempeñar su trabajo de forma más eficiente.

En su opuesto, SHRM (s.f.) define que los comportamientos de un colaborador *disengaged* pueden ser: pesimismo, egocentrismo, alto ausentismo, actitud negativa, foco en crecimiento económico, aceptación de créditos y trasladar las culpas a otros

Factores del compromiso de los empleados

En una revisión literaria de las últimas dos décadas, Choudhury y Mohanty (2019), detallan drivers de *engagement* detectados por diversos autores. Entre ellos se destacan, ordenados por mayor cantidad de referencias: liderazgo; oportunidades de desarrollo y aprendizaje; generar amistades, relaciones de calidad en el trabajo y con el equipo; reconocimiento; cultura organizacional; comunicación organizacional; autonomía; compensación económica y beneficios; balance vida-trabajo; retroalimentación del desempeño; clima organizacional; claridad en las expectativas; confianza; integridad; contar con los equipos y materiales necesarios para desempeñar las tareas; claridad sobre la misión organizacional; propósito compartido;

participación en la toma de decisiones; compromiso por mantener la calidad; compromiso del *Top Management*; respeto; desafío del puesto; utilización de habilidades en el puesto de trabajo.

Según Stairs et al. (2006) tradicionalmente se utilizaban fuertemente las compensaciones económicas y materiales para motivar y mejorar el *engagement*, pero hoy en día esas estrategias tienen una menor efectividad, y es necesario desarrollar estrategias que puedan satisfacer necesidades de los empleados relacionadas con el significado y su autorrealización.

Complementando la revisión literaria listada en los párrafos anteriores, se detallarán a continuación los siete drivers identificados en un estudio exploratorio por Mercy y Choudary (2019):

Soporte organizacional: percepción del colaborador sobre el soporte que recibe de sus superiores, incluyendo, distribución de la carga laboral, oportunidad para innovar y reconocimiento al esfuerzo adicional.

Justicia procedural: percepción de justicia en los procesos y procedimientos utilizados para la toma de decisiones o la asignación de recursos.

Percepción de justicia: Confianza en la asignación de roles, delegación efectiva, confianza y coordinación entre pares y superiores, grado de control y monitoreo, utilización del poder por parte de los superiores.

Características del trabajo: rol del empleado y comunicación clara.

Eficacia del rol: importancia del rol, valor del empleado, nivel de estrés y presión, contribución a los objetivos sociales, balance vida-trabajo.

Reconocimiento y compensación: expectativas de compensación económica y no económica y reconocimiento del trabajo realizado, incluyendo la vinculación entre las evaluaciones y las posibilidades de desarrollo de carrera, compensación justa, reconocimiento por parte de los supervisores y agradecimiento a la ayuda que brindan los compañeros

Empoderamiento: sensación del colaborador de tener la posibilidad y autoridad para tomar decisiones en su trabajo. Incluye la aceptación a las sugerencias de los colaboradores, respuesta a las quejas y entrenamiento para el rol.

Particularidades del compromiso en equipos virtuales globales

En las últimas décadas, gracias a las telecomunicaciones y la globalización, y ahora potenciado por la pandemia COVID-19, se ha incrementado sustancialmente la utilización en la estrategia de las organizaciones de los Equipos Virtuales Globales (EVGs). Shaik y Makhecha (2019) definen a los EVGs como grupos de personas distribuidas geográficamente, con diversos contextos culturales y husos horarios, que trabajan colaborativamente a través de medios de comunicación tecnológicos. Estos equipos tienen que tomar decisiones complejas, o realizar tareas estratégicas en conjunto, probablemente sin haberse conocido nunca en persona. Según los autores resulta desafiante mantener a los miembros de estos equipos *engaged* mientras dura la asignación a la tarea o proyecto, y los niveles de *engagement* suelen ser más bajos. Si bien hay muchas investigaciones al respecto sobre estrategias para mejorar el *engagement* en organizaciones donde los trabajadores están en un mismo sitio, hay muy pocos estudios acerca de los EVGs.

Los colaboradores de los EVGs también tienen desafíos específicos por su contexto que pueden impactar en que tengan un menor compromiso. Shaik y Makhecha (2019) indican que los principales son: sobrecarga del rol, ambigüedad del rol, ausentismo, dificultades de comunicación y colaboración, altos niveles de aislamiento social y psicológico, complejidades para gestionar y monitorear los resultados de los equipos. A su vez afirman que en este tipo de contextos, uno de los desafíos más importantes es el de la gestión de conflictos, que en muchas oportunidades se desarrollan internamente y no se hacen visibles, complicando y obstaculizando la colaboración entre los miembros de los equipos. Sumado a esto, afirman que la comunicación a través de la tecnología requiere un mayor esfuerzo por parte de los colaboradores para generar conexiones con el resto del equipo, y si no funciona correctamente, puede ser un detractor para que la comunicación sea de buena

calidad. Por otro lado describen que es más complejo en los EVGs desarrollar mecanismos para que fluya la comunicación informal y que permitan conexiones más profundas. Esto hace que haya menos energía positiva entre los equipos, que se compartan menos preocupaciones, discusiones de situaciones personales, entre otras cuestiones, y que los miembros de los EVGs se sientan más aislados, dejados de lado, y con menor sentido de pertenencia.

A su vez Shaik y Makhecha (2019) definen cinco principales drivers para este tipo de equipos; algunos de ellos coincidentes con los principales drivers detallados en la sección anterior, otros diferentes y específicos para estos contextos: inteligencia cultural, comunicación (formal e informal), tecnología, confianza y madurez individual. Afirman que trabajando en estas dimensiones se podrá incrementar las contribuciones hacia los objetivos, tanto cognitivas como emocionales y comportamentales, y por ende se logrará mayores niveles de *engagement*. A su vez mencionan que es clave trabajar en estos factores para que los colaboradores vean estos contextos como habilitadores para un buen desempeño y no como un obstáculo. A continuación, se brinda mayor detalle sobre cada uno:

Inteligencia Cultural: mientras mayor inteligencia cultural, menor impacto tendrán las barreras existentes por las diferencias culturales. En este tipo de contextos es muy posible que se formen subgrupos en un equipo, donde los miembros se vean más alineados socialmente con las personas que comparten su misma nacionalidad. En contextos donde la inteligencia cultural no esté desarrollada en un buen nivel, puede ocurrir que los colaboradores se sientan menos habilitados a expresarse cognitivamente, emocional o físicamente. Ang, et al. (2007) indican que cuando hay mayor inteligencia cultural, se logra una mayor alineación entre las identidades laborales y no laborales, y por ende se puede crear un mayor entendimiento, menos conflictos y mejorar las relaciones interpersonales.

Comunicación: se resalta la importancia de desarrollar mecanismos de comunicación formal que estén estructurados y que tengan frecuencia, donde se compartan expectativas que clarifiquen los objetivos. A su vez resaltan lo clave que resulta contar con un plan de comunicación informal que fomente, a través de espacios no relacionados con el trabajo, la construcción del entendimiento hacia las otras culturas, la empatía hacia los otros, la unión entre los colaboradores y la confianza.

Madurez individual: Zhang et al. (2006) remarcan la importancia de contar con colaboradores que tengan niveles desarrollados de competencias técnicas, motivación y trabajo en equipo.

Confianza: se remarca que la apertura, la honestidad y la confianza son factores críticos para los EVGs, aunque resulta complejo desarrollar estas cualidades, y lleva tiempo. Para lograrlo es clave la comunicación tanto formal como informal. Según Panteli y Sockalingam (2005) la confianza habilita la alineación de objetivos comunes y reduce los conflictos.

Tecnología: si bien la tecnología es la que habilita que se puedan construir y llevar adelante EVGs, contar con tecnología apropiada, es clave para poder funcionar de manera efectiva, evitando malentendidos y fallas en la comunicación.

Medición del compromiso

Así como se definió anteriormente el *engagement* de diversas formas, también puede ser medido de diferentes maneras según dónde se defina hacerlo. Choudhury y Mohanty (2019) indican que los atributos del *engagement* pueden variar según la organización donde lo evaluemos, y su tipo de negocio.

Una de las herramientas que presenta Wójcik-Karpacz (2018) es la de encuestas anónimas (importante para no sólo obtener respuestas positivas por miedo al castigo) y realizadas con frecuencia. A través de la medición de los factores que impactan en el *engagement*, las encuestas ayudan a los gerentes a conocer más sobre cómo se sienten sus colaboradores y cuáles son sus perspectivas. A su vez son una fuente muy valiosa para tomar decisiones y ayudan a reaccionar rápido a los desafíos que tenga la organización y a disminuir riesgos de que colaboradores valiosos se vayan de la compañía. Expresa que si este proceso se lleva a cabo correctamente,

no solo puede brindar información importante para los tomadores de decisiones, sino que también, puede ser una herramienta muy rica para lograr que los colaboradores se sientan involucrados y parte de las decisiones que definan el futuro para mejorar su lugar de trabajo. Logrando que los colaboradores vean el valor mutuo que tiene realizar este ejercicio, a través de una explicación de los objetivos, las razones por las que se hace y los resultados esperados, y haciendo entender la relación ganar-ganar de respuestas honestas y perder-perder en caso contrario, se conseguirá un mejor involucramiento y mejoras en la relación con los líderes.

La herramienta que propone Wójcik-Karpacz (2018) es una encuesta realizada en base a la “Escala de *Work Engagement* de Utrecht (UWES)”, e indica que la misma es un buen indicador de *engagement*. Se lo mide a través de los tres componentes de la definición de Schaufeli et al (2002).: vigor, dedicación y absorción. La autora menciona que es importante medir la desviación estándar, y que si la misma es alta, puede ser alarmante debido a grandes discrepancias entre lo que opinan los colaboradores. Propone los siguientes descriptores según las 3 dimensiones:

Vigor: me siento muy lleno de energía en mi trabajo; me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo; cuando me despierto en la mañana, siento ganas de ir a trabajar; puedo continuar trabajando por largos periodos de tiempo; soy mentalmente muy resiliente en mi trabajo; siempre persevero en mi trabajo, incluso cuando las cosas no van bien.

Dedicación: siento que mi trabajo está lleno de significado y propósito; soy entusiasta sobre mi trabajo; mi trabajo me inspira; estoy orgulloso del trabajo que hago; mi trabajo es desafiante.

Absorción: el tiempo vuela cuando estoy trabajando; me olvido de todo lo que está a mi alrededor cuando estoy trabajando; me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente; estoy inmerso en mi trabajo; me entusiasmo cuando estoy trabajando; es difícil separarme de mi trabajo.

Otro enfoque propuesto es el de la evaluación de los drivers de *engagement* de Mercy y Choudhary (2019), explicados anteriormente. En el mismo plantean afirmaciones para cada una de las dimensiones, que se presentan a continuación:

Soporte organizacional: mis esfuerzos adicionales son reconocidos por mis líderes y mis colegas; siento que hay una distribución equitativa de la carga de trabajo y un trato justo por parte de mi líder; tengo soporte a tiempo por parte de mis líderes; siento que tengo suficientes oportunidades para innovar; busco objetivos más allá de lo que se requiere y espera de mí.

Justicia procedural: estoy habilitado a expresar mis puntos de vista y sentimientos; tengo influencia sobre los resultados conseguidos; siento que los procedimientos se aplican consistentemente; siento que los procedimientos están libres de sesgos; siento que los procedimientos se basan en información adecuada.

Percepción de justicia: las autoridades no interfieren en mi área de trabajo y en mi método de trabajo; siento que hay confianza y que los proyectos son asignados en base a las competencias; me siento valorado debido a la confianza que tengo con mis líderes y colegas; puedo confiar fácilmente en mis líderes sin tener miedo a que abusen de la confianza; puedo conseguir resultados debido a la delegación efectiva de mis superiores y la asignación sin sesgos.

Características del trabajo: puedo hacer fácil mi trabajo debido a que tengo bien definido mi rol y sus límites; el objetivo y los métodos definidos para este trabajo están perfectamente claros y planificados; hay una comunicación clara intra e inter-departamentos sobre las responsabilidades; tengo la oportunidad de representarme con las evaluaciones de desempeño y los resultados relacionados a mí; hay variedad de nuevos desafíos laborales y asignaciones para mantenerme ocupado y satisfecho

Eficacia del rol: siento que mi rol es significativo; siento que encajo en esta organización; mi potencial es completamente utilizado en mi rol actual; puedo contribuir sustancialmente a objetivos sociales; puedo dedicar suficiente tiempo a mi familia y a mis temas personales.

Compensaciones y reconocimiento: en este trabajo las personas obtienen remuneración adecuada, acorde a sus competencias y desempeño; tengo las oportunidades para ponerme a prueba; recibo reconocimiento

cuando brindo mi milla extra; hay un sistema bien planificado de recompensas y reconocimiento basado en las evaluaciones.

Empoderamiento: mis sugerencias son aceptadas para decisiones importantes al momento de definir objetivos; puedo contactar directamente a las personas que necesito para obtener información; el sistema de quejas está bien estructurado, con un sistema de reparación apropiado; hay entrenamiento a tiempo antes de que comiencen los proyectos y asignaciones.

Liderazgo: los líderes son un modelo a seguir para otros; hay un intercambio apropiado entre los líderes y los otros miembros del departamento.

Resulta relevante también incluir los doce elementos que utiliza Gallup (s.f.) para predecir el nivel de *engagement*: 1) se lo que se espera de mí en el trabajo; 2) cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo; 3) en mi trabajo, tengo la oportunidad de realizar lo que mejor hago todos los días; 4) en los últimos siete días recibí reconocimiento o felicitación por hacer bien mi trabajo; 5) mi líder, o alguien en la organización, parece preocuparse por mí como persona; 6) hay alguien en el trabajo que fomenta mi desarrollo; 7) en el trabajo, parece que mi opinión cuenta; 8) la misión o propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante; 9) mis compañeros están comprometidos en realizar un trabajo de calidad; 10) tengo un mejor amigo en el trabajo; 11) en los últimos seis meses, alguien en mi trabajo me habló sobre mi progreso; 12) este último año tuve oportunidades de aprendizaje y crecimiento en el trabajo.

Por otro lado, según Gruman y Saks (2011), las encuestas de *engagement* son una herramienta útil para hacer benchmarking, pero las mismas tienen sus limitaciones. Una de ellas es que confían en los auto-reportes que puedan realizar las personas sobre su nivel de *engagement*, y hay evidencia de los sesgos que existen al momento de autoevaluarse. comportamientos.

Según Gable et al. (2010) si no se toman acciones luego de las encuestas de opinión de *engagement* es muy poco probable que se logren mejoras, e incluso puede empeorar si los colaboradores sienten que no se tuvieron en cuenta sus opiniones y puntos de vista. A su vez, resaltan la importancia de desarrollar y llevar adelante un plan de comunicación que explique el propósito, la utilidad de la encuesta y los beneficios de la misma. El mismo debe incluir las formas en las que se comunicarán los resultados a los líderes, como se espera que los líderes compartan los mismos a sus colaboradores y como se comunicaran los resultados positivos de las acciones que se tomen luego de analizar los resultados.

Una forma interesante de complementar el diagnóstico realizado en una encuesta de *engagement* es la evaluación por parte de los líderes. Según Gable et al. (2010) para que los líderes encuentren valiosos los resultados de las encuestas de *engagement*, y que estén más dispuestos a tomar acciones, es efectivo compartirlos de forma personal, y no solo a través de un correo electrónico.

Gruman y Saks (2011), indican que se debería gestionar el *engagement* de la misma manera que las evaluaciones de desempeño. En esta línea proponen un proceso de 3 etapas:

1. Acuerdo de desempeño: en esta etapa se setean los objetivos y se revisa y acuerda el contrato psicológico
2. Facilitación del *engagement*: aquí se identifican y proveen los recursos necesarios para que los empleados puedan estar *engaged*. En esta etapa las actividades principales son las del diseño del trabajo, coaching, liderazgo y entrenamiento.
3. Evaluación de desempeño y de *engagement*: Las principales actividades en esta instancia son las de realizar las evaluaciones y brindar retroalimentación al colaborador. La confianza y justicia son claves para que esta etapa sea efectiva.

Niveles de compromiso de los empleados

Rice et al. (2012) explican que el *engagement* difícilmente sea estático; los líderes pueden ver cómo colaboradores que han tenido altos niveles de *engagement*, y obtenido excelentes resultados para la organización, pueden dejar de estar en dicho estado. Los líderes no pueden dar por hecho que los niveles de *engagement* serán siempre los mismos, y en caso de ser altos, que se mantendrán, deben monitorearlo constantemente como parte de sus prioridades. Proponen medir los niveles de *engagement* teniendo en cuenta 2 dimensiones: satisfacción y contribución. Con una escala del 1 al 10 en cada una de dichas dimensiones, se pueden elaborar 4 cuadrantes, el más alto de ellos proponen dividirlo en 2, quedando los siguientes niveles:

1. *Engaged* (Comprometidos): alta contribución y alta satisfacción. Suelen ser identificados como los top performers. Son reconocidos por su compromiso y su esfuerzo adicional. Frecuentemente son líderes, formales o informales. No escuchan ofertas laborales. No hay que dar por sentado de que estarán siempre en este nivel, modificaciones en las variables que afectan al *engagement* pueden rápidamente llevar a los colaboradores que están en este nivel a cualquiera de los otros, incluso al de *disengaged*.

2. *Almost engaged* (Casi comprometidos): Se encuentran entre los colaboradores con mejor desempeño, y están satisfechos con la organización. Con poco esfuerzo pueden ser llevados al máximo nivel de *engagement*. Si bien no están buscando irse de la organización, escuchan ofertas laborales, están abiertos a nuevas oportunidades y son altamente empleables. Hacen las cosas bien, pero no genial, y no están pensando en el futuro en la organización

3 *Disengaged* (Descomprometidos): baja contribución, baja satisfacción. Son los que más desconectados están de las prioridades organizacionales. sus expectativas suelen estar desalineadas de su contribución. Saben que están desconectados, suelen sentirse con falta de poder, menospreciados, y que se los utiliza menos de lo que podrían. Usualmente son los que más dicen que se irían de la compañía, pero en muchos casos no se van. Su negatividad puede ser contagiosa hacia el resto de sus compañeros.

4. *The honeymooners & hamsters* (“Los recién casados y los hámsteres”): baja contribución, alta satisfacción. Los honeymooners son aquellos colaboradores que recién comienzan en la compañía o en su rol, y que están felices de estar en esta nueva etapa. Suele ser un estado temporal, todavía tienen que encontrar su ritmo o comprender cómo contribuir en la organización. Es importante, y responsabilidad del líder, poder lograr que en los primeros meses de onboarding se conviertan en *engaged*. Los hamsters pueden estar trabajando duro pero en tareas que no sean relevantes. Colaboradores *engaged* tienen posibilidades de caer en este nivel si eligen priorizar tareas que no sean las más relevantes para la misión de la Organización. Si los colaboradores continúan por mucho tiempo en este estado, tienen altas probabilidades de darse cuenta de que no están generando valor y caer al nivel de *disengaged*.

5. *The crash & burners* (“El choque y los quemadores”): alta contribución y baja satisfacción. Son personas que son muy productivas, pero lo que realizan no está alineado a lo que quieren. Suelen ser altamente empleables. Algunos de los casos que se encuentran en este nivel pueden ser:

- i. colaboradores de alta performance que están frustradas por no alcanzar sus objetivos profesionales y se desilusionan al ver que sus compañeros son promocionados o ellos pierden oportunidades
- ii. expertos que están asignados a tareas que no son desafiantes técnicamente y esperan participar en grandes proyectos
- iii. colaboradores con altas necesidades de reconocimiento que ven que sus contribuciones son menospreciadas o que pasan desapercibidas
- iv. contribuidores top que ven impactado su compromiso emocional por fallas en las promesas realizadas al cliente o incumplimiento de los objetivos de ventas, por decisiones de la gerencia u de otros equipos
- v. empleados que aman su trabajo pero necesitan mayor salario o condiciones más flexibles

Es importante poder entender qué es lo que está faltando para incrementar su satisfacción y que lleguen al nivel de *engagement*.

Según Rice et al. (2012) conociendo el nivel de *engagement* en el que se encuentran los colaboradores, los líderes podrán trabajar para buscar conseguir que lleguen al máximo nivel, *engaged*.

Estrategias para mejorar el compromiso

Según Choudhury y Mohanty (2019) el *top management* debe tener en cuenta los drivers de *engagement* de la organización para poder desarrollar y llevar adelante estrategias para mantener o mejorar el *engagement*. Cristina y Patrik (2008), indican que los líderes deben ser entrenados sobre cómo identificar y gestionar drivers del *engagement* en sus equipos. Según Gruman y Saks (2011), para ser efectivo con las estrategias para mejorar el *engagement* es necesario integrar y conectar muy bien prácticas y programas que se focalicen en mejorar y desarrollar el *engagement* de los empleados.

Saks (2017), afirma que solo hacer una investigación sobre el estado de *engagement* en la organización, no ayudará a mejorar el *engagement*, será necesario seguir un enfoque estructural y con involucramiento de la gerencia, para lograr reales beneficios. Gallup (s.f.) indica que una de las principales causas por las que los programas de *engagement* fracasan, es por ser considerado un tema de Recursos Humanos, y no ser tomado como propio por líderes, gerentes y colaboradores.

Según Gallup (s.f.) cuando los líderes logran entender la importancia del *engagement* para las organizaciones, obtienen ganancias significativas. En esta línea dicha organización afirma que el *engagement* debe ser una de las principales responsabilidades de un líder, asegurándose que cada colaborador entienda que debe realizar, brindarles soporte cuando sea necesario, y explicarles la conexión de su trabajo con el éxito organizacional. Es clave que para poder cumplir este rol, que estén entrenados en cómo tener conversaciones continuas de coaching con sus colaboradores. A su vez, propone como estrategia integrar los programas de *engagement* de los colaboradores, con los programas de *employeeexperience*, de decir de experiencia del empleado. Resulta relevante entender el *engagement* de cada colaborador en cada una de las siete etapas que conforman el ciclo de vida del *employee experience* (atracción, contratación, *onboarding*, desempeño, desarrollo, salida de la organización). En esta línea proponen algunas preguntas a responder para comprender si se están integrando adecuadamente:

Atracción: ¿Se está comunicando la misión de la compañía a los candidatos?

Contratación: ¿Se está contratando gente que haga fit con el rol, y que por lo tanto pueda hacer lo que desea hacer cada día?

Onboarding (Incorporación): ¿Contamos con un *onboarding* de largo plazo en el que se explican las expectativas de forma clara y se genera una relación positiva con el líder?

Engage: ¿Los líderes tienen conversaciones de forma regular sobre el *engagement* de sus colaboradores y como crear una cultura de *engagement*?

Desempeño: ¿Se integran conversaciones sobre necesidades de *engagement* en las conversaciones de desempeño?

Desarrollo: ¿Los líderes incluyen temas de *engagement* en las conversaciones de desarrollo?

Salida de la organización: ¿La organización reconoce y agradece los logros de las personas que dejan la organización?

Teniendo en cuenta la importancia de los líderes en las estrategias para lograr mayor *engagement* Gallup (s.f.) plantea algunas acciones que pueden contribuir a este objetivo: A) Definir y conversar las expectativas con cada colaborador, explicando que será llegar a resultados extraordinarios, y como su rol y su trabajo contribuirá al éxito de sus compañeros, del negocio y de la organización. A su vez realizar chequeos regularmente sobre cómo está avanzando con las mismas. B) Entender qué necesita cada colaborador, sin asumirlo, preguntando, escuchando y acompañando cuando sea necesario. C) Conocer a cada uno de los

colaboradores, entender y reconocer sus talentos individuales y darles oportunidades para que los apliquen en el trabajo. D) Comprender cómo le gusta ser reconocido a cada colaborador y reconocer frecuentemente y a tiempo por los objetivos alcanzados y por haber tenido un alto desempeño. E) Tener conversaciones de coaching con los colaboradores identificando que están haciendo bien y que pueden mejorar, logrando que vean su potencial para llegar más allá de lo que creen, y acompañando para que puedan avanzar en ese camino. En este proceso es importante que el líder desafíe al colaborador, le pregunte que está aprendiendo y genere oportunidades de aprendizaje, y que definan objetivos de crecimiento de corto y largo plazo. F) Promover el diálogo y brindar feedback honesto sobre las opiniones e ideas de los colaboradores, haciendo sentir a los mismos que son parte del proceso de toma de decisiones. G) Realizar reuniones y eventos donde los colaboradores socialicen, y puedan conocerse más.

En cuanto a los equipos globales virtuales según Shaik y Makhecha (2019) es importante tener reuniones con mayor frecuencia para compensar la falta de interacción física. Las mismas deben ser planificadas y estructuradas, donde uno de los principales focos debe ser compartir los objetivos que permitan alinear de manera cognitiva y comportamental a los colaboradores, para poder alcanzar los mismos. Por último, remarcan que para generar mayor conciencia y conexión entre miembros de EVGs, es importante contar con una estrategia de entrenamiento y comunicación sobre diferencias culturales, diversidad, flexibilidad y temas tales como las festividades importantes de cada país.

Global Task

Los inicios de Global Task se remontan al 2006, dónde Ariel Saban, Ingeniero en Sistemas, creó la compañía. En 2015 se asoció con Nicolás Vidal, joven emprendedor, fanático de la tecnología, quien ya desde la secundaria, en ORT, había dado sus primeros pasos en la programación. Juntos fueron creciendo, acompañando a diversas empresas en sus procesos de transformación digital, con un enfoque disruptivo, armando su propia oficina en Buenos Aires y llegando a armar un equipo de aproximadamente 20 personas. Ariel y Nicolás buscaron formar una cultura muy informal, donde la gente disfrutara de su día a día. Principalmente el equipo estaba conformado por personas con poca experiencia laboral, que daban sus primeros pasos en la programación, sumando a familiares y amigos que estuvieran interesados por formarse en estas verticales, entre ellos Facundo, hermano de Nicolás, quien hoy se ha consolidado como *Head of Technology* de la compañía.

En 2019, Nicolás decidió realizar un programa de innovación en Singularity University, dónde conoció a quien luego se sumaría como el tercer socio de la compañía. Con el ingreso de este nuevo integrante, Global Task decidió dar un salto, profesionalizarse y competir a nivel mundial. Generó dos sociedades, una S.A. en Argentina para operar con los clientes locales, y una LLC. en Estados Unidos para operar con clientes de otros países, con la decisión estratégica de crecer en el mercado de Estados Unidos y México. Otras decisiones que se tomaron fueron referidas al talento y los equipos de trabajo. Se contrató a un *Chief Financial Officer* y un *Chief People Officer*, y se comenzó a incorporar colaboradores con más *seniority*, que aportarían mayor valor a los clientes, con más autonomía.

Con la llegada de la pandemia COVID-19 la compañía se enfrentó a desafíos importantes, relacionados con el trabajo completamente remoto, lo cual trajo complejidades para mantener la cultura de la compañía. Global Task decidió cerrar sus oficinas, con la estrategia de expandirse en cualquier lugar donde estuviera el talento, con una estructura de costos más liviana. En esta línea, comenzó a contratar colaboradores, bajo la modalidad de trabajo remoto, en diferentes ciudades de Argentina (Córdoba, Mendoza, Rosario), de Venezuela (Aragua, Caracas), Colombia y México. A su vez algunos clientes sufrieron el contexto y disminuyeron su volumen de demanda hacia la compañía, generando dificultades para cumplir con los objetivos esperados. Avanzada la Pandemia Global Task logró estabilizarse y volver a la senda de crecimiento, cerrando acuerdos con importantes grupos económicos de México y Argentina que permitían ampliar

aceleradamente la nómina con aumento de las ventas y margen razonable, y startups estadounidenses que permitían sumar pocos colaboradores, pero con grandes incrementos en el revenue, y con márgenes sustancialmente más atractivos.

Actualmente Global Task cuenta con 58 colaboradores, de los cuales 49 son perfiles tecnológicos asignados a clientes (developers, diseñadores UX/UI, testers de calidad y project managers) y 9 de áreas staff, entre las que se encuentran operaciones, marketing y ventas, finanzas y people. De los perfiles tecnológicos, 44 colaboradores son developers.

La misión de Global Task es construir un mejor futuro a través de la transformación digital. Busca involucrarse en cada etapa con sus clientes, transformando los problemas en soluciones de alta calidad que aceleren el crecimiento del negocio.

Los valores de la empresa son:

- Dream Big: sentimos nuestro significado y propósito
- Be a Team Player: juntos cada uno de nosotros consigue más
- Quality: Lo hacemos bien, inclusive cuando nadie está mirando
- Passion: Comprometidos con el corazón y la mente
- Enjoy: divertirnos cada día
- The Global Task: Trabajamos de manera Global

Se busca mantener un ambiente distendido e informal, pero con alto compromiso en la búsqueda de resultados de alta calidad con los clientes de la compañía. Algunos puntos que definen la filosofía de la empresa según un documento creado por el CEO son: conseguir lo mejor de cada uno en un entorno donde prima lo humano; fomentar la unión, el trabajo en equipo y el respeto; trabajar por objetivos, no por horas o tareas, ser flexibles con los tiempos y los horarios; ser formadores y mentores, todos tienen siempre algo para aprender y para enseñar; predicar con el ejemplo; ser empáticos; mantener una comunicación continua, fluida y organizada.

Si bien los colaboradores se encuentran dispersos por diversas ciudades y asignados a diferentes clientes, se mantienen conversaciones por la herramienta slack, compartiendo música, saludando por cumpleaños, contando logros o novedades. A su vez se realizan reuniones todos los viernes donde se presentan a los nuevos “Taskers” (como se denominan internamente a los colaboradores de la empresa), un equipo por semana presenta su proyecto, se comparten novedades importantes y se realizan juegos, en estas suelen sumarse aproximadamente un cincuenta por ciento de la nómina.

Con la decisión de contratar gente en diferentes países, y nacionalidades, cada vez se presenta una mayor diversidad cultural, contando con gente proveniente de Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, Rusia, Venezuela. Esto le da un agregado interesante a los equipos, que pueden trabajar con gente con orígenes diferentes, y aprender de otras culturas.

La empresa cuenta con dos principales unidades de negocio: modernización de aplicaciones y staff augmentation. A través de la modernización de aplicaciones, la compañía busca resolver un problema que tenga el cliente a través de la tecnología. En esta línea se puede trabajar con dos diferentes tipos de acuerdos: Time and materials, donde el cliente paga por las horas trabajadas orientadas a los objetivos planteados y Closed quote, esquema donde el cliente plantea lo que quiere conseguir, se pauta un presupuesto y la empresa se hace cargo de lo necesario para llegar al entregable esperado.

La compañía busca obtener más contratos del tipo *Time and Materials*, dado que permite trabajar más alineado a las metodologías ágiles y se reduce el riesgo de malas interpretaciones del alcance del producto, y posibilidades de tener más costos de los previstos. Los clientes objetivo en esta unidad de negocios son empresas de México del segmento fintech y banca. Este año Global Task comenzó una relación comercial que viene creciendo aceleradamente con uno de los grupos económicos más importantes de México, “Grupo Salinas”, en el cual ya se están realizando tres proyectos bajo estos esquemas.

En cuanto a la línea de negocio *staff augmentation*, Global Task busca resolver la necesidad de clientes de encontrar el talento indicado a un costo adecuado, disminuyendo riesgos de contratación propia. En este modelo la persona elegida junto al cliente, luego de pasar diversos filtros de selección, pasa a formar parte del día a día del cliente, lo cual se convierte en un desafío para mantener a esos *taskers* con el sentimiento de pertenencia de Global Task. En esta línea de negocios los clientes objetivo son empresas pequeñas y medianas de Estados Unidos, que pagan costos por hora significativamente más elevados que los clientes de México y del resto de Latinoamérica

En el segundo trimestre del 2021 se reportó un 58% de la facturación en Estados Unidos y México, y el 42% en Argentina, y la tendencia muestra que cada vez la facturación se vuelca más hacia Estados Unidos. Actualmente aproximadamente la mitad de los *developers* están asignados a proyectos de la línea de negocios de modernización de aplicaciones, y la otra mitad a *staff augmentation*.

Un problema organizacional para resolver: la gestión del compromiso

Se puede observar, según los datos de rotación de la organización, que esta fue incrementando notablemente desde mitad del año 2020. Si bien a través de conversaciones con los directivos, se puede interpretar que parte de esta fue deseada, y resultado de la renovación esperada, los números son alarmantes. En el primer semestre del 2020 Global Task contaba con un promedio mensual de 32 colaboradores, y la rotación del periodo era de un 15% en el segundo semestre del mismo año la empresa crecía, llegando a un promedio mensual de 37 colaboradores, pero la rotación ascendía a un preocupante 33%, más del doble que en el periodo anterior. El problema siguió creciendo en el primer semestre del 2021, donde la empresa disminuyó su promedio de colaboradores por mes a 36, y la rotación se incrementó a un 64%, especialmente observado en el primer trimestre, donde hubo un 44% de rotación.

Según entrevistas realizadas con los directivos de la organización, esta cantidad de salidas los sorprendió, y principalmente la atribuyen a la falta de atención, análisis, seguimiento y planes de acción referidos a los factores de *engagement* de los colaboradores, principalmente, según sus interpretaciones y la información que recabaron, los referidos a la compensación económica, haciéndose cargo de que estaban con una política compensatoria muy por debajo del mercado. Sin embargo, según el análisis de las encuestas de salida realizadas, se puede observar que ante la pregunta “¿Cuál fue el aspecto principal que te motivó al cambio?”, la principal opción elegida fue la de Desarrollo profesional, 50%, seguida por remuneración con un 22%. Resulta interesante remarcar que el 94% de quienes respondieron la encuesta, afirmaron que volverían a trabajar en la organización.

Actualmente puede verse una clara mejoría en los porcentajes de rotación de la compañía, acompañados por un acelerado crecimiento de la nómina. En el trimestre del año 2021 puede observarse un promedio de 52 colaboradores, lo que significa un crecimiento porcentual del 43% frente al semestre anterior, y un índice de rotación del 7%. Aunque puede incrementarse de producirse más salidas en el mes de septiembre, también se estiman nuevos ingresos. A su vez las salidas de este periodo se corresponden principalmente a cuestiones relacionadas a oportunidades de carrera que no estaban encontrando en la compañía, o a razones personales. Si bien los números son notablemente mejores a los periodos anteriores, estas salidas también fueron una sorpresa para el equipo directivo y al momento no se cuenta con herramientas para detectar y gestionar preventivamente los posibles casos de rotación

Resulta interesante agregar que Global Task cuenta con buenas reseñas en la plataforma más conocida de evaluaciones de empresas por parte de los empleados o ex-empleados, “Glassdoor”. Allí puede observarse que la compañía es evaluada con una puntuación de 4.5 (escala del 1 al 5) y que el 100 por ciento recomendaría la misma para trabajar. Siendo el punto peor evaluado la compensación y las prestaciones, punto sobre el que se viene trabajando fuertemente, y actualmente se realizan propuestas atractivas a los nuevos ingresos, y se mejoran proactivamente las condiciones de los colaboradores que están en la compañía.

Es importante remarcar uno de los puntos a trabajar que tiene Global Task para poder mejorar la detección de factores de *engagement* y el estado de cada colaborador: la falta de líderes. Actualmente la empresa cuenta con muy pocos líderes formales, y está en proceso de decisión sobre cómo incrementar esta capa de mandos medios que ayude, entre otros puntos, a estar más cerca de los colaboradores. A su vez otro tema que está muy poco maduro es el del desarrollo de carrera. Actualmente no están claros los *seniorities* ni los planes de carrera. De esta forma los colaboradores no tienen claridad en qué puntos deben mejorar o aprender para crecer (ya sea para hacer un movimiento vertical u horizontal), ni visibilidad de las oportunidades que pueden tener dentro de la compañía. Sumado a esto, si bien hay algunas acciones puntuales, no hay un plan formal de aprendizaje y capacitación.

La falta de identificación de factores de *engagement* y estrategias vinculadas a desarrollar los mismos, es uno de los puntos que se determinan, según este trabajo, como causales de una rotación no deseada mayor a la esperada. Esta rotación no deseada genera múltiples consecuencias para el negocio. Una de ellas es el impacto que tiene en la relación con los clientes. Una salida implica un reemplazo necesario (en el mejor de los casos). Cuando se genera el reemplazo, se debe buscar un nuevo candidato que cubra con las expectativas del cliente. Encontrarlo puede llevar entre dos y cuatro semanas, sumado a dos o tres semanas adicionales de transición que puede solicitar el nuevo ingreso. A este tiempo se debe agregar la curva de aprendizaje del nuevo colaborador. Cómo puede observarse, un reemplazo suele tener impactos de meses hasta contar nuevamente con las capacidades similares que se tenían previo a esta noticia, lo cual genera un atraso en los planes del cliente, que en un mercado con expectativas altas en término de velocidad de entrega, puede ser crítico, y a su vez afectada a facturación de la compañía. Otro punto relevante es que la reposición de un nuevo colaborador suele ser mayor al costo del anterior, adicionando también el costo asociado al esfuerzo de áreas staff como recruiting.

Otro efecto es el de la compensación de esfuerzo que deben realizar otros colaboradores por la falta de la persona que decidió irse. En general se busca no trasladar todo el tiempo al cliente, para que no sea tan grande el impacto en la relación, y se busca cubrir todas las tareas posibles con algún otro colaborador. En caso de que esto se alargue en el tiempo, y de no ser bien gestionado, puede impactar al *engagement* de este otro colaborador. Finalmente resulta importante mencionar el impacto que tiene en caso de que el cliente no desee reponer la posición del colaborador que decidió irse de la compañía, donde la consecuencia impacta directamente en los estados financieros.

METODOLOGÍA

La metodología implementada utilizada fue el estudio de caso, que como señala Yin (1994) se trata es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real. La empresa Global Task resulta de especial interés como caso de estudio dado que se trata de una pequeña empresa en expansión, cuyos perfiles tecnológicos de developers presentan en la actualidad un enorme desafío para su fidelización en este tipo de organizaciones. Y, por otra parte, en este tipo de organizaciones pequeñas no es tan usual la gestión del compromiso de los empleados. Para el trabajo de campo se requirió la implementación de una encuesta para comprender cuáles eran los factores de *engagement* de los developers según su etapa de carrera. La misma fue dirigida al total de los 44 developers de Global Task. Se realizó a través de la herramienta "Google Forms", compartiendo individualmente a cada colaborador, indicando que era anónima y la importancia de su participación para seguir mejorando como organización, haciéndolos parte del proceso.

En la encuesta se le pidió a los developers consignar el país de residencia y la antigüedad como developer (menos de dos años, entre 2 y 4 años, más de 5 años). Adicionalmente, a los efectos de poder diferenciar los resultados por *seniorities*, se tomó la decisión de separar la población en tres segmentos:

- Menos de 2 años: considerados como Junior.
- Entre 2 y 4 años: considerados como Semi Seniors.
- Más de 5 años: considerados como Seniors.

Como parte central de la encuesta se le pidió ordenar ciertos factores según la percepción de criticidad en la determinación de para elegir su lugar de trabajo, siendo 1 el factor más importante y 11 el menos importante, pudiendo elegir cada número una sola vez. Esto llevó por parte de los developers a tener que realizar una elección, que permitiera luego establecer prioridades. Estos factores por ordenar fueron: A) Los líderes que tengo. B) Las oportunidades de desarrollo de carrera y aprendizaje. C) Las relaciones que puedo entablar con mis compañeros de trabajo. D) El reconocimiento que recibo. E) La cultura de la organización. F) La comunicación en la organización. G) La autonomía que tengo para realizar mi trabajo. H) La compensación económica y beneficios que recibo. I) El feedback que recibo sobre mi desempeño. J) El clima organizacional. K) El seteo de expectativas claras.

RESULTADOS

El estudio de campo se realizó en el segundo semestre de 2021, y se obtuvieron 33 respuestas, lo que equivale a un 75% de la muestra. De las mismas seis fueron de colaboradores junior, 13 de Semi senior y 14 de Senior. Por otra parte, 26 de las respuestas provinieron de personas que residen en Argentina, 5 de Venezuela, 1 de México y 1 de Colombia.

Según las respuestas brindadas por los colaboradores, se realizó un promedio de los puntajes asignados para cada factor, en base a eso se realizaron rankings para detectar cuáles eran los factores más valorados para toda la población y por *seniority*.

A los fines de poder obtener conclusiones sobre los principales factores impulsores de compromiso o *engagement* en developers según su etapa de carrera en empresa de desarrollo de transformación digital Global Task se detallan a continuación los cinco factores con menor puntaje promedio, teniendo en cuenta que la encuesta solicitaba ordenar los factores de mayor importancia a menor importancia, siendo el número 1 el puntaje más importante, y 11 el puntaje menos importante.

Ranking general:

1. Las oportunidades de desarrollo de carrera y aprendizaje
2. La compensación económica y beneficios que recibo
3. La cultura de la organización
4. El clima organizacional
5. Los líderes que tengo

Ranking Jr (Se incluyen seis por coincidir puntajes en los puestos cuatro, cinco y seis):

1. La compensación económica y beneficios que recibo
2. Las oportunidades de desarrollo de carrera y aprendizaje
3. La cultura de la organización
4. Los líderes que tengo
5. La autonomía que tengo para realizar mi trabajo
6. El feedback que recibo sobre mi desempeño

Ranking SSr:

1. Las oportunidades de desarrollo de carrera y aprendizaje
2. La compensación económica y beneficios que recibo

3. Los líderes que tengo
4. El clima organizacional
5. La cultura de la organización

Ranking Sr:

1. Las oportunidades de desarrollo de carrera y aprendizaje
2. La compensación económica y beneficios que recibo
3. El reconocimiento que recibo
4. El clima organizacional
5. La cultura de la organización

Cómo conclusiones más relevantes, se puede observar que las principales categorías son en gran parte compartidas por los tres segmentos de etapas de carreras, pero con algunas diferencias que vale la pena destacar:

Para los Jr “La compensación económica y beneficios que recibo” es el factor más importante, mientras que para las dos restantes categorías es el segundo. “Los líderes que tengo” está en el top cinco de Jr y SSr, pero en el caso de los Sr pasa a figurar en el décimo lugar. “El reconocimiento que recibo” aparece en noveno lugar para los Jr y en onceavo para los Ssr, pero tercero para los Sr.

Se pueden observar diferencias también comparando las poblaciones de Argentina y Venezuela, las cuales son las más representativas de la fuerza laboral de Global Task. A continuación, se detallan los rankings de estos países:

Ranking general Argentina:

1. Las oportunidades de desarrollo de carrera y aprendizaje
2. La compensación económica y beneficios que recibo
3. La cultura de la organización
4. El clima organizacional
5. Los líderes que tengo

Ranking general Venezuela:

1. Las oportunidades de desarrollo de carrera y aprendizaje
2. La compensación económica y beneficios que recibo
3. La autonomía que tengo para realizar mi trabajo
4. El reconocimiento que recibo
5. La cultura de la organización

Puede analizarse que el ranking de la población de Argentina se mantiene igual que el ranking general, coherente teniendo en cuenta el gran peso que tienen en la muestra los developers de este país. En cambio, para la población de Venezuela, “La autonomía que tengo para realizar mi trabajo” y “El reconocimiento que recibo” toman un lugar más importante y aparecen en el top 5, mientras que “El clima organizacional” ocupa el noveno lugar y “Los líderes que tengo” el séptimo.

PRINCIPIOS DE UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DEL COMPROMISO PARA LA EMPRESA

A partir de los resultados obtenidos, los tres objetivos principales de una posible propuesta para gestionar el compromiso de la empresa, de manera continua como parte de una estrategia, deberían ser los siguientes: identificar a tiempo los niveles bajos de *engagement* en los colaboradores para poder tomar acciones,

identificar los colaboradores con altos niveles de *engagement* para buscar que continúen en los mismos y lograr disminuir la rotación no deseada.

Teniendo en cuenta que el *engagement* no es estático, sino que es dinámico y puede variar según diversos factores, resulta relevante prestar atención continua y contar con información actualizada del estado de *engagement* de los colaboradores. Para el cumplimiento del objetivo de identificar niveles de *engagement* y tomar acciones en consecuencia, se plantean dos principales estrategias:

a) Detección por parte de los líderes: antes que nada, para poder tomar esta estrategia se debe trabajar en la definición de líderes en la compañía, punto que ya se ha mencionado como una oportunidad de mejora. Una vez asignado un líder por colaborador, resulta de suma importancia definir la expectativa de que, dentro de sus responsabilidades primordiales, estará tener conversaciones con su equipo que le permitan detectar niveles de *engagement*, y trabajar sobre los principales factores detectados como relevantes. Para esto será importante capacitarlos y brindarles guías para asegurar que se sigan los objetivos esperados con esta estrategia y que cada líder cuente con las herramientas necesarias para poder detectar riesgos de *engagement* en los colaboradores. Para la definición de los líderes será clave seleccionar a personas que compartan fuertemente los valores de la compañía, que tengan alto *seniority* en desarrollo de software, y habilidades de coaching. Estos líderes reportarán directamente al *Chief Operating Officer*, para poder brindarle información continua sobre riesgos y oportunidades de los miembros de sus equipos.

b) Encuestas de pulso: resulta relevante poner a disposición otro mecanismo para que cada colaborador pueda compartir autónomamente, de manera simple y rápida, cómo se encuentra, referido a los factores de *engagement* claves, y frente a otros que quisiera compartir al equipo de *management*. Realizar una encuesta de pulso periódica como estrategia complementaria a la de detección por parte de los líderes, puede ayudar a evitar riesgos ante la posibilidad de que la relación líder-liderado no esté funcionando como se espera por diversos factores, o que el líder no esté compartiendo los puntos detectados en las conversaciones. A su vez permite realizar informes consolidados de cómo están los colaboradores según *seniority*, proyecto, país, entre otros cortes posibles, lo que brinda datos relevantes para el análisis y toma de decisiones. Estos reportes deben ser compartidos con los líderes para que cuenten con información adicional para acompañar a sus colaboradores. La encuesta de pulso debe poder ser completada de forma rápida por el colaborador, en una herramienta que sea accesible para todos, que sea confiable, y dónde cada uno pueda responder su estado actual referido a descriptores asociados a los factores claves de *engagement* detectados en el estudio de campo. Adicionalmente es importante volver a validar, con una nueva encuesta de opinión, los factores claves de *engagement* por *seniority* a medida que la compañía siga creciendo y se incorporen nuevos colaboradores. Conociendo los factores que son más relevantes por *seniority*, resulta clave no solo detectar el estado actual de los colaboradores frente a los mismos, sino también utilizar este diagnóstico para que el equipo de *management* pueda tomar decisiones.

Teniendo en cuenta que estos factores son fundamentales para los colaboradores, y que uno de los problemas de la organización y la industria es la alta rotación, será clave realizar la revisión de las estrategias vinculadas, primero que nada, a los factores rankeados como más relevantes para la mayoría de la población, y luego realizar este ejercicio por senioritis. En este sentido será importante responder algunas preguntas y plantear planes de acción relativos a cada una de ellas: ¿Los colaboradores tienen claras las oportunidades de desarrollo de carrera en la compañía?; ¿Los colaboradores saben cómo acceder y que se requiere para un siguiente paso en su desarrollo de carrera?; ¿La compañía cuenta con un plan de aprendizaje y capacitación robusto al que los colaboradores pueden acceder?; ¿La compañía cuenta con una política de compensaciones competitiva?; ¿Se pueden incorporar nuevos beneficios que mejoren la propuesta de valor para los empleados?; ¿Se está realizando un plan para difundir y mantener los valores y cultura de la compañía?; ¿Cómo perciben actualmente los colaboradores el clima en la organización?; ¿Cada cuánto debemos medir el clima organizacional y tomar acciones en consecuencia?; ¿Contamos con la cantidad de líderes que precisamos?; ¿Debemos capacitar a nuestros líderes y/o contratar nuevos líderes formados? Las

respuestas a estas preguntas, y las acciones para cubrir los gaps que se encuentren, permitirán trabajar en una mejor propuesta de valor alineada a los factores de *engagement* claves para los colaboradores de Global Task, y por ende tener más posibilidades de que decidan quedarse trabajando en la compañía, frente a las múltiples ofertas que reciben. A su vez ayudará a reforzar la propuesta para nuevos candidatos, y por ende ser un punto positivo para la atracción de talento, y acompañamiento a la estrategia de crecimiento que tiene la empresa.

CONCLUSIONES

Con relación al objetivo principal de este trabajo de identificar los más importantes factores impulsores de compromiso en developers según su etapa de carrera en la empresa Global Task, se lograron identificar los siguientes en orden de relevancia para los colaboradores en general: “Las oportunidades de desarrollo de carrera y aprendizaje”, “La compensación económica y beneficios que recibo”, “La cultura de la organización”, “El clima organizacional”, “Los líderes que tengo”.

A su vez, si bien la mayoría de los factores fueron similares para las tres etapas de carrera propuestas, se detectaron algunas diferencias. Para los Jr. “La autonomía que tengo para realizar mi trabajo” y el “El feedback que recibo sobre mi desempeño” formaron parte de los principales drivers, mientras que el clima organizacional no se encontró dentro de los más importantes. En el caso de los Sr. puede observarse que primó más el “reconocimiento que recibo”, mientras que perdió importancia “los líderes que tengo”.

Tal como afirman Choudhury y Mohanty (2019), desarrollar y retener empleados *engaged* es una de las prioridades del *Top Management* y de recursos humanos. Esto puede explicarse con la relación positiva que explican que existe Choudhury et al. (2019) entre altos niveles de *engagement* y reducción de *turnover*, incremento del compromiso de los empleados, y el alcance de los objetivos organizacionales. En la empresa analizada, Global Task, se pudo observar que el tema ha ingresado en la agenda de los asuntos más importantes para los directivos, habiendo entendido el impacto del desconocimiento de los niveles de *engagement* de los colaboradores y su relacionada alta rotación no deseada ni planificada. Tal como indican Choudhury et al. (2019), la productividad y la satisfacción de los clientes corren riesgo si los colaboradores no están *engaged*, y esto ha sido experimentado en la organización en los últimos periodos.

Si bien entender los principales drivers de *engagement* es un primer paso importante, como explica Saks (2017), solo hacer una investigación sobre el estado de *engagement* en la organización, no ayudará a mejorar el *engagement*, será necesario seguir un enfoque estructural y con involucramiento de la gerencia, para lograr reales beneficios. Según Gruman y Saks (2011), para ser efectivo con las estrategias para mejorar el *engagement* es necesario integrar y conectar muy bien prácticas y programas que se focalicen en mejorar y desarrollar el *engagement* de los empleados. En esta línea, y con el objetivo de plantear estrategias que busquen incrementar el ciclo de vida de los colaboradores la compañía, se propuso un plan de acción, que por un lado cumple con la revisión dinámica del *engagement* en los colaboradores y por otro lado la revisión y rediseño de las estrategias vinculadas a los principales factores de *engagement*.

En cuanto al primer punto, como afirman Rice et al. (2012) el *engagement* difícilmente sea estático, y colaboradores que han tenido altos niveles de *engagement*, y obtenido excelentes resultados para la organización, pueden dejar de estar en dicho estado. Es por esto por lo que se planteó realizar encuestas periódicas de opinión y de desarrollar líderes que tengan dentro de sus prioridades tener conversaciones de *engagement*. En relación con el segundo punto, tal como indica Stairs et al. (2006) hoy en día las estrategias para mejorar el *engagement* que solo se focalizan en factores vinculados a las compensaciones económicas y materiales son cada vez menos efectivas, y es necesario poder satisfacer necesidades de los empleados vinculadas con su autorrealización. En línea con este punto, se planteó la importancia de responder preguntas que se plantearon, relacionadas a las diferentes etapas del ciclo de vida de la experiencia empleado. Con el propósito de recabar información útil para desarrollar estrategias de atracción y fidelización de talento, será

fundamental utilizar los datos obtenidos sobre factores claves de *engagement* en Global Task en la revisión y mejora de la forma en que se comunica la propuesta de valor de los empleados.

Para que estas estrategias sean efectivas, según Gallup (s.f.), deben ser tomadas como propias por líderes, gerentes y colaboradores, y no ser consideradas como un tema de Recursos Humanos. Este punto será fundamental en cada paso del plan formulado para mejorar el *engagement* en la empresa Global Task. Es relevante destacar que la compañía se encontrará en un entorno desafiante para lograr los objetivos, teniendo en cuenta que tal como indica Gallup (s.f.), por más esfuerzos que estén realizando las compañías, el 85% de los trabajadores a nivel mundial no están *engaged*. Sumado a estos desafíos, no se deben dejar de lado las particularidades de que Global Task pertenece a una industria con perfiles escasos en el mercado y de alta demanda, y que se encuentra en un contexto de un equipo virtual global, donde como afirman Shaik y Makhecha (2019), resulta más desafiante mantener a los miembros de los equipos *engaged*. Por lo tanto, los hallazgos del estudio son de especial relevancia para las organizaciones con perfiles tecnológicos y pueden ayudar no solo a aquellas compañías grandes que tengan ya programas y prácticas de gestión de compromiso, sino a aquellas más pequeñas en vías de crecimiento, como motor de desarrollo de su capital humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management And Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook Of Well-Being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI: nobascholar.com.
- Choudhury, A., Dutta, A., & Dutta, S. (2019). Employee Happiness, Employee Engagement and Organisational Commitment: A Literature Review. *ITI HAS - The Journal of Indian Management*, 9(1), 21–36.
- Choudhury, S., & Mohanty, M. K. (2019). Drivers of Employee Engagement - a Chronological Literature Review Excluding India. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 8(1), 32–46.
- Cristina, M. S. W., & Patrick, D. P. (2008). A perfect match: Decoding employee engagement – Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122–128.
- Developing and Sustaining Employee Engagement. (s.f). SHRM. Recuperado de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/sustainingemployeeengagement.aspx>
- Gable, S. A., Seung Youn (Yonnie) Chyung, Marker, A., & Winiecki, D. (2010). How should organizational leaders use employee engagement survey data? *Performance Improvement*, 49(4), 17–25. <https://doi.org/10.1002/pfi.20140>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123–136.
- Harrell-Cook, G., Levitt, K., & Grimm, J. (2017). From Engagement to Commitment: A New Perspective on the Employee Attitude-Firm Performance Relationship. *International Leadership Journal*, 9(1), 3–29.
- Harter J K, Schmidt F L and Hayes T L (2002), “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, pp. 268-279.

- Heskett J.L. (2012), *The culture cycle. How to shape the unseen force that transforms performance*, New Jersey: FT Press.
- Horvat, A. (2020). Carreras con futuro. ¿Cuál es el sector donde cada año quedan miles de puestos sin cubrir?. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/programadores-nid2459968/>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33,692-724.
- Kaur, S. (2017). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Literature Review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 7–32.
- MacLeod D., Clarke N. (2009), *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*, Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom; <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>;[28.05.2018]
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout. In *The Oxford handbook of organizational well being*. Oxford.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mercy, R. J., & Choudhary, J. K. (2019). An Exploratory Study on Organizational Factors Affecting Employee Engagement. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 10(1), 6–9.
- LaBerge, L, O’Toole, C, Schneider, J, Smaje, K. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. *Mckinsey*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever#>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39(4), 599-617.
- Perasso, V. (12 octubre, 2016). Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos). *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>.
- 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: 603-609.
- Prakash, Dr Kovvali & Raju, Dr. (2021). Employee Experience (EX) -The Feel and Perceptions of World of Workforce. 1. 109-114.
- Rice, C., Marlow, F., & Masarech, M. A. (2012). *The engagement equation: Leadership strategies for an inspired workforce*. John Wiley & Sons.
- Rodrigues da Costa, L., & Maria Correia Loureiro, S. (2019). The Importance of Employees’ Engagement on the Organizational Success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328–336. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>
- Saks A M (2006), “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, pp. 600-619, available at <http://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2017). Translating employee engagement research into practice. *Organizational Dynamics*, 46, 76–86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.003>
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Roma V., Bakker A.B. (2002), The measurement of engagement and burnout and a confirmative analytic approach, “*Journal of Happiness Studies*”, Vol. 3, pp. 71–92.
- Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41–66. doi:10.2307/3857868.
- Shaik, F. F., & Makhecha, U. P. (2019). Drivers of Employee Engagement in Global Virtual Teams. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1–45. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1770>
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N., & Linley, A. (2006). Retention on a knife edge: The role of employee engagement in talent management. *Selection and Development Review*, 22(5), 19–23.

- The Power of Gallup's Q12 Employee Engagement Survey. (s.f.). Gallup. Recuperado de <https://www.gallup.com/access/323333/q12-employee-engagement-survey.aspx>
- What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?. (s.f.). Gallup. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Wójcik-karpacz, A. (2018). The research on work engagement: theoretical aspects and the results of researches in the company operating in the IT sector. *Management* (1429-9321), 22(2), 60–79. <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0023>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zhang, S., Tremaine, M., Fjermestad, J., Milewski, A., & O'Sullivan, P. (2006, October). Delegation in virtual team: The moderating effects of team maturity and team distance. In *Global Software Engineering, 2006. ICGSE'06. International Conference on* (pp. 62-68). IEEE.

NOTAS

- 1 En el estudio se decidió usar la palabra developers, tal como es nombrada en el mercado y se conoce el rol o posición que ocupan quienes tienen la función de desarrolladores en industrias de tecnología, digitalización o desarrollo de software.