

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Feedback bidireccional para generar compromiso laboral en
Millenials dentro del sector petrolero**
Proyecto de Investigación

Andrei García Katchor

Psicología y Recursos Humanos

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Psicología y Recursos Humanos

Quito, 17 de mayo de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Feedback bidireccional como una estrategia para generar compromiso
laboral en Millenials dentro del sector petrolero**

Andrei García Katchor

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo, Master en
Docencia Universitaria

Firma del profesor

Quito, 17 de mayo de 2017

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Andrei García Katchor

Código: 00102315

Cédula de Identidad: 1708592801

Lugar y fecha: Quito, 17 mayo de 2017

RESUMEN

Antecedentes: Los millenials conforman aproximadamente la mitad de la fuerza laboral a nivel mundial y constituyen la generación menos comprometida con su trabajo pero que presentan altas expectativas de reconocimiento y comunicación (Meister & Willyerd, 2010; Adkins, 2016; Liotta, 2012). Por otro lado, el sector petrolero en los últimos años ha sufrido un colapso en los precios del crudo por lo que las compañías han tomado una serie de medidas con el fin de reducir costos (Cornelissen, 2016). Bajo este panorama se propone aplicar feedback bidireccional como una práctica de recursos humanos que permita generar compromiso laboral o employee engagement. **Metodología:** Se propone una metodología experimental aplicando el cuestionario Utrech Work Engagement Scale –UWES. Se usará una muestra de 30 empleados millenials de las tres principales empresas privadas del sector petrolero ecuatoriano. Un grupo estará expuesto al feedback bidireccional durante tres meses, y el otro no estará expuesto. A ambos grupos se les aplicará el cuestionario UWES antes y después del experimento. **Resultados:** Los resultados esperados según la revisión de literatura son: un aumento en el compromiso laboral manifestado en mayores niveles de esfuerzo discrecional; mayores niveles de vigor, dedicación y absorción como antítesis positiva al burnout, aumento en la satisfacción laboral y reducción del estrés laboral al mejorar las habilidades de afrontamiento y el apoyo social de la persona. **Conclusiones:** El feedback bidireccional es una práctica efectiva para generar compromiso laboral o employee engagement en empleados millenials.

Palabras clave: millenials, compromiso laboral, feedback bidireccional, Utrech Work Engagement Scale, satisfacción laboral.

ABSTRACT

Background: Millennials make up about half of the world's workforce, and are considered the least engaged generation at the workplace, but have the highest expectations for recognition and communication (Meister & Willyerd, 2010; Adkins, 2016; Liotta, 2012). On the other hand, in recent years, the oil industry has suffered a collapse in oil prices and companies have taken a number of measures to reduce costs (Cornelissen, 2016). Under this scenario, it is proposed to apply bidirectional feedback as a HR practice to foster employee engagement. **Methodology:** An experimental methodology is proposed by applying the Utrecht Work Engagement Scale -UWES questionnaire. A sample of 30 millennials employees of the three main private companies in the Ecuadorian oil sector will be used. One group will be exposed to bidirectional feedback for three months, and the other will not. Both groups will be given the UWES questionnaire before and after the experiment. **Results:** The expected results according to the literature review are: an increase in employee engagement manifested in higher levels of discretionary effort; higher levels of vigor, dedication and absorption as a positive antithesis to burnout, an increase in job satisfaction and a reduction of workplace stress by improving coping skills and social support. **Conclusions:** Bidirectional feedback is an effective practice to generate employee engagement in millennials employees.

Key words: millennials, employee engagement, bidirectional feedback, Utrecht Work Engagement Scale, job satisfaction.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	4
Abstract	5
Introducción.....	9
Revisión de la literatura.....	13
Metodología	37
Resultados	40
Referencias	45
ÍNDICE DE ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. FACTORES MÁS EFECTIVOS EN GENERAR EMPLOYEE ENGAGEMENT

TABLA 2. RESUMEN DE EVIDENCIAS EMPÍRICAS SOBRE DIFERENCIAS GENERACIONALES EN ACTITUDES Y RASGOS DE PERSONALIDAD

TABLA 3. RESUMEN DE EVIDENCIAS EMPÍRICAS SOBRE DIFERENCIAS GENERACIONALES EN VALORES HACIA EL TRABAJO

TABLA 4. NORMAS ESTADÍSTICAS PARA LAS PUNTUACIONES POR CATEGORÍA EN EL UWES

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PASOS EN EL PROCESO DE FALTA DE COMPROMISO

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen seis generaciones conviviendo al mismo tiempo cada una con sus puntos de vista, valores, actitudes y creencias. Tres de estas generaciones –Baby boomers, Generación X y Millenials- están activamente trabajando, consumiendo y compitiendo en el mercado (Liotta, 2012). De acuerdo a Schullery (2013), los millenials han demostrado tener diferentes valores que otras generaciones. Esta diversidad representa una oportunidad para conocer los factores que incrementan el compromiso laboral y evitar las amenazas que lo reducen. Tomando en cuenta que los millenials de acuerdo a Meister & Willyerd (2010) conforman aproximadamente la mitad de la fuerza laboral a nivel mundial, el compromiso laboral de este cohorte generacional es crucial para las empresas que buscan atraer y retener al mejor talento (Schullery, 2013). Según la misma autora, las empresas han enfocado sus esfuerzos para incrementar el compromiso laboral entre la generación X; sin embargo, los millenials exponen un reto mayor debido a su altas expectativas y autoestima (Tulgan, 2009, citado por Schullery, 2013).

A continuación se introducirá el principal problema de este trabajo, posteriormente se presentará la revisión de literatura sobre compromiso laboral, factores que lo fomentan y disminuyen los millenials y sus valores, y finalmente el feedback y su relación con el compromiso laboral en millenials. Después, se explicará la metodología empleada y finalmente, se expondrán los resultados con su respectivo análisis.

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Desde el colapso de los precios del petróleo en junio de 2014, las compañías del sector petrolero han tomado una serie de medidas con el fin de reducir costos y mantenerse a flote. Entre estas medidas se han aplicado recortes en gastos de capital, gastos operativos y de personal; postergación de inversiones, y renegociación con proveedores (Cornelissen, 2016). En el sector ecuatoriano, la situación ha sido menos favorable para los trabajadores petroleros con la entrada en vigencia de la nueva ley de hidrocarburos la cual estableció una reducción en la participación de utilidades para los empleados de las operadoras petroleras del 15% al 3% (El Comercio, 2010).

Por otro lado, de acuerdo una investigación de Gallup titulada *State of the Global Workplace* llevada a cabo en más de 140 países durante 2011 y 2012, apenas el 13% de los empleados a nivel mundial estuvo comprometido con su trabajo; y según el mismo estudio en Ecuador ese porcentaje fue del 16%. El compromiso laboral trae beneficios a nivel individual como satisfacción laboral, compromiso organizacional, alto desempeño laboral, comportamientos de ciudadanía organizativa y reducción en la rotación (Bakker & Bal, 2010; Hakanen et al., 2006; Rich et al., 2010; Saks, 2006 citado por Thomas, 2016). Adkins (2016), concluye que los datos de la encuesta de Gallup revelan que los millenials constituyen la generación menos comprometida con su trabajo.

Ante estas circunstancias, se propone fomentar feedback bidireccional como una estrategia en la gestión de personas con el fin de generar compromiso laboral entre los millenials que conforman la fuerza laboral del sector petrolero. De acuerdo a Hershatte y Epstein (2010), citado por Chaudhuri y Ghosh (2012), los millenials han sido alentados a construir relaciones cercanas con sus padres, maestros y consejeros; y por tanto, esperan en su trabajo desarrollar relaciones personales con sus supervisores.

Antecedentes

Compromiso laboral y Millenials: una breve reseña

El compromiso laboral –employee engagement- es un constructo psicológico que se refiere al compromiso de un individuo con su trabajo, empresa, jefe, compañeros y clientes y cuya conducta es demostrada a través de altos niveles de esfuerzo discrecional (Marciano, 2012). A diferencia de otros constructos como la satisfacción y la motivación laboral, el

compromiso está más correlacionado con la productividad y el esfuerzo discrecional influenciado intrínsecamente y llevando al individuo a un nivel de desempeño consistente (Marciano, 2010). Uno de los principales problemas que una organización puede enfrentar es la falta de compromiso laboral –disengagement- que de acuerdo a Branham, (2012) lleva a una serie de comportamientos contraproducentes como absentismo, tardanza, conductas de distanciamiento o negatividad y finalmente rotación. Como se mencionó anteriormente, los resultados de una investigación de Gallup titulada *State of the Global Workplace*, la cual fue realizada en más de 140 países durante 2011 y 2012, apenas el 13% de los empleados a nivel mundial estuvo comprometido con su trabajo, y en Ecuador el 16%. Este mismo estudio, concluye que los millenials constituyen la generación menos comprometida con su trabajo (Adkins, 2016).

El problema

Como se ha visto anteriormente, el panorama del sector petrolero en Ecuador, ha atravesado cambios importantes: por un lado, la renegociación de los contratos petroleros, sumada a la reducción en el porcentaje de participación de las utilidades de los trabajadores; y por otro, el colapso de los precios del petróleo desde 2014. Es por esta coyuntura que las organizaciones de la industria se han visto inmersas en recortes de personal y otras medidas para mitigar esta situación, que a la interna afectan el clima laboral e impactan negativamente en el sistema de compensaciones.

Ante la problemática anteriormente expuesta dentro del sector petrolero, el crecimiento progresivo en la participación de millenials dentro del mercado de recursos humanos y su notoria falta de compromiso laboral según los resultados de la encuesta de Gallup, es necesario implementar una estrategia en la gestión de personas que permita afrontar este problema. De acuerdo a Cunningham (2016), el feedback es una de las dimensiones de la teoría de las características laborales que impacta en la motivación intrínseca de los empleados. Por su lado, Marciano (2010) coincide en que el feedback es uno de los factores que incrementa el compromiso laboral de los empleados. Sumado a esto, según Hershatter y Epstein (2010), citado por Chaudhuri y Ghosh (2012), los millenials esperan en su trabajo desarrollar relaciones personales con sus supervisores; por tanto, se

plantea aplicar feedback bidireccional con el fin de fomentar su compromiso laboral.

Pregunta de investigación

¿Cómo y hasta qué punto la aplicación de feedback bidireccional aumenta el compromiso laboral en millenials dentro del sector petrolero?

El significado del estudio

La importancia de este trabajo radica en brindar una alternativa a las compañías del sector petrolero ecuatoriano que desde hace algunos años han atravesado una compleja coyuntura. A diferencia de otras medidas que han implicado recortes en gastos e inversiones, esta alternativa se basa en una buena práctica de comportamiento organizacional que tiene el potencial de incrementar el compromiso laboral de los millenials que trabajan en el sector; y por tanto, incrementar su esfuerzo discrecional, y su sentido de pertenencia y afiliación.

Resumen

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, se puede concluir que es necesario incrementar el compromiso laboral de los millenials quienes constituyen aproximadamente la mitad de la fuerza laboral a nivel mundial; y sobretodo, dentro de un sector que ha sido fuertemente golpeado durante los últimos años. A continuación se encuentra la Revisión de la Literatura, seguida de la explicación de la metodología de investigación aplicada, el análisis de datos encontrados, y las conclusiones y discusión.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Revisión de literatura

Fuentes

La información que se utilizará para la revisión bibliográfica de esta investigación provendrá de revistas indexadas, libros, trabajos de investigación y artículos científicos. Para acceder a esta información, se utilizarán palabras clave como employee engagement, millenials, y feedback.

Formato de la revisión de la literatura

A continuación, se revisará la literatura acerca de employee engagement, employee disengagement, millenials, y feedback. Además, se relacionará el feedback bidireccional con employee engagement en millenials.

Reseña histórica de employee engagement

Uno de los principales estudios sobre employee engagement fue llevado a cabo por Kahn (1990), y publicado por primera vez en un artículo del *Academy of Management Journal*, “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” (Shuck & Wollard, 2010). Kahn, al inicio de su investigación se basó en el trabajo de Goffman (1961). Goffman había propuesto que el apego y desapego de las personas con relación a sus roles varía. Sin embargo, Kahn había señalado que el estudio de Goffman se había basado en encuentros efímeros cara a cara, y que era necesario un concepto relacionado al mundo organizacional el cual está lleno de carga emocional y complejidad psicológica (Diamond & Allcorn 1985, citado por Kumar & Swetha, 2011). A través del estudio de diferentes disciplinas, Kahn encontró que las personas buscan protegerse a sí mismas de quedar aisladas y absorbidas en el desempeño de sus roles, y acuñó los términos “personal engagement” y “personal disengagement”. Estos términos acuñados por Kahn contemplan ideas de las teorías de motivación de Alderfer y Maslow (Kumar & Swetha, 2011). Kahn definió al “personal engagement” como el empleo y la expresión en simultáneo del “yo preferido” de una persona para promover comportamientos que la conecten con su trabajo y

otros, presencia personal y desempeño activo en su rol (Shuck & Wollard, 2010). Por otro lado, definió al disengagement como una desvinculación del yo dentro del rol, mostrando menos esfuerzo en su desempeño (Kumar & Swetha, 2011).

Kahn dentro de su investigación encontró tres condiciones psicológicas relacionadas al engagement o disengagement en el trabajo: significado, seguridad y disponibilidad. De acuerdo a Kahn, las personas suelen preguntarse tres preguntas fundamentales en cada situación: ¿Qué tan significativo es para mí desempeñarme en esto? ¿Qué tan seguro es hacerlo? Y, ¿qué tan disponible estoy para hacerlo? (Kumar & Swetha, 2011). De acuerdo a la definición que Kahn otorgó a estos términos, *significado* se refiere al sentimiento positivo de obtener réditos al invertir en el desempeño del rol; *seguridad* a la habilidad de mostrarse sin temor o consecuencias negativas a la autoimagen, estatus o carrera; y *disponibilidad* a la sensación de contar con los recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios para completar la tarea (Shuck & Wollard, 2010). No fue hasta una década más tarde que estas tres condiciones psicológicas propuestas por Kahn fueron probadas empíricamente por May, Gilson & Carter (2004), en una compañía de seguros del Medio Oeste de los Estados Unidos. De acuerdo a su investigación de campo, las tres condiciones psicológicas mostraron una relación significativamente positiva con el engagement. De estas, el significado mostró la relación más fuerte, en el que el enriquecimiento del trabajo y el ajuste al rol laboral tuvieron un vínculo positivo con esta condición psicológica. En cuanto a la seguridad, las relaciones gratificantes con los compañeros de trabajo y de apoyo con los supervisores estuvieron positivamente relacionadas con esta condición; mientras que la adhesión a normas de los compañeros de trabajo y la auto-conciencia estuvieron negativamente relacionadas. Y finalmente, la disponibilidad fue positivamente relacionada con la disponibilidad de recursos y negativamente relacionada con la participación de actividades externas (May, Gilson & Carter, 2004).

Maslach, Schaufeli & Leiter (2001), exploraron el concepto de job engagement como una antítesis positiva del burnout. El constructo entonces, debía estar relacionado con mejores resultados en las seis áreas dentro del *Maslach Burnout Inventory* (MBI): carga laboral sostenible, sentimientos de control y elección, reconocimiento apropiado, un entorno de apoyo, justicia, y trabajo significativo (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Un año más tarde, Harter, Schmidt & Hayes publicaron el primer estudio que vinculaba los resultados del

negocio con el employee engagement a través de un meta análisis de 7,939 unidades de negocios a lo largo de diversos campos (Shuck & Wollard, 2010). En su estudio, buscaron encontrar una correlación positiva entre satisfacción laboral y employee engagement con satisfacción del cliente, productividad, ingresos, retención de personal y seguridad del personal. Concluyeron que tanto la satisfacción laboral como el employee engagement estaban relacionados con importantes resultados organizacionales (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Posteriormente, Saks (2006) investigó sobre dos tipos de employee engagement: job engagement y organizational engagement ya que, de acuerdo a él, no existía suficiente investigación académica sobre este tópico a pesar de ser un término muy usado en el mundo empresarial (Saks, 2006). La interrogante que Saks pretendía responder era por qué los individuos respondían en diferentes grados de engagement a pesar de estar expuestos a las condiciones psicológicas que los modelos de Kahn (1990) Maslach *et al.* (2001) proponían. Saks apostó por la teoría de intercambio social para explicarlo (Saks, 2006). Según el razonamiento de Saks y basado en la teoría de intercambio social, cuando los individuos reciben recursos económicos y socio afectivos de su organización, éstos se sienten obligados a retribuir a la organización. Una forma de hacerlo, es a través de su nivel de engagement. De hecho, dedicar recursos grandes cantidades de recursos físicos, emocionales y cognitivos en el trabajo, es una forma muy profunda de retribuir a la organización (Saks, 2006). De acuerdo a los resultados de esta investigación, tanto el job engagement y organizational engagement están relacionados con el soporte organizacional percibido, el cual se define como la creencia general de que la organización valora la contribución de uno y se preocupa por su bienestar; el job engagement está relacionado también a las características del puesto (autonomía, identidad de tarea, variedad de habilidades, significado de la tarea, y feedback o retroalimentación) y el organizational engagement a la justicia procedimental (Saks, 2006). Mientras Saks publicaba su investigación académica sobre employee engagement, ese mismo año Vance (2006) publicaba la primera guía práctica de la Society for Human Resource Management sobre employee engagement and commitment (Shuck & Wollard, 2010).

Macey & Schneider (2008) por su lado, se propusieron aclarar si el engagement se trata de un estado psicológico (state engagement) como por ejemplo involucramiento, compromiso, vinculación, humor; un constructo de desempeño (behavioral engagement)

como esfuerzo o conductas observables como comportamientos prosociales o de ciudadanía organizacional; un temperamento como afecto positivo (trait engagement); o cierta combinación de todas (Macey & Schneider, 2008). De acuerdo a estos autores, las condiciones laborales presentan efectos directos e indirectos en el state engagement y en el behavioral engagement.

Employee engagement

De acuerdo a Schaufeli (2013), el término de engagement ha sido objeto de controversias debido a su amplia definición. Según el mismo autor, podemos encontrar definiciones comerciales y académicas. Desde el punto de vista comercial el engagement es definido como una combinación de tres conceptos: (1) satisfacción laboral; (2) compromiso con la organización; y (3) esfuerzo discrecional. Lamentablemente, de acuerdo a Schaufeli (2013), el material de las firmas consultoras al ser propiedad de ellas, no está sujeto a revisión por pares. En cuanto a la definición académica, Shuck (2011) citado por Schaufeli (2013), buscó en bases de datos relevantes de recursos humanos, psicología y gestión definiciones académicas revisadas de engagement. Basado en 213 publicaciones elegibles, Shuck (2011) identificó cuatro enfoques para definir el engagement:

Enfoque de Satisfacción de Necesidades: Está basado en la definición de Kahn (1990) en el que la persona invierte sus capacidades físicas, cognitivas y emocionales al momento de desempeñarse en su rol.

Enfoque como Antítesis del Burnout: Este enfoque ve al engagement como la antítesis positiva del burnout. El engagement está caracterizado por energía, involucramiento y eficacia, los cuales son considerados como opuestos a las tres dimensiones del burnout como fatiga, cinismo y falta de logro respectivamente. Esto implica que una persona con un alto nivel de engagement inevitablemente presenta un bajo nivel de burnout, y viceversa. Desde este concepto, el engagement está relacionado con un estado mental que es caracterizado por vigor (altos niveles de energía y resiliencia mental), dedicación (involucrarse fuertemente en el trabajo y experimentar un sentido de significado, entusiasmo, inspiración y orgullo) y absorción (estar completamente concentrado y contento en el trabajo mientras el tiempo pasa rápidamente). De acuerdo a Schaufeli, a la fecha la mayoría de investigación académica sobre

engagement utiliza el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), el cual se basa en los elementos de vigor, dedicación y absorción.

Enfoque de Satisfacción-Compromiso: Según Gallup, el engagement está relacionado a la participación, satisfacción y entusiasmo de un individuo por el trabajo. Esta definición es similar al de otras firmas consultoras, en el que constructo se superpone a otros constructos tradicionales como la participación y satisfacción en el trabajo. Esto debido a que la prueba Q12 de Gallup para medir employee engagement fue diseñada como una herramienta para mejorar las condiciones laborales con el fin de que los empleados se sintieran satisfechos con su trabajo. A pesar de esto, la investigación de Gallup es valorada en el ámbito académico ya que ha logrado establecer vínculos importantes entre employee engagement y resultados empresariales como satisfacción del cliente, generación de ingresos, productividad y reducción de la rotación (Shuck, 2011).

Enfoque Multidimensional: Se basa en la definición otorgada por Saks (2006) en el que el employee engagement es definido como un constructo único que consta de elementos cognitivos, emocionales y conductuales asociados al desempeño del individuo. A pesar de que esta definición es similar a la de Kahn (1990), Saks (2006) distingue job engagement (el desempeño en el puesto) y organizational engagement (el desempeño como miembro de la organización).

En conjunto, estos cuatro enfoques enfatizan cada uno, un diferente aspecto del engagement: (1) su relación con el desempeño; (2) su naturaleza positiva en términos de bienestar laboral en oposición al burnout; (3) su relación con la aplicación de las capacidades de la persona y (4) su relación con el puesto y la organización. Marciano (2012), lo resume como un constructo psicológico relacionado al compromiso de un individuo con su trabajo, empresa, jefe, compañeros y clientes; y cuya conducta es demostrada a través de altos niveles de esfuerzo discrecional.

Diferenciación con otros constructos

El employee engagement ha sido confundido con otros constructos psicológicos principalmente con la satisfacción y la motivación laboral; no obstante, el engagement está más correlacionado con la productividad y el esfuerzo discrecional que con la satisfacción

laboral (Marciano, 2012). La diferencia entre engagement y motivación, radica en que el engagement está influenciado intrínsecamente llevando al individuo a un nivel de desempeño consistente, mientras que la motivación está altamente influenciada por factores externos especialmente expectativas de que ciertos esfuerzos o logros rendirán recompensas valiosas (Marciano, 2010). Otros constructos con los cuales el engagement ha sido confundido con el compromiso organizacional (*organizational commitment*) el cual consiste en una actitud y apego hacia la organización, mientras que el engagement no es una actitud; el comportamiento de ciudadanía organizacional comprende comportamientos informales y voluntarios que ayudan a otros miembros y a la organización, mientras que el engagement se enfoca en el desempeño del rol formal del individuo en la organización.

Por otra parte, el involucramiento en el trabajo es el resultado de un juicio cognitivo sobre la necesidad de satisfacer capacidades del trabajo y está ligado a la auto-imagen, mientras que el engagement está relacionado con cómo los individuos emplean sus capacidades cognitivas y emocionales y se comparten en el desempeño de su puesto (Kumar & Swetha, 2011).

Factores que promueven employee engagement

Un estudio de Towers Watson titulado Estudio Global de la Fuerza Laboral 2010 realizado en 22 países entre 22.000 empleados a finales de 2009, determinó que el liderazgo y la imagen de la compañía son los principales factores que promueven engagement. Mientras que en una anterior encuesta realizada en 2004 por Corporate Leadership Council a 50.000 empleados de 59 empresas de 30 países y 14 industrias fueron determinados los 50 factores más efectivos, de estos, 36 estuvieron relacionados al jefe.

Tabla 1. Factores más efectivos en generar employee engagement

	Factor	Categoría
1	Conexión entre el trabajo y la estrategia organizacional	Características del día a día
2	Importancia del trabajo para el éxito organizacional	Características del día a día
3	Comprensión de cómo completar los	Características del día a día

	proyectos laborales	
4	Comunicación Interna	Cultura Organizacional
5	Demuestra fuerte compromiso hacia la diversidad	Características del jefe
6	Demuestra honestidad e integridad	Características del jefe
7	Reputación de integridad	Cultura Organizacional
8	Adaptación al cambio	Características del jefe
9	Articula claramente los objetivos organizacionales	Características del jefe
10	Posee habilidades laborales	Características del jefe
11	Establece expectativas realistas de desempeño	Características del jefe
12	Coloca a las personas correctas en los cargos correctos en el momento correcto	Características del jefe
13	Ayuda a encontrar soluciones a los problemas	Características del jefe
14	Descompone proyectos en componentes manejables	Características del jefe
15	Acepta responsabilidad por aciertos y errores	Características del jefe
16	Promueve y maneja la innovación	Características del jefe
17	Evalúa de forma precisa el potencial de sus empleados	Características del jefe
18	Respeto a los empleados como individuos	Características del jefe
19	Demuestra pasión por el logro	Características del jefe
20	Se preocupa por sus empleados	Características del jefe
21	Tiene una buena reputación dentro de la organización	Características del jefe
22	Innovación	Cultura Organizacional
23	Está abierto a nuevas ideas	Características del jefe
24	Defiende a sus empleados directos	Características del jefe

25	Pensamiento analítico	Características del jefe
26	Ayuda a obtener información, recursos y tecnología necesaria	Características del jefe
27	Hace sacrificios por sus empleados directos	Características del jefe
28	Calidad en la retroalimentación informal	Características del jefe
29	Efectividad en direccionar la carrera	Oportunidades de formación y desarrollo
30	Promueve el desarrollo del personal	Características del jefe
31	Persuade al empleado en moverse en una dirección deseada	Características del jefe
32	Evalúa de forma precisa el desempeño de sus empleados	Características del jefe
33	Identifica y articula una visión a largo plazo	Características del jefe
34	Inspira a otros	Características del jefe
35	Coloca los intereses de los empleados primero	Características del jefe
36	Flexibilidad	Cultura Organizacional
37	Provee libertad laboral	Características del jefe
38	Es inteligente	Características del jefe
39	Comunica claramente las expectativas de desempeño	Características del jefe
40	Maneja apropiadamente las crisis	Características del jefe
41	Crea claros planes de trabajo y cronogramas	Características del jefe
42	Habilidad para obtener información necesaria	Características del día a día
43	Importancia de los proyectos para el desarrollo personal del empleado	Características del día a día
44	Confía en los empleados para que hagan	Características del jefe

	su trabajo	
45	Explica claramente la importancia del trabajo	Áreas de socialización organizacional
46	Enfoque al cliente	Cultura Organizacional
47	Orientación futura	Cultura Organizacional
48	Divulga la efectividad de los empleados a instancias superiores	Características del jefe
49	Escucha cuidadosamente puntos de vista y opiniones	Características del jefe
50	Están abierto a nuevas ideas	Cualidades de Ejecutivos Senior

Fuente: Elaboración propia. Obtenido de Corporate Leadership Council 2004 Employee Engagement Survey.

De acuerdo a Bedarkar & Pandita (2014), los principales factores que están relacionados con el employee engagement son el liderazgo, el balance entre la vida laboral y personal, y la comunicación. Según Xu and Thomas Cooper (2010) citado por Bedarkar & Pandita (2014), la confianza en el líder, el apoyo del líder y la creación de un ambiente libre de culpa son componentes de la seguridad psicológica propuesta por Kahn que lleva al employee engagement. En cuanto a la comunicación, MacLeod and Clarke, (2009) citados por Bedarkar & Pandita (2014), afirman que los empleadores requieren una comunicación clara por parte de sus superiores relacionada al rol y la visión de liderazgo que éstos tengan. Además, la comunicación interna es crucial para el fortalecimiento del employee engagement, ya que transmite los valores de la organización hacia los empleados.

Por su lado, Marciano (2010) por medio de su modelo “The Respect Model” determina que la base para lograr engagement en los empleados se da cuando las organizaciones demuestran respeto a sus empleados. Esto lo alcanzan por medio de siete elementos: reconocimiento, feedback constructivo, asociación, expectativas, consideración, empoderamiento y confianza.

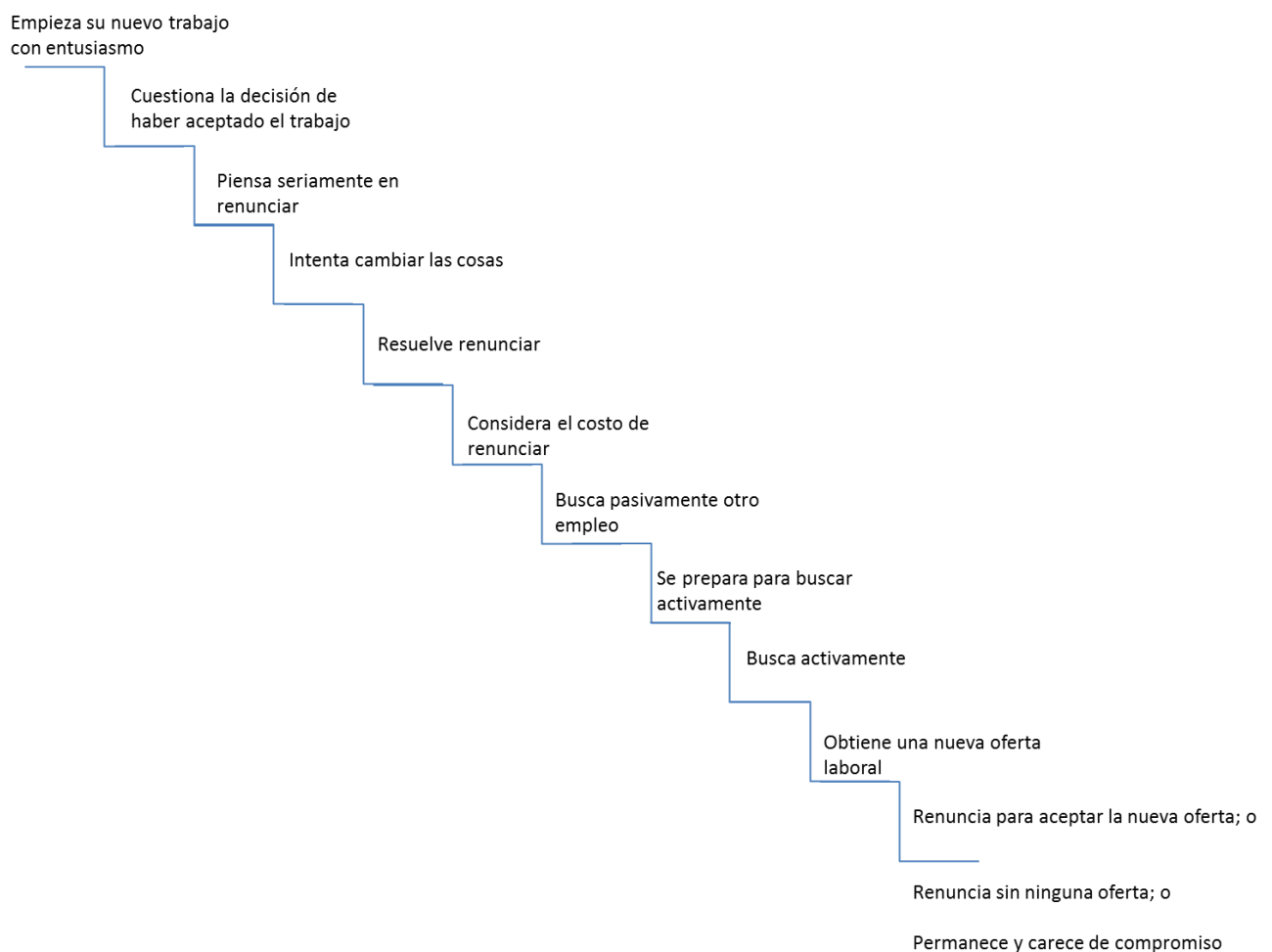
Employee disengagement

De acuerdo a Law (2014), no existe un consenso sobre la definición definitiva de employee disengagement. Según la misma autora, no es tratado como una antítesis negativa del engagement, sino como un nivel reducido de engagement. Sin embargo, no está claro hasta qué punto en la reducción de engagement es necesario para considerarlo como disengagement. Algunos autores han definido al disengagement como la pérdida de la pasión y energía en la realización del papel laboral ejercido por el individuo (Saks, 2006; Tinline & Crowe, 2010; Tomlinson, 2010; citado por Law, 2014).

Factores que desencadenan employee disengagement

Se han identificado una serie de factores que desencadenan disengagement y a la vez, generan comportamientos contraproducentes en la organización. La siguiente imagen ilustra el comportamiento de un empleado que se encuentra en un proceso de disengagement.

Figura 1. Pasos en el proceso de falta de compromiso que pueden conducir a la renuncia del empleado.



Fuente: T.R. Lee, T.R. Mitchell, L. Wise, y S. Fireman (1966), citado por Branham (2012). Traducido por autor de tesis.

Los primeros síntomas en aparecer son absentismo, tardanza y conductas de distanciamiento o negatividad que suelen manifestarse cuando algún evento impactante o perjudicial de parte de la organización afecta a un empleado. Branham (2012) sugiere una lista de eventos que desencadenan la falta de compromiso:

- Ser descartado para una promoción
- Darse cuenta que el trabajo no es como lo ofrecido
- Enterarse que uno podría ser transferido
- Tener a un jefe que no le agrada
- Ser asignado a un nuevo territorio
- Ser solicitado a realizar algo antiético
- Enterarse que la compañía hace algo antiético
- Ganar suficiente dinero para retirarse o elegir otra opción de vida
- Ser sujeto de acoso sexual
- Ser sujeto de discriminación
- Enterarse que la compañía ha sido comprada
- Darse cuenta que uno es sub-compensado en relación a otros que hacen el mismo trabajo
- Enterarse que el desempeño o comportamiento de uno se ha convertido en inaceptable
- Recibir repentinamente una oferta laboral externa
- Ser presionado a realizar un irracional sacrificio personal o familiar
- Ser solicitado a realizar una tarea poco significativa
- Ser negado un permiso familiar
- Ser negada una solicitud de transferencia
- Tener un colega cercano que ha renunciado o ha sido despedido
- Estar en desacuerdo con el jefe

- Tener un conflicto con un compañero
- Recibir una inesperada calificación de bajo desempeño
- Recibir un pequeño o ningún incremento salarial

Marciano (2010) por su lado, propone los siguientes factores de conllevan a la falta de compromiso:

- Cuando el jefe se atribuye el crédito por el trabajo de su colaborador
- Expectativas no realistas
- Falta de retroalimentación, coaching y apoyo
- Líderes incompetentes
- Ser constantemente devaluado y no apreciado
- Falta de muestras de cortesía básica
- Realizar trabajo sin valor
- Ver a jefes con falta de compromiso
- Criticismo que no es constructivo
- Cuando el jefe no toma en cuenta sugerencias, retroalimentación u opinión
- Falta de aprecio o cumplidos por un buen trabajo
- Cuando no existe idea hacia dónde va la compañía
- No ser respetado
- Cuando no existe reconocimiento por un alto desempeño
- Para cumplir el trabajo se deben sobrepasar obstáculos y procesos engorrosos.

Cualquiera de estos eventos puede convertirse en el punto de quiebre el cual determina la decisión definitiva de permanecer en disengagement. (Branham, 2012).

Una vez explorado el concepto de employee engagement, se procederá a revisar los factores que generan engagement en millenials. Para ello, previamente se expondrá información relevante sobre las diferentes cohortes generacionales y las características de los millenials.

Cohortes generacionales

Strauss & Howe (1991) citados por Özçelik (2015) definen a una generación como el conglomerado de personas que han nacido sobre un período de tiempo aproximado de veinte años. Cada generación que experimenta los mismos eventos políticos, culturales y económicos dentro del mismo período de tiempo y comparte similares valores y puntos de vista es llamada cohorte generacional (Özçelik, 2015). Actualmente, existen seis generaciones conviviendo al mismo tiempo cada una con sus puntos de vista, valores, actitudes y creencias. Tres de estas generaciones –Baby boomers, Generación X y Millenials- están activamente trabajando, consumiendo y compitiendo en el mercado (Liotta, 2012). La generación baby-boomer son los nacidos entre los años 1946 y 1964, la Generación X los nacidos entre 1965 y 1980, y la Generación Y, Millenials o Generación Net los nacidos entre 1981 y 2000 (Özçelik, 2015). A continuación se profundizará en las características de los millenials.

Generación Y o Millenials

En términos generales, los millenials son descritos como confidentes, abiertos al cambio, tecnológicamente conectados y expresivos (Payton, 2015). Entre los principales factores que han transformado a los millenials se encuentran el ambiente tecnológico en el cual crecieron, lo cual les ha hecho sentir cómodos con el acceso instantáneo a la información y a la constante comunicación y redes sociales (Pew, 2010 citado por Twenge & Campbell, 2012). Los entornos económicos y políticos inestables salpicados por hechos de corrupción y terrorismo (Twenge & Campbell, 2012). Y el ambiente familiar en el cual crecieron. Esta generación fue criada por padres protectores que respondieron a sus necesidades físicas, emocionales y educacionales, y enaltecieron hasta los mínimos esfuerzos de sus hijos, estos presentan altas expectativas de reconocimiento, aprobación y recompensa en el lugar de trabajo (Özçelik, 2015). Los millenials han sido testigos de cómo sus padres experimentaron altibajos en sus carreras debido a crisis económicas y al downsizing de las organizaciones, por lo que esta generación percibe que no es necesario sobre-comprometerse con las organizaciones para las cuales trabajan (Özçelik, 2015). Por lo tanto, y de acuerdo al mismo autor, esta generación prioriza su auto-desarrollo a través de la búsqueda de oportunidades de crecimiento y aprendizaje y un rápido avance en su carrera. Ferri-Reed (2014) coincide que comparados con anteriores generaciones, que crecieron y se educaron con maestros y padres autocráticos, los millenials por el contrario, disfrutaron de relaciones cercanas y amistosas

con padres y maestros. La investigación empírica muestra que este tipo de relación con sus padres ha formado una cohorte generacional con alta autoeficacia y segura de sí misma (Twenge 2009; Twenge y Campbell 2001 citado por Myers & Sadaghiani 2010). Esto ha llevado a que, en el lugar de trabajo, sean interpretadas por generaciones mayores como irrespetuosas, arrogantes o poco comprometidas (Ferri-Reed, 2014). Sin embargo, Twenge & Campbell, (2012) afirman que altos niveles de autoestima sugieren una tendencia hacia el individualismo –un enfoque hacia las necesidades y deseos de uno mismo- tendencia que va de la mano con los cambios culturales en occidente. Estos cambios incluyen hijos fuera del matrimonio, movimientos hacia la equidad de género, raza, orientación sexual, y declinación en la formalidad en la vestimenta. Los mismos autores también coinciden que los millenials reportan altos niveles de narcisismo lo cual está relacionado a un locus de control externo y una incapacidad de aceptar críticas.

Otros rasgos o actitudes que esta generación presenta son una mayor tendencia a la extroversión, ansiedad y depresión que las generaciones anteriores, y una menor tendencia a la necesidad de aprobación social y apertura a la experiencia (Twenge & Campbell, 2012).

Tabla 2. Resumen de evidencias empíricas sobre diferencias generacionales en actitudes y rasgos de personalidad

Actitud o rasgo	Hallazgos
Rasgos y actitudes individualistas	Millenials > Gen X > Boomers
Extraversión	Millenials > Gen X > Boomers
Ansiedad y depresión	Millenials = Gen X > Boomers
Creatividad y apertura a la experiencia	Boomers > Gen X > Millenials
Necesidad de aprobación social	Boomers > Gen X = Millenials
Significado y propósito en la vida	Boomers > Gen X > Millenials

Fuente: Twenge & Campbell (2012). Traducido por autor de tesis

Todas estas características de los millenials moldeadas por el entorno en el cual se criaron y crecieron conllevan a una serie de valores hacia el trabajo y factores que permiten generar engagement en esta generación. A continuación, se exploran los mismos.

Factores que promueven employee engagement en Millenials

Twenge (2010) compara bajo evidencia empírica, los valores que los millenials poseen hacia el trabajo con otras generaciones. Afirma que la mayoría de estudios son consistentes en encontrar a los millenials a diferencia de las anteriores generaciones, carece de un fuerte sentido de ética de trabajo y no ubica al trabajo en el centro de su vida - centralidad del trabajo. Al contrario, es una generación que fuertemente se orientan hacia el ocio, la libertad y el balance entre la vida laboral y personal. Estos hallazgos son muy importantes ya que plantean un cambio de paradigma en las organizaciones, donde las generaciones anteriores – Boomers y Gen X – ocupan actualmente posiciones de liderazgo. Otros elementos relacionados al trabajo que Twenge (2010) encontró, se centran en los valores extrínsecos e intrínsecos hacia el trabajo definidos como estatus, respeto y un buen salario; y hallar significado e interés en el trabajo respectivamente. Twenge (2010) señala que los estudios demuestran que no existen diferencias entre generaciones sobre los valores intrínsecos ya que se mantienen constantes en las tres generaciones. De igual forma los valores altruistas. Esto quiere decir que al enfatizar el significado en el trabajo y cómo éste puede ayudar a otros puede ser efectivo, pero no más que con otras generaciones. Sin embargo, dentro de este proceso de información, la comunicación juega un papel central. Payton (2015) señala que los millenials consideran que un buen lugar de trabajo se caracteriza por ser culturalmente amigable, divertido, y poseer un liderazgo abierto a escuchar. Sobre este último punto, Myers & Sadaghiani (2010) concuerdan que una de las cualidades más positivas de los millenials en el trabajo es la comunicación frecuente y abierta con sus supervisores (otras características positivas que estos autores señalan son: el trabajo en equipo, la necesidad de impactar en la organización, y la facilidad con las tecnologías de la comunicación). Si bien una comunicación abierta con los supervisores la cual incluye compartir información, evaluar el desempeño de forma regular, crear un clima de confianza y solicitar la opinión es deseable para todas las generaciones, los millenials de acuerdo a la evidencia empírica esperan que la comunicación con sus supervisores sea más frecuente, más positiva y más afirmativa (Myers & Sadaghiani, 2010). Además, los autores señalan que los millenials esperan que la organización para la cual trabajan los mantenga constantemente

informados independientemente de la estructura jerárquica. La raíz de estas altas expectativas de acuerdo a Twenge & Campbell (2012) se debe justamente al continuo feedback positivo que los millenials recibieron a lo largo de su crianza.

Twenge & Campbell (2012) señalan que las compañías enfrentan el desafío de comprender lo mencionado anteriormente, ya que estos elementos inspiran y motivan a los millenials con el fin de comprometerlos. Evidentemente, no es posible satisfacer cada detalle; sin embargo, es necesario que las empresas reconsideren sus prácticas de recursos humanos con el fin de acomodarse a las necesidades de los millenials. Özçelik (2015) resume las expectativas de los millenials en función de los diferentes subsistemas de recursos humanos:

- *Reclutamiento y Selección:* los millenials poseen un alto sentido de integridad y consistencia, por lo que las promesas realizadas durante el proceso de reclutamiento deben ser honradas. Twenge & Campbell (2012) señalan que debido al narcisismo y a las altas expectativas que los millenials tienen, el contrato psicológico establecido durante el proceso de reclutamiento y selección es crítico para mantener comprometida a esta generación desde el inicio. Por ello, debe existir un acuerdo entre los puntos tratados durante las entrevistas de selección y acercamiento de ofertas laborales.
- *Gestión del Desempeño:* según Gilbert, 2011 citado por Özçelik (2015) una gestión del desempeño efectiva es un gran generador de engagement. Los millenials esperan contar con feedback continuo y claro sobre su desempeño. Twenge & Campbell (2012) afirman que los millenials debido a sus altas expectativas, auto-imagen positiva e impaciencia - causadas por el frecuente feedback positivo cuando eran más jóvenes y la gratificación instantánea que ofrece la tecnología – la revisión anual de desempeño queda obsoleta, y se hace necesario generar espacios constantes de feedback.
- *Formación y Desarrollo:* los millenials buscan dentro de su carrera oportunidades de crecimiento, gerenciamiento y tareas retadoras y significativas. El constante

entrenamiento de sus habilidades y otras prácticas como el “reverse mentoring” pueden ser importantes para retenerlos.

- Otros aspectos a tomar en cuenta son el uso de la tecnología y la disponibilidad de horarios flexibles en el lugar de trabajo, ya que esta generación no solamente considera la remuneración (Cunningham, 2016). De hecho, un factor decisivo para aceptar una oferta laboral de acuerdo al Society of Human Resource Management (2011) citado por Twenge & Campbell (2012) es la flexibilidad laboral. Un estudio halló que los millenials tienen una predisposición tres veces mayor a renunciar a un 10% de su salario a cambio de mayor flexibilidad laboral (Burke, 2004 citado por Twenge & Campbell, 2012). Estos hallazgos coinciden con la preferencia de los millenials hacia el ocio y entretenimiento. Por ello, es importante que las organizaciones trabajen en alternativas combinadas con la tecnología para facilitar el balance entre la vida laboral y personal (Twenge & Campbell, 2012).

Tabla 3. Resumen de evidencias empíricas sobre diferencias generacionales en valores hacia el trabajo

Actitud o rasgo	Hallazgos
Centralidad del trabajo	Boomers > Gen X > Millenials
Ética de trabajo	Boomers > Gen X > Millenials
Ocio y entretenimiento	Millenials > Gen X > Boomers
Altruismo	Sin diferencias
Valores intrínsecos	Sin diferencias
Valores extrínsecos	Gen X > Millenials > Boomers
Afiliación o valores sociales	Boomers > Gen X > Millenials
Interés en problemas sociales o políticos	Boomers > Gen X > Millenials

Fuente: Twenge & Campbell (2012). Traducido por autor de tesis.

En resumen, los dos principales factores que tienen el potencial de generar compromiso laboral en millenials son la flexibilidad laboral y la comunicación abierta y continua en el lugar de trabajo. Esto debido al entorno en el cual los millenials fueron criados. A continuación, se presentará al feedback como una práctica de recursos humanos que busca generar compromiso laboral en millenials al satisfacer justamente la necesidad y expectativa que esta generación tiene en mantener un diálogo abierto y continuo.

Feedback

El feedback o retroalimentación, es el conocimiento o la información de la efectividad de nuestro desempeño (Moreno, 2010; Kinicki & Fugate, 2012). La naturaleza del feedback está concebida como un caso especial de comunicación en el cual el emisor – definido como la fuente – emite un mensaje al receptor. Este mensaje en el caso del feedback contiene información sobre el receptor, y la percepción y respuesta a este mensaje depende de sus características personales, la naturaleza del mensaje y las características de la fuente (Ilgen *et al.* 1979).

De acuerdo a Moreno (2010) suele provenir de dos fuentes: (1) la percepción de otros sobre nuestro desempeño, o (2) por medio del conocimiento de los resultados de nuestras acciones. Kinicki & Fugate (2012) agregan a una tercera fuente que proviene de uno mismo; sin embargo, esta fuente suele estar sujeta a diferentes sesgos como el sesgo de autoservicio.

Desde una perspectiva histórica, a principios del siglo XX cuando la psicología organizacional iniciaba y la revolución industrial atraía a un creciente número de obreros a las ciudades, las escalas de comparación sobre el desempeño ganaron popularidad (Hedge, Borman & Birkeland, 2001). Un ejemplo de esto fue la escala de comparación hombre-a-hombre introducida por Walter Dill Scott para clasificar las habilidades de los obreros previo a la Primera Guerra Mundial (Paterson, 1922 citado por Hedge *et al.* 2001). Sin embargo, Shelton (1919) habló de un método referido como “evaluación mutua” en el que cada individuo era evaluado por subordinados y supervisores empleando una papeleta secreta (Link, 1920 citado por Hedge *et al.* 2001). Lawler (1967) en su artículo titulado “*The Multitrait-Multitrater Approach to Measuring Managerial Job Performance*” sugirió que pares y subordinados se encuentran en mejor posición que el supervisor para evaluar el desempeño de un individuo. Sin embargo, McEvoy & Butler (1987) apreciaron que las

evaluaciones de pares generalmente no son bien aceptadas, excepto para propósitos de desarrollo. Mientras que Hegarty (1973, 1974) observó que las evaluaciones de subordinados demostraban ser un método útil y aceptable de feedback para los supervisores. Ilgen, Fisher & Taylor (1979) y Nadler (1979) resaltaron que el feedback es un factor muy importante para el comportamiento individual y grupal en las organizaciones (Hedge *et al.* 2001). Por ejemplo, el trabajo innovador realizado por el *Survey Research Center* de la Universidad de Michigan a finales de los 40's del siglo pasado se enfocó en cambiar los patrones en las relaciones entre supervisores y subordinados a través de resultados de encuestas. El proceso de feedback que se desprendió de esto, involucró la interacción entre supervisores y subordinados con el fin de revisar e interpretar los resultados y formular planes de acción. Mann (1957) evaluó empíricamente el programa de feedback en un período de dos años y encontró cambios positivos en las actitudes y percepciones de los empleados comparado a un grupo de control (Hedge *et al.* 2001).

Funciones

De acuerdo a Moreno (2010) el feedback fomenta el aprendizaje enfocado a mejorar el desempeño. A nivel individual permite suscitar un auto-análisis respecto a las competencias laborales y desempeño, una auto-percepción realista de las propias capacidades y mejorar la receptividad de la retroalimentación. A nivel organizacional permite construir una cultura de retroalimentación. Pero el feedback no solamente tiene una función ligada a mejorar el desempeño, sino también ligada a una función instruccional y otra motivacional (Kinicki & Fugate, 2012). Cumple una función instruccional cuando clarifica roles o enseña nuevas conductas; y cumple una función motivacional cuando actúa como una recompensa. Si el feedback cumple una función instruccional, los supervisores proveen a los empleados de información relevante para modificar conductas que posteriormente les ayuden en su desempeño. A su vez, esta práctica permite aumentar la motivación intrínseca del empleado al concentrar el interés en la tarea y orientarlo hacia el aprendizaje y la mejora (Deci & Ryan, 1980, 1985 citado por Joo & Park, 2010). Si el feedback aumenta la motivación al actuar como una promesa de futuras recompensas entonces funciona como un incentivo. También puede funcionar como un reforzador secundario en sí mismo – recompensa y/o castigo y su efectividad depende en la medida en que lleva al individuo a anticipar la recompensa (Annett, 1969 citado por Ilgen *et al.* 1979).

Tipos

El enfoque tradicional del feedback se basa en una comunicación de arriba hacia abajo / supervisor-subordinado llevada a cabo a menudo, una vez sola vez al año durante el ejercicio de revisión de desempeño (Kinicki & Fugate, 2012). De acuerdo a Wedaman (2014) este tipo de feedback presenta el inconveniente de no ser de mucha ayuda ni agregar valor en el lugar de trabajo ya que refuerza la dinámica de poder entre jefe y empleado. Bajo estos antecedentes, nuevas formas de feedback han emergido como por ejemplo la retroalimentación 360 que consiste en la información proporcionada por uno mismo, jefe, subordinados y pares; o la retroalimentación ascendente o upward feedback que consisten en la retroalimentación de subordinado a superior. (Kinicki & Fugate, 2012). Según Lepsinger & Lucia (1997) citado por Coffin, McGivern, Underwood-Price, Xiong, & Zander (2012) el upward feedback apareció con la Generación X en la década de los 80's. De hecho, la retroalimentación ascendente ha sido reconocida como un importante aspecto de la retroalimentación multifuente (Waldman & Atwater, 1998 citado por Waldman, Atwater & Cartier, 2000). Un estudio realizado por Waldman *et al.* (2000) en una agencia de policía aplicado a 110 supervisores demostró que la retroalimentación ascendente concuerda con el trabajo de Pearce & Porter (1986) en el cual se sugiere que el feedback negativo impacta negativamente en las actitudes subsecuentes. Las bajas calificaciones otorgadas por los subordinados en el estudio de Waldman *et al.* (2000) resultaron en un subsecuente menor compromiso del supervisor hacia sus colaboradores; mientras que altas calificaciones resultaron en un mayor compromiso del supervisor con sus subordinados.

Baker, Perreault, Reid, & Blanchard (2013) señalan que junto con la retroalimentación multifuente, el mentoring y el coaching constituyen las técnicas de feedback formal más influyentes actualmente. Asimismo, sostienen que el feedback también ocurre a nivel informal y que es de gran valor al proveer orientación en tiempo real de las actividades y desafíos encontrados en el día a día. Sin embargo, para que cualquier tipo de feedback funciones, ya sea formal o informal, Baker et al. (2013) afirman que el grado de significado que acompaña al feedback es crucial. Es decir, el significado va matizado en el contenido del mensaje y explora aspectos personales del empleado con el fin de sacarlo de su zona de confort con el fin de desarrollarlo y alinearlo a la consecución de metas próximas y distantes. (Baker et al., 2013).

Feedback bidireccional

De acuerdo a Baker et al. (2013) el feedback no debe ser visto como una práctica simple relacionada al desempeño de las tareas, sino como un diálogo y enfoque sistemático dentro de las organizaciones. Este tipo de práctica es considerada como una acción estratégica dentro de la comunicación interna ya que de acuerdo a Tessi (2012) a los empleados les motiva ser escuchados por parte de su organización, lo cual permite generar conocimiento y compromiso dentro de las organizaciones (Tessi, 2015). Es por ello, que Wedaman (2014) sugiere que el feedback también debe ser bidireccional; es decir, del supervisor al empleado y del empleado al supervisor (Johlke & Duhan, 2000). Según estos autores, los supervisores que emplean el feedback bidireccional no solamente proveen de información e influyen a sus empleados, sino también solicitan activamente a sus empleados comentarios, información y retroalimentación. Por ejemplo, uno de los más poderosos comportamientos por parte de los supervisores en el área de ventas son los patrones de comunicación que éstos emplean con sus colaboradores (Johlke, Duhan, Howell & Wilkes, 2000). Y en ambientes ajenos a las ventas, las prácticas de comunicación de los supervisores están fuertemente relacionadas al desempeño y a la reducción de ambigüedad en el puesto (Keller, 1994 citado por Johlke et al, 2000). En ese sentido, los autores señalan que un diálogo y una fluida comunicación entre supervisores y empleados permiten dentro de las organizaciones procesar información, reducir ambigüedad – entendida como la falta de información, conocimiento y certeza – y coordinar acciones. Sin embargo, van Vuuren, de Jong & Seydel (2007) van más allá al indicar a través de su investigación sobre las relaciones entre la comunicación del supervisor y el compromiso de sus empleados. De acuerdo a sus resultados, los aspectos comunicacionales más importantes entre jefes y empleados son el feedback brindado por el jefe, seguido por la noción que tiene el empleado de sentirse escuchado por su jefe. Miles et al. (1996) citado por Abu Bakar, Dilbeck & McCroskey (2010) identificó cuatro dimensiones en la dinámica comunicacional entre supervisores y empleados: (1) relación comunicacional positiva en la cual el supervisor busca conocer las opiniones de sus subordinados, se dirige a ellos de una forma casual, se interesa por ellos como personas y solicita su participación en la toma de decisiones; (2) apertura comunicacional ascendente en la cual existe apertura para que el colaborador pueda cuestionar y discrepar con una disposición del supervisor; (3) relación comunicacional negativa en la que el supervisor ridiculiza o critica a sus subordinados en la presencia de otros; y (4) comunicación relevante para el trabajo en la que el supervisor brinda feedback

sobre el desempeño de la persona e información como políticas, normas, tareas, horarios entre otros. En su investigación sobre las prácticas de comunicación entre líder y subordinado, Abu Bakar et al. (2010) encontraron que una comunicación de alta calidad entendida como altos niveles de relación comunicacional positiva, apertura comunicacional ascendente y comunicación relevante para el trabajo puede resultar en un mayor compromiso laboral por parte de los subordinados. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Varona (1996) en los que se mostró una relación positiva entre la satisfacción con la comunicación – entendida como un constructo que abarca entre otras dimensiones la retroalimentación ascendente y descendente entre jefe y colaborador (Clampitt & Girard, 1993) – y el compromiso de los empleados. Putti et al. (1990) citado por van Vuuren et al. (2017) señala que el feedback bidireccional donde el jefe provee feedback a sus empleados y los escucha, es un aspecto relevante en la comunicación para impactar en las actitudes de los colaboradores. Es así que la fortaleza de la relación entre líder-colaborador puede predecir resultados significativos en el desempeño (Liden et al., 1993 citado por Hamdi & Rajablu, 2012). De hecho, estos últimos señalan que una pobre calidad en la comunicación entre el líder y el colaborador genera disengagement. En un estudio con 900 enfermeras se examinó la comunicación bidireccional entre supervisores y enfermeras, y los resultados demostraron que si éstas no estaban satisfechas con la comunicación con sus supervisores, su compromiso decaía (Brunetto, Farr-Wharton & Shacklock, 2011). Mientras que en una investigación con 200 empleados Madlock & Kennedy-Lightsey (2010) corroboraron que la satisfacción en la comunicación con sus superiores estaba relacionada con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Dada la relación existente entre compromiso y la comunicación bidireccional entre jefe y colaborador, se propone esta práctica para la generación de engagement en millenials.

Feedback bidireccional para generar engagement en millenials

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, existe evidencia de que el feedback está relacionado al employee engagement. Sin embargo, dado que los millenials poseen diferentes características en relación a otras generaciones, el enfoque tradicional de feedback queda obsoleto para comprometer a esta generación. En ese sentido, el feedback bidireccional puede acoplarse como una herramienta para generar compromiso en millenials debido al entorno en el cual han venido desarrollándose. Por ejemplo, los estudiantes universitarios de hoy – millenials – están acostumbrados a la retroalimentación ascendente

(Kinicki & Fugate, 2012). Y dado el entorno familiar y educacional en el que han estado inmersos, presentan altas expectativas de reconocimiento, aprobación y recompensa en el lugar de trabajo (Özçelik, 2015). Es por ello, que los millenials esperan contar con feedback de manera regular y que éste sea claro sobre su desempeño (Özçelik, 2015). Es decir, que esté basado en evidencias de conducta observable y específica (Eckleberry-Hunt & Tucciarone, 2011). También de acuerdo a Payton (2015) prefieren trabajar bajo un liderazgo abierto a escuchar, y esperan de sus supervisores una interacción a nivel personal que otorgue feedback continuo (Coffin et al., 2012). Por ejemplo, en una investigación con 500 estudiantes universitarios empleados en una biblioteca, Smith & Galbraith (2012) encontraron que el 45% deseaba tener feedback formal mensualmente y el 26% semanalmente. Estos resultados son similares a los encontrados por otros – Half study y The Hudson study – en los que seis de cada diez millenials prefieren mantener feedback con sus supervisores al menos una vez al día (Smith & Galbraith, 2012). Otras investigaciones también demuestran que los supervisores con mayor éxito en la gestión de millenials suelen desarrollar relaciones cercanas y de mentoring con el fin de contribuir al desarrollo de sus colaboradores (Espinoza et al., 2010; citado por Eckleberry-Hunt & Tucciarone, 2011). Y Coffin et al., (2012) encontraron en su estudio de una muestra de 464 individuos entre diferentes generaciones que los millenials se sienten motivados por diferentes tipos de feedback en el lugar de trabajo (informal, formal y mentoring); y lo atribuyen al contexto educacional en el cual se formaron ya que de acuerdo a Munro (2010), el 78% de los millenials esperan que el feedback recibido en sus clases se reflejen en el lugar de trabajo (Coffin et al., 2012). Asimismo, Franco & Lyapina (2016) recomiendan mantener una comunicación efectiva y un feedback claro y frecuente con empleados millenials con el fin de incrementar su percepción de seguridad en el trabajo – entendida como la probabilidad que un individuo mantendrá su trabajo en una organización – ya que encontraron en su investigación con 400 empleados millenials distribuidos en trece compañías, que está altamente relacionada con el compromiso. Teniendo en cuenta que los millenials sí esperan contar con una comunicación abierta y bidireccional con sus supervisores, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones en base a los hallazgos de varios estudios que refuerzan el impacto que el feedback y la comunicación entre líder y colaborador puede tener en las organizaciones. Smither, London, & Reilly (2005) por ejemplo, revisaron evidencia empírica que muestra que la mejora en el comportamiento a nivel organizacional está relacionada cuando el feedback especifica que es necesario un cambio en la conducta, y los

receptores del feedback reaccionan positivamente a éste, creen que el cambio es factible, establecen metas para modificar su comportamiento y ejecutan acciones que llevan a mejorar el desempeño. Cuando este feedback tiene una orientación hacia el desarrollo y al aprendizaje, Joo & Park (2010) encontraron que los empleados demuestran un mayor grado de compromiso, replicando los resultados obtenidos por Atwater et al., (2000); Jaworski & Kohl, (1991). En otro estudio conducido por Kacmar, Witt, Zivnuska & Gully (2003) con 188 empleados del sector privado y 153 empleados del sector público, encontraron que existe una fuerte relación entre un alto desempeño y una frecuente comunicación con el supervisor que les permitió recibir feedback sobre su desempeño y modificar conductas para incrementarlo. Estos resultados coincidieron con los encontrados en un estudio previo Clampitt & Downs (1993), en el que 175 empleados distribuidos entre una compañía de servicios financieros y otra de manufactura indicaron que el feedback a nivel personal y la comunicación ascendente son los factores con mayor impacto en la productividad. Çetin, Karabay & Efe, (2012) también encontraron en una investigación con 225 empleados del sector bancario que un liderazgo que interactúa con sus subordinados genera satisfacción laboral en éstos. Los mismos resultados fueron encontrados por de la Rosa & Carmona (2010) en una entidad bancaria en la que una buena relación de comunicación entre líder y colaborador refuerza el compromiso laboral de éste. Igualmente, en un estudio conducido en el aeropuerto internacional de Delhi debido a sus bajos índices de employee engagement según una encuesta de compromiso que es aplicada regularmente en esta organización, Balakrishnan & Masthan (2013) encontraron la existencia de una significativa y positiva relación entre la comunicación superior-subordinado, apertura del superior, comunicación ascendente, y confiabilidad y calidad en la comunicación con el employee engagement. En función de estos hallazgos, planes para mejorar estos factores de comunicación fueron implementados y como resultado, los niveles de compromiso laboral subieron (Balakrishnan & Masthan, 2013).

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Basándonos en que esta investigación busca responder ¿cómo y hasta qué punto la aplicación de feedback bidireccional aumenta el compromiso laboral o employee engagement en millenials dentro del sector petrolero?, la metodología que se propone a utilizar será experimental y cuantitativa aplicando el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale – UWES*.

Justificación de la metodología utilizada

El presente trabajo tiene la finalidad de explorar si el feedback bidireccional aumenta el employee engagement en millenials dentro del sector petrolero. Para ello, será necesario medir el employee engagement en dos grupos de participantes conformados por empleados millenials. Un grupo estará expuesto al feedback bidireccional durante tres meses, y el otro no estará expuesto. A ambos grupos se les aplicará el cuestionario UWES antes y después del experimento. Por ello, la metodología recomendada a aplicar en esta investigación es la experimental que

consiste en la manipulación de una (o más) variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. El experimento provocado por el investigador, le permite introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas (Grajales, 2000, párr.6).

Herramientas de investigación utilizada

De acuerdo a Schaufeli (2013) el UWES es el instrumento que la mayoría de investigaciones académicas sobre engagement utiliza. En su versión de 17 ítems, este cuestionario de autoinforme evalúa el compromiso laboral en una escala de Likert de 7 opciones de respuesta, sobre las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción (Oramas, Marrero, Cepero, del Castillo & Vergara, 2014). Para obtener la

puntuación de engagement, primero se deben obtener las calificaciones individuales de cada dimensión o componente. Para ello, se deben sumar los puntajes de los ítems que representan el componente y dividir esta suma por la cantidad de ítems que componen la escala en particular. Para obtener la puntuación final se debe seguir el mismo procedimiento. El valor total oscilará entre 0 y 6 y este, a su vez, estará comprendido dentro de una de las cinco categorías establecidas para la calificación: muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto (Oramas, *et al.*, 2014, p.49).

Tabla 4. Normas estadísticas para las puntuaciones por categoría en el UWES de acuerdo a Schaufeli & Bakker, 2002 citado por Oramas, *et al.*, 2014

Categoría	Vigor	Dedicación	Absorción	Total
Muy bajo	2,17	1,6	1,6	1,93
Bajo	2,18-3,20	1,61-3,00	1,61-2,75	1,94-3,06
Medio	3,21-4,80	3,01-4,90	2,76-4,40	3,07-4,66
Alto	4,81-5,65	4,91-5,79	4,41-5,35	4,67-5,53
Muy alto	5,66	5,8	5,36	5,54

El UWES v-17 tiene validez para países de Latinoamérica (Oramas, *et al.*, 2014; Müller, Pérez & Ramírez, 2013).

En cuanto a la aplicación de feedback bidireccional, el grupo de empleados que estará expuesto junto con sus respectivos jefes directos recibirán instrucciones de dar y recibir feedback durante tres meses. A los jefes se les otorgará las siguientes guías obtenidas de Marciano (2010):

- Brindo feedback específico sobre el desempeño de mis empleados de forma diaria.
- Brindo feedback siempre de manera constructiva, incluso en los más críticos.
- Motivo a mis empleados a proveerme de feedback sobre mi desempeño y efectividad.
- Cuando estoy preocupado sobre el comportamiento de un empleado, le brindo feedback dentro de las veinticuatro horas de haberme percatado del problema.
- Doy seguimiento con los empleados después de haberles dado feedback correctivo ya sea para reforzar los cambios positivos, o seguir asesorándolos.

Descripción de participantes

Para el propósito de esta investigación se escogerán a 30 empleados nacidos entre los años de 1981 a 1992 -edad entre los 36 a 25 años- con formación universitaria que se encuentren laborando por al menos un año dentro de las tres principales empresas petroleras del Ecuador. Para cada empresa se escogerán a 10 empleados y se los dividirá en dos grupos de 5. Un grupo estará expuesto al feedback bidireccional, y el otro no estará expuesto. A ambos grupos se les aplicará los cuestionarios UWES.

Reclutamiento de los participantes

Para definir los participantes, se solicitará a las tres principales empresas petroleras participar en la investigación, designando a los empleados que cumplan con los criterios descritos anteriormente, y a los jefes directos de cada uno. Una vez obtenida su aceptación se procederá a informar a los empleados y jefes sobre los objetivos del estudio, y se solicitará que firmen los formularios de consentimiento informado. Para los jefes que participaran con el grupo que tendrá feedback bidireccional, previamente se les capacitará sobre la importancia de dar y recibir feedback y cómo aplicarlo a través de las guías propuestas por Marciano (2010). La importancia de este paso radica en eliminar el miedo de los jefes de perder su autoridad al recibir feedback, ya que algunos estudios señalan que el upward feedback puede minar la autoridad de los supervisores (Fluit, Bolhuis, Klaassen, de Visser, Grol, Laan, & Wensing, 2013). Transcurridos los tres meses, se aplicarán los cuestionarios previstos.

Consideraciones éticas

Es importante especificar que en esta investigación se respetarán todas las consideraciones éticas relacionadas a un estudio con individuos. Los participantes firmarán un consentimiento informado previo a su participación, donde se especificarán los objetivos del estudio y donde se aclarará que esta participación es totalmente voluntaria, sin que existan implicaciones laborales o personales negativas para quienes opten por no participar o decidan

retirarse en cualquier momento del estudio. Asimismo, se dialogará con los participantes a lo largo de la investigación con el fin de asegurar que no existan implicaciones negativas, sobre todo en el grupo de feedback bidireccional.

RESULTADOS ESPERADOS

Basándonos en la revisión de literatura que se hizo para esta investigación, se esperaría que los resultados de este estudio muestren un aumento en los niveles de compromiso laboral o employee engagement en los empleados millenials a los que se les aplicó feedback bidireccional. Este aumento en el compromiso estaría manifestado en mayores niveles de esfuerzo discrecional de acuerdo a Marciano (2012); y en mayores niveles de vigor, dedicación y absorción como antítesis positiva al burnout (Schaufeli, 2013). En este punto, se esperaría, por un lado, que un diálogo y una fluida comunicación entre supervisores y empleados millenials reduzca la ambigüedad en el puesto, que a la vez tiene una fuerte relación con el desempeño (Johlke et al, 2000). La reducción de la ambigüedad en el rol a través de la confianza en el líder, el apoyo del líder y la creación de un ambiente libre de culpa – logrados por medio de una comunicación abierta y transparente – son componentes de la seguridad psicológica propuesta por Kahn que lleva al employee engagement (Xu and Thomas Cooper, 2010 citado por Bedarkar & Pandita, 2014).

Por otro lado, se esperaría que al recibir feedback por parte de su supervisor, los empleados millenials modifiquen las conductas necesarias para incrementar su desempeño (Kacmar et al., 2003). Una gestión del desempeño efectiva es un gran generador de engagement. Los millenials esperan contar con feedback continuo y claro sobre su desempeño (Özçelik, 2015).

En cuanto a los resultados sobre bienestar laboral – antítesis positiva al burnout – medidos a través del cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), se esperaría que los niveles de vigor, dedicación y absorción sean elevados. De esta manera, los empleados millenials que recibieron feedback no presentarían síndrome de burn-out – que es considerado como una condición psicológica relacionada al estrés que ocurre en el lugar de trabajo; y por lo tanto, estarían comprometidos (Schaufeli, 2013). De hecho, Morse, Salyers, Rollins, Monroe-DeVita & Pfahler (2012) sugieren que el feedback es una estrategia

organizacional que junto con otras tienen la capacidad de reducir el estrés laboral al mejorar las habilidades de afrontamiento y el apoyo social de la persona.

De igual manera, al comprender que los millenials se han criado en entornos familiares y educacionales abiertos al diálogo, a la retroalimentación, a la comunicación ascendente y al elogio, se esperaría que la aplicación de feedback bidireccional – en el que el jefe provee de feedback a sus empleados y los escucha – sea una práctica efectiva que impacte en las actitudes de los empleados millenials (Putti et al., 1990 citado por van Vuuren et al., 2017). Esto debido a que se esperaría que los supervisores que emplean el feedback bidireccional, no solamente provean de información e influyen en sus jóvenes empleados, sino que también solicitan activamente a sus colaboradores comentarios, información y retroalimentación (Johlke & Duhan, 2000). Esto impactaría positivamente sobre una de las expectativas más importantes que los millenials sostienen con respecto al lugar de trabajo, que de acuerdo a Myers & Sadaghiani (2010) es la comunicación frecuente y abierta con sus supervisores.

Por último, se esperaría que la aplicación de esta clase de feedback con empleados millenials impacte positivamente sobre otros constructos psicológicos como, por ejemplo, sobre la satisfacción laboral (Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010). Un liderazgo que interactúa con sus subordinados genera satisfacción laboral en éstos (Çetin, et al., 2012). Si bien la satisfacción laboral es la reacción cognitiva y afectiva del empleado sobre varios aspectos de su trabajo, se esperaría que un impacto sobre la satisfacción laboral impacte también sobre el compromiso laboral (Rayton & Yalabik, 2014). Asimismo, la satisfacción laboral trae consigo cambios positivos en la motivación social del individuo: un incremento en las conductas prosociales y una reducción en las conductas antisociales, siendo estas últimas una consecuencia del estrés laboral (Czabała, Charzyńska & Mroziak, 2011). De acuerdo a los mismos autores, esto conlleva a relaciones más cercanas entre miembros de equipo. La motivación prosocial entonces, crea una sinergia positiva dentro del equipo y contribuye a su efectividad (Hu & Liden, 2015).

Discusión

Al culminar el estudio, la pregunta de investigación “¿Cómo y hasta qué punto la aplicación de feedback bidireccional aumenta el compromiso laboral en millenials dentro del

sector petrolero?”, puede ser respondida de diversas maneras. En primer lugar, los resultados obtenidos del cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* podrían mostrar que al grupo que se le aplicó feedback bidireccional, los niveles de vigor, dedicación y absorción aumentaron con respecto a los resultados obtenidos antes de aplicar el feedback; asimismo, fueron superiores con respecto a los resultados conseguidos por el grupo control. Por un lado, basándonos en la investigación de Balakrishnan & Masthan (2013) en la que encontraron una relación positiva entre la comunicación superior-subordinado, la apertura del superior, la comunicación ascendente, y la confiabilidad y calidad en la comunicación con el employee engagement; y aplicaron planes para mejorar estos factores de comunicación en el aeropuerto internacional de Delhi y aumentaron los niveles de compromiso laboral, se puede decir que la aplicación de feedback bidireccional impacta positivamente en la generación de compromiso laboral en las organizaciones debido a que este tipo de feedback se compone de los factores de comunicación anteriormente mencionados (Johlke & Duhan, 2000). Esto concuerda con los resultados encontrados por Abu Bakar et al. (2010), que señalan que una comunicación de alta calidad entendida como altos niveles de relación comunicacional positiva, apertura comunicacional ascendente y comunicación relevante para el trabajo puede resultar en un mayor compromiso laboral por parte de los subordinados. En el caso de millenials, los resultados también se explican debido a que la evidencia empírica afirma que esta generación espera que la comunicación con sus supervisores sea más frecuente, más positiva y más afirmativa (Myers & Sadaghiani, 2010). Por ejemplo, Coffin et al., (2012) encontraron en su estudio de una muestra de 464 individuos entre diferentes generaciones que los millenials se sienten motivados al contar con feedback en el lugar de trabajo (informal, formal y mentoring) debido al contexto educacional en el cual se educaron.

En el caso del grupo control, los bajos resultados en vigor, dedicación y absorción se explicarían debido a la falta de feedback y comunicación bidireccional que satisfaga la expectativa descrita anteriormente.

Otra explicación sobre esta diferencia en los niveles de engagement puede estar relacionada a lo que Twenge & Campbell (2012) afirman, en que los millenials debido a sus altas expectativas, auto-imagen positiva e impaciencia – causadas por el frecuente feedback positivo cuando eran más jóvenes y la gratificación instantánea que ofrece la tecnología – esperan espacios constantes de feedback. Esto concuerda con la investigación de Smith & Galbraith (2012) con 500 estudiantes universitarios empleados en una biblioteca, en el que el 45% deseaba tener feedback formal mensualmente y el 26% semanalmente.

Otro aspecto a considerar al explicar los resultados que se presume se obtendrían está relacionado a la seguridad psicológica propuesta por Kahn la cual lleva al employee engagement. Los resultados coinciden con el estudio de Franco & Lyapina (2016) con 400 empleados millenials distribuidos en trece compañías, en el que mostraron que una comunicación efectiva y un feedback claro y frecuente con empleados millenials incrementa su percepción de seguridad en el trabajo – entendida como la probabilidad que un individuo mantendrá su trabajo en una organización – y, por lo tanto, hay una relación positiva con el compromiso laboral.

Finalmente, la diferencia esperada entre los resultados previo a la aplicación del feedback y el grupo control pueden también explicarse por el aumento en la satisfacción laboral que el grupo que recibió y brindó feedback obtuvo, como en el caso de la investigación conducida por Çetin et al. (2012) con 225 empleados del sector bancario, en la cual descubrieron que un liderazgo que interactúa con sus subordinados genera satisfacción laboral en estos. De acuerdo a Rayton & Yalabik (2014) la satisfacción laboral podría actuar como un resultado del engagement o como un predictor del engagement.

Limitaciones del estudio

Al finalizar este estudio, se pudieron encontrar algunas limitaciones. En primer lugar, esta propuesta se limita al sector petrolero privado del Ecuador, por lo que los resultados deberían ser corroborados con el sector público, que maneja la mayor parte de la producción de crudo en el país. Adicionalmente, el tamaño de la muestra de esta propuesta fue limitada 30 empleados millenials, de los cuales la mitad conformó el grupo control. Sería recomendable aumentar el número de participantes. Otra limitación con respecto a la muestra empleada, es el grado de apertura que las distintas empresas sostienen hacia una cultura de feedback. Usualmente, la industria petrolera puede caracterizarse por presentar una estructura organizacional muy jerarquizada con alta distancia de poder. Esto puede generar resistencia por parte de ciertos supervisores para aceptar y fomentar la retroalimentación bidireccional y la comunicación ascendente, sobre todo con nuevos profesionales.

Recomendaciones para futuros estudios

Al culminar esta investigación, se puede observar que el feedback bidireccional tiene una relación positiva con la generación de employee engagement en millenials, tal como diferentes investigaciones presentadas a lo largo de este trabajo lo demuestran. Sin embargo, este estudio no contempló la teoría del intercambio líder-miembro, la cual establece que, a través de diferentes intercambios, los líderes diferencian el trato con sus subordinados (Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016). En el caso de una alta calidad en la relación, los subordinados obtienen resultados positivos en diferentes aspectos de su trabajo como, por ejemplo, en la evaluación de su desempeño (Martin, et al. 2016). Se recomienda estudiar el efecto del intercambio líder-miembro sobre la calidad de feedback y su efecto en la generación compromiso laboral en millenials.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu Bakar, H., Dilbeck, K. E., & McCroskey, J. C. (2010). Mediating role of supervisory communication practices on relations between leader–member exchange and perceived employee commitment to workgroup. *Communication Monographs*, 77(4), 637-656.
- Adkins, A. (2016). Millennials: the job-hopping generation. *Gallup*. May, 12.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement—A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1-13.
- Branham, L. (2012). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2011). Supervisor–subordinate communication relationships, role ambiguity, autonomy and affective commitment for nurses. *Contemporary nurse*, 39(2), 227-239.
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human resource development review*, 11(1), 55-76.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(1), 5-28.
- Clampitt, P. G., & Girard, D. (1993). Communication satisfaction: a useful construct?. *Atlantic Journal of Communication*, 1(2), 84-102.
- Coffin, J., McGivern, S., Underwood-Price, L., Xiong, S., & Zander, H. (2012). Feedback in an intergenerational workplace.

- Cornelissen, B. (14 de Junio de 2016). *Delloite*. Obtenido de Oil Price Crisis: <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/energy-and-resources/articles/oil-price-crisis.html>
- Cunningham, A. (2016). Are There Differences In Long-Term Commitment between the Different Generations in the Workforce?
- de la Rosa Navarro, M. D., & Lavado, A. C. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 2(26).
- Czabała, C., Charzyńska, K., & Mroziak, B. (2011). Psychosocial interventions in workplace mental health promotion: an overview. *Health promotion international*, 26(suppl 1), i70-i84.
- Eckleberry-Hunt, J., & Tucciarone, J. (2011). The challenges and opportunities of teaching “Generation Y”. *Journal of graduate medical education*, 3(4), 458-461.
- El Comercio. (2010, Julio). ‘El recorte de utilidades va solo para exploración y explotación’. Obtenido de http://www.elcomercio.com/negocios/recorte-utilidades-solo-exploracion-explotacion_0_307769228.html
- Ferri-Reed, J. (2014). Are Millennial Employees Changing How Managers Manage? The Journal for Quality and Participation; Cincinnati 37.2 (Jul 2014): 15-18,35.
- Fluit, C. V., Bolhuis, S., Klaassen, T., de Visser, M., Grol, R., Laan, R., & Wensing, M. (2013). Residents provide feedback to their clinical teachers: reflection through dialogue. *Medical teacher*, 35(9), e1485-e1492.
- Franco, A. & Lyapina, L. (2016). Work-Related Factors that Affect Organizational Commitment: An Examination using Millennials in the Workforce of Thailand. *International Journal of Research in Business Studies and Management*. 3(11), 33-42.
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. On line)(27/03/2.000).
- Hamdi, S., & Rajablu, M. (2012). Effect of supervisor-subordinate communication and leadership style on organizational commitment of nurses in health care setting. *International Journal of Business and Management*, 7(23), 7.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Birkeland, S. A. (2001). History and development of multisource feedback as a methodology. *The handbook of multisource feedback*, 15-32.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.

- Johlke, M. C., and Dale F. Duhan. "Supervisor communication practices and service employee job outcomes." *Journal of Service Research* 3.2 (2000): 154-165.
- Johlke, M. C., Duhan, D. F., Howell, R. D., & Wilkes, R. W. (2000). An integrated model of sales managers' communication practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 263-277.
- Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of applied psychology*, 88(4), 764.
- Kinicki, A. & Fugate, M. (2012). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*, 5th edition. Business And Economics
- Kumar, D. P., & Swetha, G. (2011). A prognostic examination of employee engagement from its historical roots. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 232.
- Law, M. (2014). *Employee Disengagement: The Impact of Role Discrepancy, Professional Identity and Organizational Justice*.
- Liotta, A. (2012). *Unlocking Generational CODES: Understanding What Makes the Generations Tick and What Ticks Them OFF*. Aviva Publishing New York
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Madlock, P. E., & Kennedy-Lightsey, C. (2010). The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42-62.
- Marciano, P. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*.
- Marciano, P. (2012). *Increasing Human Capital ROI with Respect*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/pamarciano/employee-engagement-13370586>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member exchange (LMX) and performance: A MetaAnalytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard business review*, 88(5), 68-72.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Moreno, J. (2010). Retroalimentación Multifuente. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Morse, G., Salyers, M. P., Rollins, A. L., Monroe-DeVita, M., & Pfahler, C. (2012). Burnout in mental health services: A review of the problem and its remediation. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 39(5), 341-352.
- Müller Gilchrist, R., Exequiel Pérez Villalobos, C., & Ramirez Fernández, L. (2013). Estructura factorial y consistencia interna de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile. *Liberabit*, 19(2), 163-171.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Oramas, A., Marrero, I., Cepero, E., del Castillo, N., & Vergara, A. (2014). La escala de 'Work Engagement' de Utrecht. Evaluación del 'Work Engagement' en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 15(2), 47-56.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99.
- Payton, F. C. (2015). Workplace Design: The Millennials Are Not Coming—They're Here. *Design Management Review*, 26(1), 54-63.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 15, 321.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Smith, S. D., & Galbraith, Q. (2012). Motivating millennials: Improving practices in recruiting, retaining, and motivating younger library staff. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(3), 135-144.

- Smither, J., London, M., & Reilly, R. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings. *Personnel Psychology* 58(1):33 - 66
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Tessi, M. (2012). Comunicación interna en la práctica. Ediciones Granica
- Tessi, M. (2015). Comunicación I.nterna Integrada. Zig-Zag.
- Thomas, R. (2016). Supervisor's engagement and organization outcomes: the mediating role of employee engagement on task performance and organizational citizenship behavior.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*, 152-180.
- van Vuuren, M., de Jong, M. D., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 33(2), 111-140.
- Waldman, D. & Atwater, L. (2001). Attitudinal and Behavioral Outcomes of an Upward Feedback Process. *Group & Organization Management* 26(2):189-205
- Wedaman, D. (2014). Building a Learning Environment in the Workplace.

ANEXO A: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO FIRMADO



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos
Universidad San Francisco de Quito
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
 The Institutional Review Board of the USFQ

Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: Feedback bidireccional para generar compromiso laboral en Millennials dentro del sector petrolero

Organización del investigador *Universidad San Francisco de Quito*

Nombre del investigador principal *Andrei García Katchor*

Datos de localización del investigador principal 026010444; 0984055379; andreigarcia@live.com

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Introducción (Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.
 Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre el efecto del feedback bidireccional sobre el employee engagement.

Propósito del estudio (incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)

El estudio consta de 30 empleados nacidos entre los años de 1981 a 1992 -edad entre los 36 a 25 años- con formación universitaria que se encuentren laborando por al menos un año dentro de las tres principales empresas petroleras del Ecuador. El estudio busca descubrir el efecto del feedback bidireccional sobre el employee engagement con millenials.

Descripción de los procedimientos (breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)

Evaluar el compromiso laboral de los participantes a través del cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*
 Intervenir por una duración de tres meses con feedback bidireccional en un grupo de empleados millenials.
 Evaluar nuevamente con el UWES.
 Analizar los cambios en los resultados de la evaluación antes y después de la intervención con feedback y compararlos con los resultados del grupo control.

Riesgos y beneficios (explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)

Las participantes pueden tener el riesgo de experimentar sentimientos de temor o incertidumbre si los supervisores mantienen una alta distancia de poder. Para los jefes que participaran con el grupo que tendrá feedback bidireccional, previamente se les capacitará sobre la importancia de dar y recibir feedback y cómo aplicarlo.

Las participantes se verán beneficiados al final del estudio ya que el feedback bidireccional les permitirá entrar en un proceso de engagement, caracterizado por vigor, dedicación y absorción.

Confidencialidad de los datos (se incluyen algunos ejemplos de texto)

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y el testigo de la investigación tendrán acceso.

2A) Si se toman muestras de su persona estas muestras serán utilizadas solo para esta investigación y destruidas tan pronto termine el estudio (si aplica) ó

3) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.

4) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

Derechos y opciones del participante (se incluye un ejemplo de texto)

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0984055379 que pertenece a Andrei García, o envíe un correo electrónico a andreigarcia@live.com

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. William F. Waters, Presidente del Comité de Bioética de la USFQ, al siguiente correo electrónico: comitebioetica@usfq.edu.ec

Consentimiento informado (Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo (si aplica)	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

ANEXO B: CARTA DE INVITACIÓN PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES

Quito, 05 de mayo de 2017

Sr/Sra. xxxxxx
Gerente de Recursos Humanos
Empresa Petrolera

De mi consideración,

Reciba un cordial saludo de mi parte. Mi nombre es Andrei García y soy estudiante de último semestre de la carrera de Psicología y Recursos Humanos de la Universidad San Francisco de Quito. Como parte de una investigación sobre comportamiento organizacional, se desea realizar un experimento para determinar si el feedback bidireccional puede ser usado como práctica de recursos humanos para generar compromiso laboral con millenials. Como usted bien conoce, el compromiso laboral es uno de los constructos que mayor vitalidad da a las organizaciones al estar relacionado positivamente con el desempeño. Por otro lado, los millenials constituyen un importante grupo de la fuerza laboral, con distintos valores y actitudes.

Por otro lado, el sector petrolero ha vivido durante los últimos años difíciles momentos que han requerido ajustar costos e inversiones. Sin duda, este tipo de acciones han impactado en los trabajadores, y es por ello que, desde Recursos Humanos se apliquen prácticas que permitan generar compromiso laboral sin la necesidad de reforzadores extrínsecos.

Debido a lo mencionado anteriormente, consideramos oportuno realizar este experimento.

Para ello, se escogerán a 10 empleados nacidos entre los años de 1981 a 1992 -edad entre los 36 a 25 años- con formación universitaria que se encuentren laborando por al menos un año en la empresa que usted representa. Se los dividirá en dos grupos de 5. Un grupo estará expuesto al feedback bidireccional, y el otro no estará expuesto. A ambos grupos se les aplicará los cuestionarios Utrech Work Engagement Scale (UWES).

Una vez obtenida su aceptación se procederá a informar a los empleados y jefes sobre los objetivos del estudio, y se solicitará que firmen los formularios de consentimiento informado. Para los jefes que participaran con el grupo que tendrá feedback bidireccional, previamente se les capacitará sobre la importancia de dar y recibir feedback y cómo aplicarlo. La aplicación de feedback durará tres meses y culminado este tiempo se volverá a aplicar el cuestionario y se comparan los resultados.

Los resultados serán entregados a su persona, con el análisis de los mismos y las recomendaciones.

Por su favorable atención a esta solicitud, le agradezco de antemano.

Saludos cordiales,

Andrei García
Estudiante Psicología y Recursos Humanos USFQ

Quito, 05 de mayo de 2017

Sr/Sra. xxxxxx
Cargo
Empresa Petrolera

De mi consideración,

Reciba un cordial saludo de mi parte. Mi nombre es Andrei García y soy estudiante de último semestre de la carrera de Psicología y Recursos Humanos de la Universidad San Francisco de Quito. Como parte de una investigación sobre comportamiento organizacional, se desea realizar un experimento para determinar si el feedback bidireccional puede ser usado como práctica de recursos humanos para generar compromiso laboral con millenials. Como usted bien conoce, el compromiso laboral es uno de los constructos que mayor vitalidad da a las organizaciones al estar relacionado positivamente con el desempeño. Por otro lado, los millenials constituyen un importante grupo de la fuerza laboral, con distintos valores y actitudes.

Por otro lado, el sector petrolero ha vivido durante los últimos años difíciles momentos que han requerido ajustar costos e inversiones. Sin duda, este tipo de acciones han impactado en los trabajadores, y es por ello que, desde Recursos Humanos se apliquen prácticas que permitan generar compromiso laboral sin la necesidad de reforzadores extrínsecos.

Debido a lo mencionado anteriormente, consideramos oportuno realizar este experimento. Hemos obtenido la aprobación del área de Recursos Humanos y consideran invitarlo a participar de este experimento. En caso de ser favorable su participación se procederá firmar un formulario de consentimiento informado en el cual se protegerá su privacidad e información.

Por su favorable atención a esta solicitud, le agradezco de antemano.

Saludos cordiales,

Andrei García
Estudiante Psicología y Recursos Humanos USFQ

ANEXO C: HERRAMIENTAS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE

ESCALA UTRECHT DE ENGAGEMENT EN EL TRABAJO

UWES-17