



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
DEL PERÚ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

Trabajo de Investigación

**“El engagement y su impacto en el
desempeño laboral del personal
administrativo en una institución
educativa superior privada – Lima Norte,
Lima – Perú, 2018”**

Autor: Rosa Elena Grados Garcia – 1510716

Para obtener el Grado de Bachiller en:

Administración de Negocios

Lima, 7 de diciembre de 2018

Declaración de autenticidad y no plagio

Por el presente documento, yo Rosa Elena Grados Garcia, identificada con DNI N° 40489194, egresada de la carrera de Administración de Negocios, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado “El engagement y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución educativa superior privada –Lima Norte, Lima – Perú, 2018”, para optar por el Grado Académico de Bachiller en la carrera de Administración de Negocios, declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el autor que lo suscribe y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

Así mismo, afirmo que soy responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine la Universidad Tecnológica del Perú y a lo estipulado en el Reglamento de SUNEDU.

Lima, 7 de diciembre de 2018.

.....

(Firma)

Resumen

El estudio busca determinar el impacto que genera la aplicación del engagement en las actividades diarias que realizan las personas dentro de sus labores como personal administrativo en una institución educativa superior privada, sabiendo que la organización educativa cuenta con diversas áreas funcionales que se relacionan entre sí para brindar un servicio de asistencia operativa a los más de 8 mil estudiantes en 17 carreras que tiene la institución en dicha sede. Los indicadores fueron seleccionados y comparados para explicar cómo el engagement se relaciona con las actividades diarias que desempeña laboralmente una persona dentro de su organización, asimismo el papel que deben cumplirlos líderes para dicho fin.

Se considera el estudio de las teorías planteadas por Idalberto Chiavenato que busca relacionar es estado emotivo afectivo y cognitivo de forma positiva siendo estos determinados por los niveles de energía vigor y dedicación siendo estos las dimensiones que miden la variable engagement durante el desarrollo de las actividades laborales, analizando la organización, como esta se encuentra posicionada en el mercado hasta la verificación de la información que nos proporciona la empresa.

Para realizar el análisis estadístico se empleó los resultados de la recolección de datos del instrumento denominado encuesta de clima laboral, entrevista con directivos empresariales y la aplicación de la encuesta a los colaboradores.

Por lo antes indicado, esta investigación es del tipo cualitativo con un alcance descriptivo, correlacional - causal siendo su diseño no experimental de corte trasversal, por ende, se busca determinar el nivel de engagement y el impacto de dicho resultado tiene en el desempeño de sus colaboradores siendo este uno de sus resultados.

Finalmente, será trascendente para las empresas contar con empleados *engaged* emocionalmente involucrados y comprometidos con su trabajo, ya que ofrecen mayores posibilidades de hacer contribuciones positivas a la organización.

Palabras claves: engagement, desempeño laboral, gestión del talento humano, clima laboral.

Dedicatoria

A mis cómplices de vida:

*Mi madre, por su lucha constante por
hacerme una profesional de éxito.*

*A mi hijo Arturo, por ser mi inquebrantable
motivación en el logro de mis metas.*

Agradecimiento

A mi madre por enseñarme a nunca rendirme a pesar de las adversidades.

A mis hijos por ser un ejemplo de lucha y perseverancia en la vida.

Índice

Declaración de autenticidad y no plagio	i
Resumen	ii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
Introducción	vii
1. Marco teórico	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes de estudio	2
1.3. Título: El engagement y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución educativa superior privada – Lima Norte, Lima – Perú 2018	9
1.3.1. Salud ocupacional vinculada a los Recursos Humanos	10
1.3.2. Engagement	12
1.3.2.1. Antecedentes	12
1.3.2.2. Definición	14
1.3.2.3. Dimensiones	15
1.3.2.4. Medición	16
1.3.3. Desempeño Laboral	17
1.3.3.1. Definición	17
1.3.3.2. Métodos de evaluación	19
1.3.3.3. Herramientas de medición	19
1.4. Definición de términos	23
2. Resultados	24
2.1. Resultados de las entrevistas semiestructuradas	24
3. Conclusiones y recomendaciones	30
3.1. Conclusiones	30
3.2. Recomendaciones	32
Referencias	34
Anexos	36

Introducción

En el mundo globalizado de hoy las grandes empresas buscan optimizar las competencias en las personas con altos niveles de energía y entusiasmo en sus actividades laborales buscando un apropiado engagement. Las personas que presentan un óptimo grado de engagement demuestran satisfacción y orgullo por su trabajo es así que se muestran muy interesadas en el detalle buscando siempre perfeccionar superando los niveles de desempeño que busca la organización.

La palabra compromiso hace referencia o está asociada a las obligaciones y acuerdos que una persona tiene frente a otros y debe cumplir. Para ser más precisos la obligación consiente y el nivel de importancia que tiene una persona en su escala de valores, situación que en la actualidad las empresas buscan generar en sus colaboradores. La consolidación del engagement implicaría el éxito de la empresa, pues generaría un mayor vínculo con los colaboradores y como se identifican con la cultura de la empresa en su crecimiento y productividad.

Es por ello que para medir el impacto del engagement en el desarrollo de las actividades diarias laborales dentro de una institución educativa privada superior se realiza esta investigación en donde se introducen las bases teóricas que se requieren para comprender el sentido de esta investigación, ello con la finalidad de conocer casos de investigaciones previas relacionadas con el problema planteado.

Lo que busca este estudio es tener un enfoque diferencial del cómo gestionar el talento de los colaboradores en la organización, asimismo esto preste de un profundo análisis en los resultados que permitan a las organizaciones elevar su nivel de producción y productividad en sus distintas áreas mencionadas y que esto genere un impacto positivo para la toda la comunicad empresarial.

1. Marco teórico

1.1. Introducción

Las mayores aspiraciones de las empresas es contar con colaboradores que siempre estén dispuestos actitudinalmente y competitivos trabajando activamente evitando limitarse en el cumplimiento de sus funciones, teniendo conciencia de la cultura organizacional que representan y nivel de identidad de cultura dentro de la organización.

Lograr esa actitud positiva del colaborador es, justamente, el propósito del engagement, asimismo el objetivo al que ahora apunan las empresas en el país. Sin embargo, lograr la adecuada gestión de esta variable requiere comprender íntegramente los alcances y dimensiones de este concepto.

No existe una traducción exacta en español para el anglicismo «engagement», más aún en lo concerniente al gestionar con las actividades laborales de los colaboradores en una organización. Lo más cercano, como concepto, refiere al compromiso y lealtad del colaborador en la empresa que trabaja, es decir, se puede definir como un estado positivo del colaborador a través del cual demuestra entusiasmo y dedicación por su trabajo.

Un problema latente en la empresa de estudio es la falta de difusión de programas engagement, traduciéndose esto en un impacto negativo dentro del desempeño laboral entre los colaboradores. Lo concreto es que cualquiera que fuera el objetivo de la organización no pueden ni deben dejar de evaluar el grado de engagement de su talento y tomar las medidas necesarias para fortalecerlo y fomentarlo, caso contrario, perderán visibilidad frente a sus competidores.

Desde esta perspectiva, el estudio determina el nivel de impacto que genera el engagement en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la organización como unidad de análisis con el fin de determinar cómo se encuentra la mencionada empresa en términos de identificación, objetivos, sus valores, motivación, desempeño y su cultura.

Problema general

- ¿Cómo el engagement impacta en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución educativa superior privada?

Problemas específicos

- ¿El engagement impacta en la competitividad del personal administrativo de una institución educativa superior privada?
- ¿El desempeño laboral se relacionará con la motivación del personal administrativo de una institución educativa superior privada?

1.2. Antecedentes de estudio

Una de las investigaciones desarrolladas para optar la Maestría en Administración de Empresas que fue presentado por José Antonio Espinoza Quispe en el año 2017 menciona en su objetivo determinar la relación que existe entre el engagement y el

modelo de demanda y recursos laborales de Saufeli en la productividad, medida a través de los ítems desarrollado en un estudio por Gerben Van Der.

Como resultado concluye, según lo referenciado en la tesis, que: «el engagement laboral tiene un efecto positivo en la productividad de los empleados» Por ello recomienda realizar un trabajo exhaustivo con los líderes alineándolos a los alcances de sus objetivos. Esta tesis resulta relevante para la presente investigación por el desarrollo de la variable engagement

De acuerdo con el trabajo de investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Empresas presentado por José Antonio Espinoza Quispe en el año 2017. La investigación tiene por objetivo determinar la relación que existe entre el engagement, referenciado por el modelo de demandas y recursos laborales de Schaufeli, y la productividad, medida a través los ítems desarrolladas en un estudio por Gerben Van Der. La investigación tuvo un diseño no experimental, transversal correlacional con un enfoque cuantitativo dirigido a la empresa de estudio. Se utilizó instrumentos como la escala de Utrecht Work Engagement (UWES). Como resultado concluye que «el engagement laboral tiene un efecto positivo en la productividad de los empleados» (Espinoza, 2017). Por ello, recomienda realizar un trabajo exhaustivo con los líderes con la finalidad de alcanzar los objetivos. Esta tesis resulta relevante para la presente investigación por el desarrollo de la variable engagement.

En la tesis para el licenciamiento con título a nombre de la nación en Administración y negocios internacionales descrita por Bertha Mendoza Robles y Mike

Gutierrez Figueroa del año 2017 presenta como objetivos determinar la relación del engagement en el desempeño laboral del personal del hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado y comprobar la influencia que existe entre el vigor y el desempeño laboral del personal en la organización objeto de estudio.

Como resultado concluyeron que «resultó significativo encontrar ciertas áreas como por ejemplo el de informática, personas muy amenas, alegres, cooperativas, atentas y con altos niveles de vigor y dedicación; que constantemente interactuaban con las demás áreas. En contraste, se observó a otros profesionales, con comportamientos sarcásticos, con temperamentos melancólicos y coléricos, que estaban en contacto directo con los pacientes. Evidenciando la existencia de personal con características del síndrome de burnout» (Mendoza & Gutiérrez, 2017). Esta tesis resultó ser altamente relevante para la presente investigación por tener en común el desarrollo de las dos variables, posee un marco teórico muy completo. El método de investigación es de corte descriptivo, correlacional y transversal. Adicionalmente, al igual que la presente, tiene como técnicas la observación, encuestas y análisis de documentos.

En la investigación presentada por Magali Candia, Carla Castro y Edwin Sanchez 2017 presenta como objetivo el análisis de los factores existentes en la satisfacción laboral y el engagement que impactan en la rotación de personal de los directivos de una empresa minera. Esta investigación presenta un marco teórico consistente en donde se determina qué criterios y qué variables atributivas miden la satisfacción laboral, el grado de relación de engagement con el nivel de rotación; para ello se aplica un instrumento

cuantitativo, es decir un cuestionario cerrado a una muestra determinada de 107 colaboradores quienes presentan diversas funciones en sus labores siendo los mismos el de coordinadores, analistas supervisores, ingenieros y asistentes. Finalmente, los resultados de la investigación buscan diseñar un plan estratégico de mejora continua que parte de diferentes acciones que buscan, en la manera posible, controlar la rotación de los colaboradores en la empresa en búsqueda de elevar la productividad, reducir costos en gestión de personal y por ende optimizar las capacitaciones a los colaboradores que se encuentran ya trabajando dentro de la organización y no nuevos elementos que deben empezar desde cero.

En la tesis de licenciamiento en Administración presentada por Wendy Estrada y Lurdes Vargas, 2017 cuyo objetivo es “determinar el papel mediador del engagement entre el estrés laboral y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa objeto de estudio, siendo el mismo de un diseño no experimental y de tipo correlacional causal. para ello emplearon instrumentos tales como cuestionarios Work Engagement Scale (UWES), de Satisfacción S20/23 y escala de estrés laboral de Rizzo, Housey Lirtzman. Como conclusión principal indican que el engagement cumple un equilibrio mediático tanto en el nivel de estrés laboral como en el nivel de satisfacción ocupacional, por ende el engagement no presta relación alguna con el estrés en las organizaciones ni con la satisfacción de los empleados teniendo como actualización el ser una variable atributiva que mediatiza

En el ámbito de las investigaciones internacionales, tenemos la memoria para optar el grado de doctora presentado por Yolanda Borrego, 2016 tiene por objetivo explorar la relación entre las diferentes variables propuestas en un modelo de recursos humanos y laborales teniendo en cuenta como principal variable al engagement y cómo influye en los procesos laborales a través del capital humano. La investigación se desarrolla en base a cuatro artículos previos elaborados por la investigadora tales como:

1. Adaptación al español del cuestionario de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQII).
2. Passionate Workers: A Spanish Adaptation of the Passion Scale.
3. Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo relacionados con la pasión por el trabajo.
4. El papel moderador de la pasión por el trabajo entre el Burnout y el malestar psicológico (Borrego, 2016).

Para lograr los objetivos planteados el diseño presentado es no experimental por no presentar una muestra de control asimismo es de corte transversal y descriptiva, empleando instrumentos como la escalada CWEQ-II siendo esta una adaptación al español y de la escala de pasión, proporcionando escalas adaptadas para la evaluación e investigación de estas variables en el contexto organizacional. Escala para medir el empowerment psicológico en el trabajo (Spreitzer, 1995), traducida y adaptada al castellano por Albar et al. (2012). La escala está compuesta por 12 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Como conclusión final la autora señala y recalca los efectos positivos del engagement sobre la satisfacción laboral.

Por otro lado, la investigación realizada por Eduardo Bravo en el año 2013 en su titulación para Psicología Organizacional tiene como objetivo principal la identificación de niveles de engagement en las diversas áreas de administración en la empresa aplicando el cuestionario UWES y presentando como objetivos específicos, determinar la antigüedad de la empresa donde se realiza la aplicación de dicho instrumento y como este se relaciona con el engagement buscando diferencias significativas entre hombres y mujeres estadísticamente. Los resultados denotan que tanto el tiempo de permanencia y la relación con los niveles de engagement presentan un alto grado de relación estadística.

El estudio realizado por Valentina Lopez y María Orellana en el año 2013 para optar el título de enfermera presenta como principal objetivo identificar las causas que generan los niveles de engagement en el personal de a la mencionada unidad de análisis. Asimismo, los objetivos específicos buscan determinar los factores familiares y el grado de relación que presentan con el engagement de sus colaboradores. Como un segundo objetivo específico buscan determinar cómo se asocia los factores laborales y el grado del engagement de los colaboradores. Se utiliza como instrumento de medición el cuestionario Utrecht Work Engagement (UWES) teniendo el presente estudio un enfoque cuantitativo, siendo su diseño no experimental, transversal y de corte correlacional causal. Como resultado el autor concluye que el engagement en sus colaboradores se influyen por diversos factores siendo estos sociodemográficos, biopsicosociales e influenciados por la cultura y el clima que tiene la organización

siendo estos altamente significativos a realizar el análisis de correlación estadística, con la finalidad de proponer un nuevo perfil para intervenir dicho fenómeno.

Presentando otra investigación para optar por el título de Psicóloga Industrial realizada por Yolanda Olvera en el año 2013 tiene por objetivos establecer que factores impactan en el desempeño de sus colaboradores del personal administrativo del área comercial de una empresa constructora diferenciando los factores tanto internos como externos que influyen en el nivel de motivación, asimismo correlacionando las actividades que desarrollan los empelados tanto en las mejoras como en las deficiencias del área comercial de la empresa en estudio. El diseño empelado para la presente investigación en o experimental, transversal correlacional causal bajo un enfoque cuantitativo. Los instrumentos utilizados fueron el CMT (cuestionario para motivación para el trabajo) así como también los resultados descritos del área de Recursos Humanos en sus evaluaciones continuas de desempeño laboral. Se llega a la conclusión que los factores que influyen en el desempeño diario de sus colaboradores se encuentra referenciados tanto en el entorno laboral como en la capacidad para trabajar en equipo y en la salud ocupacional siendo estos últimos factores que operan como influentes dentro de su motivación externa. Por otro lado, el salario es un factor determinante en la motivación externa del colaborador, así como también el reconocimiento y autorrealización laboral siendo motivador intrínseco.

1.3. Título: El engagement y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución educativa superior privada – Lima Norte, Lima – Perú 2018

El estudio plantea determinar si a través de la aplicación del *engagement* la organización genera impacto positivo en el desempeño laboral de sus colaboradores. Hoy en día existen organizaciones con políticas de recursos humanos que basan sus conceptos en mejorar la salud, seguridad motivación y bienestar de sus colaboradores, más no consideran si los ya mencionados generan un compromiso entre el colaborador y la empresa que permitirá un mejor desempeño y el logro de las metas.

Asimismo, permite demostrar que, si los administrativos presentan un adecuado engagement laboral tendrán mejor predisposición a realizar sus labores, conllevará a que la empresa pueda realizar mejores planes estratégicos. Simultáneamente, permite identificar a los empleados *engaged* que son indispensables en la gestión de la empresa en estudio, ellos tienen la perspectiva y ejercerán cambios de impacto positivo para la empresa, siendo parte fundamental para asegurar el éxito de organización.

Por otro lado, es trascendente para las organizaciones contar con empleados *engaged* emocionalmente involucrados y comprometidos con su trabajo, ya que ofrecen mayores posibilidades de hacer contribuciones positivas o difundir su positividad a los compañeros la organización tiene mayores posibilidades de experimentar un crecimiento.

Finalmente, al no existir una gran producción de estudios que se relacionan tanto con el engagement y el desempeño laboral de tipos comparativos, se considera al presente estudio como marco de referencia para futuras investigaciones.

1.3.1. Salud ocupacional vinculada a los Recursos Humanos

La Psicología de la Salud Ocupacional se encarga de analizar cómo mejorar la calidad de vida laboral, promoviendo la salud ocupacional de los colaboradores. En consecuencia, relaciona tanto los factores de tipo psicosocial como el estrés laboral y la calidad de vida del colaborador.

La psicología, desde sus orígenes, centra su atención en los comportamientos negativos de la persona, es por ello que el psicólogo Martín Seligman indica:

«En mi profesión pasamos mucho tiempo (y dejamos mucho dinero) intentando hacer los problemas menos problemáticos. Ayudando a la gente con problemas es una meta que merece la pena, pero la psicología casi nunca se ha centrado en la meta complementaria, es decir, mejorar la vida de las personas». (Seligman, *Aprenda Optimismo*, 1992).

Esa visión tradicional de la psicología es antagónica con la definición de la salud ocupacional psicológica que pone atención en la promoción y prevención de la salud, la seguridad, como higiene y bienestar de los trabajadores relacionado con la calidad de vida laboral. Sin embargo, los psicólogos de la salud ocupacional señalan por una parte el interés en la mejora de la salud y promoverla, pero investigan sobre la falta de salud y bienestar. En contraposición y como crítica a esta perspectiva de la psicología ocupacional surge la Psicología Positiva que juega un rol importante en la Dirección de Recursos Humanos.

Para Seligman y Csikszentmihalyi «El campo de la psicología positiva, a un nivel subjetivo, refiere a las experiencias subjetivas: bienestar, alegría y satisfacción (en el pasado); esperanza y optimismo (para el futuro); y fluir –flow- y felicidad (en el presente). A un nivel individual refiere a los rasgos individuales positivos: capacidad de amar, vocación, perseverancia, perdón, originalidad, visión de futuro, espiritualidad, talento, sabiduría. A un nivel grupal, refiere a las virtudes cívicas y las instituciones: responsabilidad, altruismo, moderación, tolerancia, ética (Seligman & Csikszentmihalyi, *Positive Psychology: An Introduction*, 2000).

La psicología positiva como un nuevo enfoque determina como la vida debe ser vivida, es decir analiza lo que es positivo para la vida en todo su proceso evolutivo.

Otra definición de Seligman para la Psicología Positiva «*es el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas*». Si este conocimiento psicológico es aplicado a la organización y así mismo en la salud e higiene laboral, María Salanova define a la psicología positiva ocupacional «*como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva*» (Salanova & Schaufeli, 2004).

Desde una perspectiva del capital humano, el mismo que busca mejorar la calidad de vida laboral y organizacional dentro de un marco de desempeño organizacional donde la mejora de la salud psicosocial y el nivel de satisfacción de los colaboradores presentan un rol importante.

En suma, el conocimiento de la “vida organizacional positiva” pasa por ir dando respuestas a las dos cuestiones que podemos llamar el “corazón” de la psicología

ocupacional positiva: (1) ¿qué caracteriza a los empleados “positivos”? y (2) ¿cómo son las organizaciones “positivas”? (Salanova & Schaufeli, 2004). El propósito fundamental motivo por el cual se profundiza, en desarrollar aspectos relacionados con el engagement es porque existe un vacío del conocimiento acerca del mismo en la psicología ocupacional positiva.

1.3.2. Engagement

1.3.2.1. Antecedentes

Uno de los primeros desafíos presentados por la literatura es la falta de una definición universal acerca de la identidad y compromiso de los colaboradores. Kahn define el compromiso de los empleados como "el aprovechamiento de los miembros de la organización a sus roles de trabajo; en el compromiso, las personas se emplean y se expresan física, cognitivamente y emocionalmente durante las funciones de rol". El aspecto cognitivo del compromiso de los empleados se refiere a las creencias de los empleados sobre la organización, sus líderes y las condiciones de trabajo. El aspecto emocional se refiere a cómo se sienten los empleados sobre cada uno de estos tres factores y si tienen actitudes positivas o negativas hacia la organización y sus líderes. El aspecto físico del compromiso de los empleados se refiere a las energías físicas ejercidas por los individuos para cumplir sus roles. Así, según Kahn el compromiso significa estar psicológicamente y físicamente presente cuando se ocupa y desempeña un papel organizativo (Kahn, 2009).

El engagement o vinculación psicológica con el trabajo surge como un constructo positivo totalmente antagónico al del burnout (Salanova & Schaufeli, 2009).

Toda teoría evoluciona a partir de la curiosidad por querer explicar un fenómeno previamente observado; acompañado de una necesidad de dar respuesta y que esta no es suficiente hasta ser atendida, generando muchas veces otras necesidades, tal es el caso del engagement que su investigación nace a partir de su opuesto el Burnout, el mismo que es científicamente conocido como el síndrome de desgaste laboral, es una experiencia progresiva de agotamiento continuo, físico y mental en el trabajo. Esta patología se presenta mayormente cuando se atiende a terceros o cuando el nivel de comunicación es constante.

Para Maria Salanova y Wilmer Schaufeli el burnout es un síndrome complejo compuesto por tres dimensiones básicas: (1) el desgaste de las emociones preserva que los colaboradores sientan una profunda abulia y no poder más con la demanda laboral; (2) la despersonalización o el cinismo, siendo definido como comportamientos negativos tanto interna como externamente por factores exógenos existentes. Asimismo, el burnout se refiere como aquella actitud de cinismo enmarcados a los objetivos y metas del trabajo dentro de todo el procedimiento activo laboral y (3) el nivel bajo de eficacia y competencia profesional se percibe interiormente en los colaboradores al autoevaluarse de forma negativa dándose por entendido que toman conciencia para no poder realizar el trabajo por falta de habilidades.

1.3.2.2. Definición

Es un constructo motivacional positivo que se relaciona y se caracteriza en el ámbito laboral tanto por el vigor, la dedicación y el nivel de absorción, siendo este un estado afectivo cognitivo persistente no estando vinculado con situaciones particulares.

David Mac Leod y Nita Clark refieren al engagement como un síntoma activo y entusiasta expresado en comportamientos siendo los mismos alimentados por otras personas al obtener resultados positivos en el desarrollo de sus labores. A la vez existe una estrecha vinculación entre el engagement y la satisfacción y el compromiso de los colaboradores en las organizaciones demostrando proactividad, el sentirse bien, adecuada salud tomando decisiones creativas e innovadoras en el lugar que laboran.

Para (Albrecht, 2010) refiere al engagement dentro de la psicología como un estado de carácter positivo y que tiene como signos representativos tanto el esfuerzo como el entusiasmo, el nivel de energía y pasión en el desempeño del puesto. Por otro lado, el engagement crea oportunidades en los colaboradores para que ellos se comuniquen con sus pares, gerentes, logrando una amplitud dentro de la empresa. Asimismo, se crea un entorno de motivación al realizar las labores y preocupación por realizar un óptimo trabajo. Es decir, utiliza términos positivos relacionados a la adaptación, flexibilidad y a la mejora continua de lo que implica ser un colaborador y un líder gerencial dentro de la propia organización en pleno siglo XXI.

1.3.2.3. Dimensiones

Estas son, el **vigor**: entendido por los niveles de energía y resistencia cognitiva mientras labora aun así se presenten obstáculos en el proceso.

Dedicación: entendido como el empeño para llegar a un objetivo dando significado, actitud, orgullo y competitividad en las labores. **Absorción**:

entendido en el nivel de concentración total y detallista al realizar las labores encomendadas presentando una dosis de disfrute y actitud positiva experimentada.

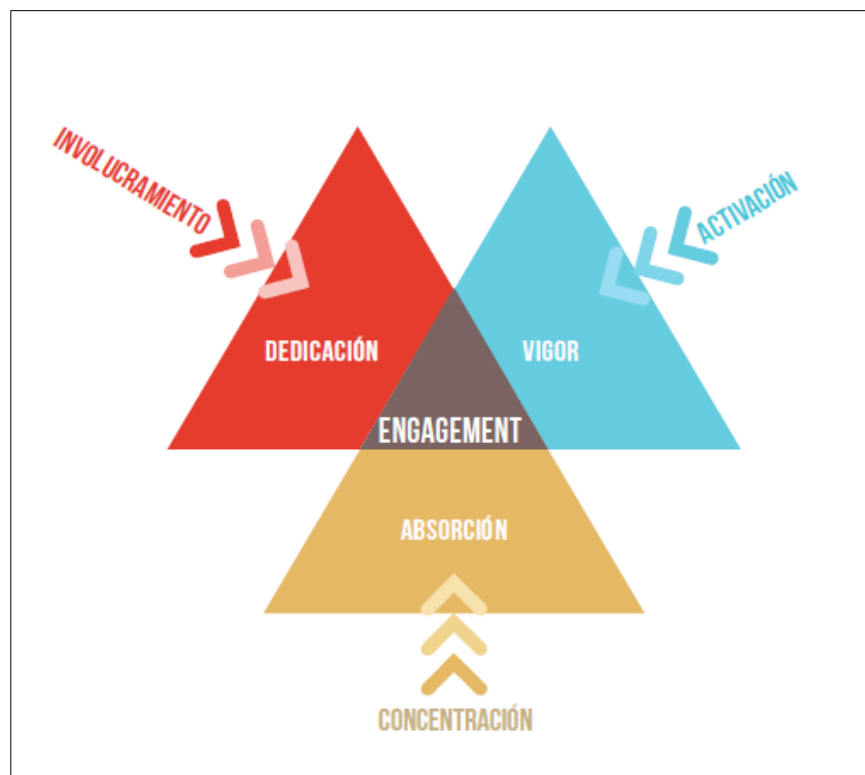


Figura 1: Dimensiones del engagement

Fuente: Capital Humano y Productividad – Innovum – Fundación Chile. 2015

Cada una de las dimensiones del engagement están relacionadas con los comportamientos observables de los trabajadores engaged, tabla 1:

Tabla 1
Características de los trabajadores engaged

Engagement físico	Engagement emocional	Engagement cognitivo
- Altos niveles de energía	- Entusiasmo y dedicación	- Concentración óptima del
- Deseo de esforzarse	en el trabajo	trabajo
- Intensidad en el desempeño del trabajo	- Optimismo acerca del puesto	- Absorción en el desempeño laboral

Tabla 1: Fuente: Red Emprendia – 2015

1.3.2.4. Medición

En su artículo de investigación Maria Salanova y Wilmar Schaufeli emplean un instrumento conocido como cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Survey) que en español se traduce como Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, este instrumento está compuesto por diecisiete preguntas: 6 indicadores de vigor, 5 indicadores de dedicación y 6 indicadores de absorción. El **vigor** evaluado con los niveles de energía y resistencia mental. Se evalúa la dimensión de dedicación con el entusiasmo interés y orgullo con el puesto al que aplica. La **absorción** está relacionada con sentimientos de felicidad

y así mismo con la concentración en el desempeño en el trabajo, experimentando placer al punto de perder la noción del tiempo

Como consecuencia de lo explicado el desafío actual del área de capital humano en las organizaciones es medir el nivel de engagement del personal y desarrollar planes de acción que permitan incrementarlo con la finalidad de impactar positivamente en su desempeño laboral y, en consecuencia, el de la organización.

1.3.3. Desempeño Laboral

1.3.3.1. Definición

Está representado por acciones comportamientos del trabajador que están estrechamente relacionadas con sus habilidades y conocimientos siendo relevantes para la consecución de los objetivos en la organización.

Robbins define el desempeño en las organizaciones como la suma de las diversas actividades laborales en la organización

Siguiendo estos principios del autor, el desempeño laboral es resultado de conocimientos, habilidades, actitudes adquiridos por los colaboradores. Dicho esto, todos los conocimientos adquiridos son puestos en marcha en sus labores y de este modo los empleados consiguen el buen desempeño en sus labores.

Bittel refiere que la actividad laboral de un trabajador es factor consecuente por el nivel de expectancia del colaborador mismo en lo que desempeña asociado esto a sus actitudes y deseo de alcanzar las metas, es por ello

que el desempeño se interrelaciona con las competencias del colaborador por llegar a concluir los objetivos empresariales.

Siguiendo esta definición conceptual, el desempeño de los trabajadores de hoy depende mucho de las actividades que realiza y los beneficios que recibe en la organización por ello, la relación de los resultados depende del clima y motivación que se brinda a los equipos de trabajo. A mayor motivación mayor desempeño laboral con altos rendimientos y rentabilidad para la empresa.

Existen razones importantes para que las organizaciones evalúen el desempeño laboral de sus trabajadores. Primero, brindan información relevante sobre el cual el jefe puede tomar decisiones relacionadas con ascensos o incremento de salario. Segundo, la evaluación en consecuencia busca desarrollar un plan de acción corrigiendo las deficiencias que se hayan detectado siendo estas promovidas por el empleador y el empleado, asimismo busca reforzar las buenas prácticas que el colaborador tiene. Finalmente, las evaluaciones sirven para un fin útil de planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar la línea de carrera del trabajador luego de evidenciar sus fortalezas y debilidades.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona (...) (Chiavenato, 2011).

Al evaluar el desempeño se determina el medio para identificar problemas en el monitoreo del colaborador en su identidad y sentido de pertenencia tanto con la organización como el puesto que desempeña.

1.3.3.2. Métodos de evaluación

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2011) nombra como métodos tradicionales de evaluación de desempeño a los siguientes:

- Escalas gráficas.
- Elección forzada.
- Investigación de campo.
- Incidentes críticos.
- Comparación de pares.
- Frases descriptivas.
- Evaluación de 360°

La correcta administración de las labores encomendadas, siendo justo adecuar de manera óptima las funciones que debe desarrollarse en cada puesto a fin de capacitar a cada uno correctamente. A fin de elevar el desempeño de cada una de las partes de la empresa.

1.3.3.3. Herramientas de medición

Todo gerente o administrador necesita herramientas acordes para medir y monitorear en sus colaboradores el nivel de desempeño. Para ello se requiere diferentes tipos de control, tanto preventivos, consecuentes y de feedback.

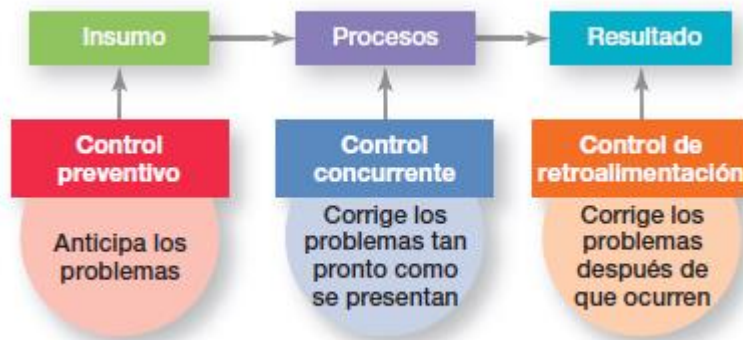


Figura 2: Tipos de control
 Fuente: Robbins, S., & Coulter, M. (2014, p. 275). Administración

La prevención, siendo un tipo de control deseable e ideal, elimina los obstáculos al ser éste implementado antes de ser ejecutado, dentro de la actividad laboral. La clave del mismo es que pone en manifiesto actividades y acciones de orden gerencial antes que se presenten los problemas, por ello se previenen en vez de corregir un daño leve o grave. Para ello este tipo de control requiere de información eficiente confiable y oportuna sabiendo que no es fácil de obtener.

El control concurrente, se ejecuta cuando las actividades se presentan “in situ” siendo la más practicada la supervisión directa refiriéndose esta en la interacción directa tanto en los mandos superiores, medios e inferiores.

La retroalimentación, este tipo de control se presenta luego que la actividad se ha ejecutado. A pesar de ello el control de retroalimentación tiene la siguiente ventaja: proporcionando información importante a la gerencia en cuan

eficaz se muestran los esfuerzos en la planificación y por otro lado la retroalimentación tiene la capacidad de motivar al personal.

Dentro de otros tipos de herramientas de medición del desempeño en la organización encontramos:

- Controles financieros
- Controles de información
- Cuadros de mando integral
- Benchmarking

Chiavenato menciona que existen diversos propósitos al aplicar la evaluación de desempeño:

- Para sumar a las personas: en este caso el propósito constituye registrar un inventario de habilidades para constituir la base de información para reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores que serán contratados en el futuro por la organización.
- Para colocar a las personas: ya que los resultados de la evaluación proporcionan información valiosa del colaborador respecto a la forma en la que se integra e identifican con su puesto, funciones, objetivos y competencias.
- Para recompensar a las personas: los resultados ayudan a dar incrementos salariales recompensar y promociones, así como también decidir quién debe dejar de laborar en la organización.

- Para retención de personal: busca identificar personas competentes para el puesto que desempeñan y su posible crecimiento en la organización en la formación de su línea de carrera. Para monitorear a las personas: Mediante la retroalimentación sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo.

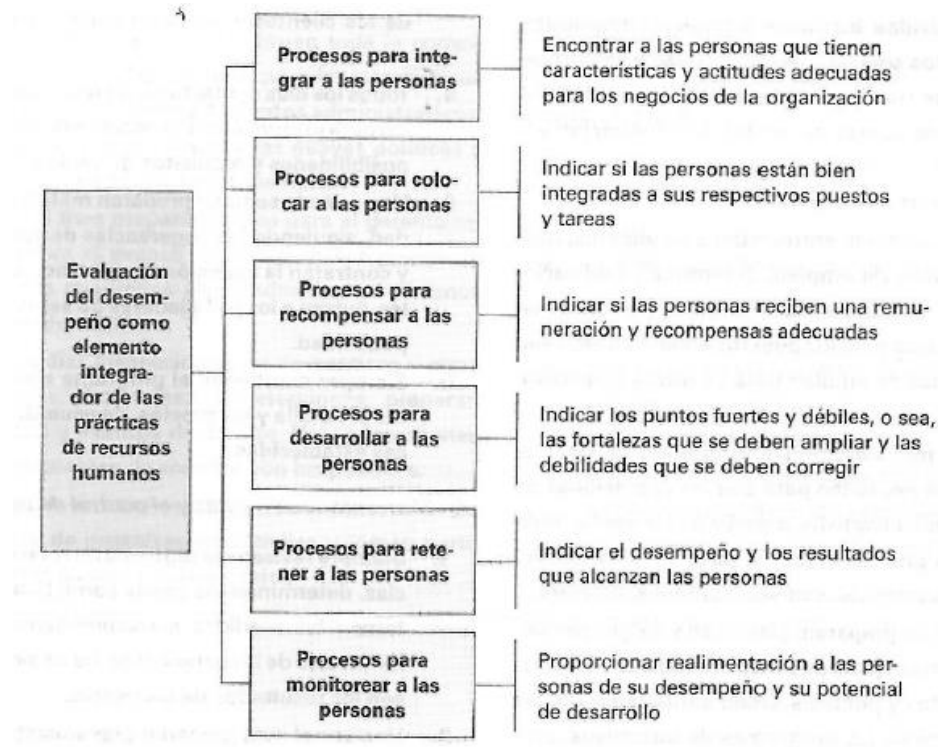


Figura 3: La evaluación de desempeño como integradora de las prácticas de administración de RR.HH.

Fuente: Chivavenato, I. (2009, p. 239). Gestión del Talento Humano

1.4. Definición de términos

- **Benchmarking:** Como menciona Robbison y Coutler en el 2014 donde se relaciona las mejores prácticas entre competidores y no competidores tomándolas como un modelo para optimizar un adecuado desempeño.
- **Capacitación:** es el proceso de aprendizaje encaminado a utilizar la planeación, la sistematización y organización en las actividades encomendadas por el personal administrativo de una organización.
- **Clima de trabajo:** Aquel ambiente de una organización donde fluyen emociones, desde una perspectiva valorativa se desarrolla un estado mental positivo – colaborativo.
- **Dedicación:** Entendido como el entusiasmo.
- **Entusiasmo:** Estado de ánimo ocasionado por el nivel de admiración expresado en el hablar o el actuar.
- **Felicidad:** Estado de ánimo compasivo en un determinado bien siendo aquella capacidad de disfrute por los eventos positivos.

2. Resultados

El método de investigación es inductivo por emplear supuestos específicos relacionados con el engagement determinando el nivel de impacto del desempeño laboral por el sujeto de estudios. El tipo de investigación es explicativo por la correlación entre las variables estudiadas. Por consiguiente, es de tipo aplicativa y al mismo tiempo participativa porque al estudiar las teorías relacionadas a la psicología ocupacional positiva impacta en el objeto de estudio al mismo tiempo que se tomaron los diversos aportes de estudiosos en el tema enfocándolos con el problema de investigación planteado anteriormente.

2.1. Resultados de las entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas tuvieron como objetivo determinar en qué medida la empresa desarrolla el engagement en la organización, y mide el desempeño laboral de sus colaboradores.

Estas entrevistas fueron realizadas a 3 personas de la gestión administrativa que tienen a cargo el funcionamiento operativo – académico – administrativo de la sede donde se desarrolla el presente estudio.

Variable Engagement:

DIMENSIÓN	INDICADOR	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
1. Vigor	1.1 Nivel de energía	Alto	Muy alto	Muy alto
	1.2 Aptitud mental positiva	Alta	Muy alta	Muy alta
	1.3 Niveles de logro	Alto	Alto	Alto
2. Dedicación	2.1 Nivel de automotivación	Alto	Muy alto	Muy alto
	2.2 Sentido de pertenencia	Alto	Muy alto	Muy alto
3. Absorción	3.1 Componente del estado de animo	Alto en la gran mayoría	Muy alto	Muy alto

- a) Estos resultados evidencian que la organización cuenta con colaboradores engaged que demuestran todo el tiempo alto o muy alto nivel de energía, aptitud mental positiva y niveles de logro. Según lo observado ello se logra a través de reuniones de reconocimiento, un clima laboral adecuado y programas de capacitación. Adicionalmente, la organización cuenta con valores corporativos como el trabajo en equipo, la responsabilidad e integridad los mismos que están estrechamente relacionados en promover el compromiso del colaborador. En contraparte, los entrevistados también manifiestan que a pesar de contar con un buen número de colaboradores engaged, la organización debería reestructurar sus políticas remunerativas, de incrementos salariales y de ascensos. Esta reestructuración deberá estar acompañada de un plan de comunicación a todos los colaboradores. Lo detallado anteriormente se vincula en la dimensión del engagement (primera), **el vigor**, mismo

se describió en el marco teórico, esta dimensión hace referencia a elevados niveles de energía y tenacidad cognitiva al momento de ejecutar las labores.

- b) Los entrevistados coincidieron en afirmar que los niveles de automotivación y sentido de pertenencia en la organización en general son altos. Tanto de la entrevista como de la observación directa se ha podido verificar que los colaboradores están orgullosos al desarrollar sus funciones. Manifiestan que el rubro de la organización es un catalizador para trabajo con las personas, la vocación de servicio, saber que pueden lograr impacto positivo en lo que hacen. También se observó que existe recientemente se encuentran difundiendo el nuevo propósito en la organización. Todo ello se relaciona a la **dedicación** que es la segunda dimensión del engagement explicada en el marco teórico de la presente investigación, haciendo referencia al nivel de entusiasmos, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

Para los autores Maria Salanova y Wilmar Schaufeli el **vigor** y la **dedicación** están expresados en oposición al agotamiento y al cinismo respectivamente, siendo síntomas del burnout.

- c) En cuanto a la dimensión **absorción** el panel de entrevistados se definen como personas positivas, conciliadoras, que siempre buscan alternativas de solución y negociación del tipo “ganar – ganar” y refieren que un porcentaje de los colaboradores tienen las mismas características. Sin embargo, aún esta actitud conciliadora no está del todo plasmada como cultura en la empresa. Esta dimensión según lo explicado en el marco teórico se refiere a la felicidad por el nivel de concentración en su trabajo presentando rechazo en querer dejarlo.

Variable Desempeño Laboral:

DIMENSIÓN	INDICADOR	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
4. Habilidades blandas	4.1 Toma de decisiones	Aún no está definido en su totalidad	No	Incipiente
	4.2 Responsabilidad	Aún no está definido en su totalidad	No	Incipiente
	4.3 Actitud positiva	Aún no está definido en su totalidad	No	Incipiente
	4.4 Innovación	No	No	No
5. Conocimiento	5.1 Conocimiento del trabajo	Alto, con sobrecarga laboral	Medio, conocen su trabajo, pero hay sobrecarga por lo que no cumplan en su totalidad en los plazos requeridos	Bajo, no todos conocen por los constantes cambios en la organización
6. Objetivos	6.1 Cumplimiento de objetivos	Sí a un 95%	Sí a un 90%	Sí, a un 85%

d) Dentro de sus políticas la Gerencia de Gestión de Desarrollo Humano de la empresa analizada se encuentra la realización de una evaluación de desempeño a los trabajadores, la misma que se toma semestralmente. Esta evaluación mide competencias como la ejecución, energización de personas, visión al cliente, manejo de TI, data. En la observación directa se aprecia que no todos los colaboradores conocen la estructura de esta evaluación ni los criterios que se utilizan. En cuanto a la dimensión de habilidades blandas de esta variable los entrevistados concuerdan que la empresa aún no mide las habilidades blandas de su personal ni siquiera a nivel gerencial. Si bien es cierto existe actividades encaminadas para mejorar la evaluación de desempeño, aún no se tiene implementado ni en proyecto un programa de habilidades blandas. Asimismo, consideran que es importante que a corto plazo la organización implemente dicho programa. Por otro lado, dentro de la observación directa se pudo evidenciar que la empresa da mucha importancia a la medición de

resultados en todas sus áreas, lo que lleva a descuidar el desarrollo y seguimiento de las habilidades blandas. Dentro del marco teórico desarrollado en la variable desempeño laboral se mencionó que es una valoración metódica, del actuar de cada colaborador en su puesto de. La evaluación de desempeño como proceso busca estimar el valor, la excelencia y las competencias de los colaboradores en sus actividades diarias, así como también al aporte que hace a la organización.

- e) El resultado de esta dimensión en las entrevistas tuvo opiniones diferentes con respecto al nivel de conocimiento del trabajo que cada colaborador debe realizar. Sin embargo, este resultado estuvo estrechamente relacionado, por un lado, con la inexistencia de programas inductivos al nuevo personal con la falta de un programa de inducción al personal nuevo y, por otro lado, a la sobrecarga laboral que existe en la organización lo que lleva a que en ocasiones no cumplen con los plazos de entrega establecidos o los entregables no sean de la calidad esperada. El marco teórico desarrollado menciona que la evaluación del desempeño debe estar enfocado en servir para mejorar la productividad del trabajador, ello le brindará las herramientas necesarias para producir con eficacia y eficiencia.
- f) Finalmente, el cumplimiento de objetivos según la entrevista semiestructurada y la observación directa demostró que en promedio la organización tiene un 90% de cumplimiento de sus objetivos trazados. Ello se evidencia en los resultados de los diferentes KPI's con los que cuentan. En contraparte se observó que existen indicadores que no son del todo conocidos ni informados a los colaboradores. El marco teórico se menciona la importancia de las diferentes herramientas de control. Por consiguiente, para que exista eficacia al controlar se debe determinar qué nivel obtuvo

en el logro de sus metas por parte de los colaboradores como de los mandos medios y superiores.

3. Conclusiones y recomendaciones

3.1. Conclusiones

Luego de haber realizado las entrevistas semiestructuradas y la observación directa se llega a las siguientes conclusiones:

- a) La empresa cuenta con colaboradores engaged que cualitativamente tienen un alto calificativo en la dimensión de vigor, es decir, son colaboradores que dan lo mejor de sí, de manera voluntaria, y no se limitan solamente a cumplir con lo que se les requiere. Sin embargo, presenta como punto débil la política salarial y de ascensos.
- b) En la dimensión dedicación, se evidencia que los altos niveles de automotivación y sentido de pertenencia hacen posible tener colaboradores orgullosos de la labor que realizan. Este orgullo está estrechamente relacionado al nuevo propósito de la organización.
- c) En la dimensión absorción la empresa tiene altos niveles de actitud positiva, conciliadoras que buscan de la mejor forma llegar a soluciones adecuadas. Pero también existe un porcentaje de trabajadores que no optan por el camino de la conciliación sino del enfrentamiento.
- d) Dentro de las políticas de Recursos Humanos la empresa realiza, semestralmente, evaluaciones de desempeño. Sin embargo, los colaboradores no terminan de conocer del todo los criterios de esta evaluación. Por otro lado, se evidenció que la empresa no mide las habilidades blandas y que por el contrario da mayor importancia a la medición de resultados.
- e) Carece de un plan de inducción para nuevas contrataciones, lo que conlleva a que un buen porcentaje de sus trabajadores no conozcan sus funciones, así como las

limitaciones de su puesto. Existe una sobrecarga laboral lo que impacta en el cumplimiento del trabajo o en la calidad del mismo.

- f) La empresa cumple a un 90% con sus indicadores establecidos, pero no todos son de conocimientos del personal que realiza la labor operativa en el día a día.

3.2. Recomendaciones

- a) Ejecutar un plan para revisar, reestructurar y comunicar la política salarial y de ascensos que aplica la organización, con la finalidad de afianzar más el compromiso y la empresa cuente con la mayor cantidad de empleados engaged, que serán capaces y estarán dispuestos a adaptarse al rápido ritmo de cambio de la organización. Este plan deberá poner especial cuidado en la fase de comunicación, porque si la empresa no logra hacer cambios significativos a nivel monetario, el colaborador pueda tener claras las políticas que la empresa tiene en este aspecto.
- b) La empresa debe tener como mayor aspiración, respecto a sus trabajadores, que brinden lo mejor de sí y no se limiten a cumplir con lo mínimo que se les solicita. Para ello se recomienda el 100% de cumplimiento del propósito como organización. Implementar una campaña agresiva de difusión y capacitación iniciando en los colaboradores engaged, de tal forma que ellos transferirán este sentimiento, conocimiento y conductas positivas a otras personas con las que se encuentran directamente relacionadas según su ámbito laboral logrando un efecto multiplicador positivo.
- c) Los líderes deben trabajar permanentemente la habilidad de negociación del tipo “ganar – ganar” en sus equipos, recalcar que es importante conocer y detectar los errores para conocer el impacto que ello conlleva y posteriormente corregirlos bajo la consigna de no volver a incurrir en ello.

Para la variable independiente, se recomienda que la empresa debe diseñar y aplicar encuesta para la medición del engagement con el propósito de incrementar y

fortalecer sus niveles en las dimensiones de esta variable. Con los resultados obtenidos se deberá diseñar planes de acción que se ajusten a las necesidades evidenciadas y se reajusten diversas actividades que se encuentran dentro del planeamiento estratégico de la organización.

- d) Implementar una campaña informativa que detalle a los colaboradores en qué consiste la evaluación de desempeño, que les permita conocer en su totalidad los criterios con lo que serán evaluados. Ello permitirá que puedan, de forma introspectiva, mejorar en los ámbitos que deban hacerlo para así llegar con un mejor desempeño a su evaluación. Desarrollar y poner en marcha un programa de líderes para desarrollar y potenciar las habilidades blandas, con ello la organización tendría líderes que aseguren la difusión clara de los objetivos organizacionales.
- e) Para las nuevas contrataciones se debe diseñar un programa de acompañamiento, el mismo que deberá contar con evaluaciones para medir el progreso del colaborador. Por otro lado, para dosificar la carga laboral se deberá realizar un estudio de control de tiempos y tareas para poder establecer ratios que permitan dimensionar de manera real y eficiente la cantidad real de colaboradores que se requiere por área, ello permitirá cumplir con los plazos de entrega con productos finales de mejor calidad, confiables y oportunos.
- f) Cada líder debe explicar el objetivo de medición los indicadores, con ello se logrará que todos puedan elegir y priorizar qué factores deben mejorar para poder cumplir con el mayor número de KPI's establecidos.

Referencias

- Albrecht, S. L. (2010). Handbook of Employee Perspectives, Issues, Research and Practice. 105.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Borrego, Y. (2016). *El engagement en el trabajo : antecedentes y resultados (tesis doctoral)*. Huelva, España: Universidad de Huelva. Recuperado el 5 de setiembre de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=48378>
- Bravo, E. (2013). *El compromiso laboral en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito en la ciudad de Quito - Ecuador*. Quito, Ecuador: Universidad de las Américas. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1820>
- Candia, M., C., C., & Sánchez, E. (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera (trabajo de investigación para maestría)*. Lima, Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Recuperado el 5 de setiembre de 2018, de <http://hdl.handle.net/11354/2021>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Chivavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3era ed.). México: Mc Graw Hill.
- Espinoza, J. (2017). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios (Tesis de maestría)*. Lima, Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado el 9 de 9 de 2018, de <http://hdl.handle.net/10757/622703>
- Estrada, W., & Vargas, L. (2017). *El papel mediador del engagement entre el estres laboral y la satisfacción laboral en los trabajadores del área de logística de una empresa industrial de alimentos de consumo masivo Callao (tesis de pregrado)*. Lima, Lima, Perú: Universidad Peruana Unión. Recuperado el 5 de setiembre de 2018, de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/923>
- Infocop. (30 de abril de 2008). *Infocop on line*. Obtenido de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1853
- Kahn, W. (2009). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

- Lopez, V., & Orellana, M. (2013). *Factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013*. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile. Obtenido de cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/fml864f/doc/fml864f.pdf
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government. 152. Obtenido de <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20090609003228/http://www.berr.gov.uk/files/file52215.pdf>
- Mendoza, B., & Gutiérrez, M. (2017). *Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado (tesis de pregrado)*. Madre de Dios, Puerto Maldonado, Perú: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Recuperado el 9 de setiembre de 2018, de <http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/317>
- Olvera, Y. (2013). *Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10432
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). (G. Dominguez, Ed.) México: Pearson.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros. Revista de trabajo y seguridad social*(261), 109-138. Recuperado el 9 de setiembre de 2018, de https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=El+Engagement+de+los+empleados+un+reto+emergente+para+la+Direcci%C3%B3n+de+los+Recursos+Humanos
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, España: Alianza.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 71-92. Obtenido de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Seligman, M. (1992). *Aprenda Optimismo*.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), p.5. doi:10.1037//0003-066X.55.1.5
- Vila, G., Álvarez, D., & Castro, C. (2015). *Análisis del engagement en el trabajo: determinantes y consecuencias en las empresas españolas asociadas a Redemprendia*. España, España: Redemprendia.

Anexos

Anexo 1. Cuadro de competencias desarrollados en la investigación

Competencia	Criterios	Estándar esperado	Procesos a realizar en el estudio	Actividades a realizar en el estudio
1. GESTIÓN GENERAL (K1): Conoce los elementos básicos para la gestión estratégica, comercial, financiera, del capital humano y de procesos, en una organización.	Capital humano básico (C2)	Plantea opciones para optimizar la gestión del capital humano en la empresa.	Análisis de la gestión de capital humano	Revisión de procesos de medición de desempeño, políticas de contratación, retención, capacitación, mejoras salariales, seguridad ocupacional, entre otros
	Planificación (C2)	Fórmula y propone el plan estratégico de la empresa.	Análisis del plan estratégico	Análisis de la misión y visión valores y cultura organizacional
	Indicadores de gestión (C3)	Desarrolla y propone indicadores de gestión para la toma de decisiones.	Implementación de KPI's de gestión de personas	Nivel de engagement Desempeño laboral Absentismo laboral rotación de personal
4. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO (K4): Identifica las capacidades del recurso humano orientándolas al logro de los objetivos de la organización.	Cultura organizacional (C1)	Propone medidas orientadas a optimizar la cultura empresarial.	Implementación de herramientas estratégicas para orientar los objetivos de la empresa, la misión y visión y el valor compartido, buscando como medio relacional el planeamiento estratégico institucional.	Entrevistas con los colaboradores (hablar de lo negativo) Feedback continuo. Instrumentos cualitativos orientados a la mejora continua y productividad de la empresa
	Evaluación de Desempeño (C2)	Plantea las acciones dirigidas a mejorar el desempeño laboral.	implementación de instrumentos cuantitativos y cualitativos orientados a medir el desempeño laboral para optimizar programas relacionados a la GTH	Instrumentos de 360° y 180° trimestrales basados en competencias específicas medición pre test post test programa de GTH
	Selección de personal (C3)	Crea cuadros de asignación de personal y línea de carrera.	Medición de perfil del puesto	Análisis de perfil de puestos programas de capacitación de mejora continua de desarrollo profesional

Competencia	Criterios	Estándar esperado	Procesos a realizar en el estudio	Actividades a realizar en el estudio
9. COMUNICACIÓN EFECTIVA (K9): Se propone metas desafiantes acordes con un sentido de propósito personal y se esfuerza por alcanzarlas hasta hacerlas realidad.	Comunicación oral (C1)	Se comunica oralmente usando un lenguaje verbal y no verbal adecuado para el contexto, siendo consciente de su intención comunicativa y tomando en cuenta las necesidades de su audiencia.	programa de habilidades blandas	comunicación asertiva eficaz
10. CULTURA DIGITAL (K10): Se propone metas desafiantes acordes con un sentido de propósito personal y se esfuerza por alcanzarlas hasta hacerlas realidad.	Comunicación y convivencia digital (C3)	Evalúa y participa activamente en comunidades de aprendizaje virtuales o redes sociales especializadas para compartir conocimiento	Canales de ayuda para situaciones cotidianas e imprevistas de la empresa	programas de alertas digitales foro y mesas de ayuda
11. ÉTICA Y CIUDADANÍA (K11): Se propone metas desafiantes acordes con un sentido de propósito personal y se esfuerza por alcanzarlas hasta hacerlas realidad.	Convivencia (C3)	Evalúa situaciones que afectan la convivencia, y propone soluciones que favorezcan la vida pacífica en sociedad en el marco del Estado de Derecho.	Programas de autoayuda y convivencia laboral	Actividades de integración cultural y deportiva pausas activas
12. ESPÍRITU DE SUPERACIÓN (K12): Se propone metas desafiantes acordes con un sentido de propósito personal y se esfuerza por alcanzarlas hasta hacerlas realidad.	Sentido de propósito (Visión) (C1)	Posee un claro sentido de propósito enunciado a través de su visión	Programa de identidad corporativa	

Anexo 2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA: ENCUESTA - INSTRUMENTO: CUESTIONARIO CERRADO - ESCALA DE LICKERT	TÉCNICA: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA INSTRUMENTO: Guía de preguntas abiertas a la Directora de Sede y Directora de Gestión Académica	TÉCNICA: OBSERVACIÓN DIRECTA - INSTRUMENTO: LISTA DE COTEJO
ENGAGEMENT	Es considerado como «un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción . Más que un estado específico y momentáneo , se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Salanova & Schaufeli, 2012). Es un estado personal de activación y entusiasmo que se expresa a través de los comportamientos de las personas, los cuales se ven potenciados y lleva a las personas a obtener resultados sobresalientes en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades . A la vez, se ha resaltado aún más la importancia del engagement, debido a que está fuertemente correlacionado con otros resultados al Es un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el esfuerzo, el entusiasmo, la energía y la pasión mostrada por los empleados en el desempeño de su puesto (Albrecht, 2010).	Estado psicológico positivo relacionado con el trabajo caracterizado por el vigor, dedicación y absorción , que permite crear un entorno de motivación para el trabajador y permita obtener resultados sobresalientes en el desarrollo de sus funciones	Vigor	Nivel de energía Aptitud mental positiva Actitud física Niveles de logro	¿En mi trabajo me siento lleno de energía? ¿Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo? ¿Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo? ¿Soy muy persistente en mis responsabilidades? ¿Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades?	¿Dentro de una escala significativa usted se considera una persona que motiva a los demás, cuéntenos como es su día a día en la empresa?	Se evidencia motivación en las áreas de trabajo - los resultados evidencian alto nivel de compromiso
			Dedicación	Nivel de automotivación Sentido de pertenencia	¿Mi trabajo está lleno de retos? ¿Mi trabajo me inspira? ¿Estoy entusiasmado sobre mi trabajo? ¿Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo? ¿Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito?	¿Qué siente usted en relación al trabajo que viene desarrollando, se siente comprometida?, cuál ha sido la experiencia más significativa que le llenó de orgullo, cuéntenos un poco.	Encuesta de clima laboral
			Absorción	Componente del estado de ánimo Nivel de autorealización	¿Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí? ¿El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo? ¿Me «dejo llevar» por mi trabajo? ¿Estoy inmerso en mi trabajo? ¿Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo?	A pesar de las adversidades y posibles situaciones conflictivas como se puede definir anímicamente.	Encuesta de clima laboral
DESEMPEÑO LABORAL	Según Chiavenato el desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Sobre el tema un autor menciona "El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos " (Chiavenato, 2009) El "desempeño del trabajador es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del El desempeño laboral es resultado de conocimientos, habilidades, actitudes adquiridos por los colaboradores (Chiavenato, 2009)	Son acciones o comportamientos del trabajador que están estrechamente relacionadas con sus habilidades y conocimientos los mismos que son relevantes para el logro de los objetivos de la empresa	Toma de decisiones	TOMA DE DECISIONES: Evalúe el nivel de sensatez con que toma las decisiones, cuando no ha recibido instrucciones detalladas o situaciones inesperadas.	¿La organización mide las habilidades blandas? Cada cuanto realiza esta medición ¿Tiene un plan de acción luego de obtener los resultados de la evaluación? ¿Qué opina del programa de habilidades blandas, se ejecuta en su totalidad.	Resultados de evaluación de desempeño	
			Responsabilidad	RESPONSABILIDAD: Evalúe la medida en que muestra compromiso, dedicación frente al trabajo y su cumplimiento en la entrega o prestación del servicio. Si asume las consecuencias de sus errores y cuida sus herramientas de trabajo			
			Actitud positiva	ACTITUD: Evalúe la intención de cooperación, colaboración, actitud frente a la empresa, la dirección, los compañeros la manera como asimila las ordenes y el interés en adquirir mayores conocimientos para ser mejor.			
			Innovación	INNOVACIÓN: Evalúe la iniciativa, si busca oportunidades para mejorar su trabajo, o sugiere ideas para mejorar sus funciones asignadas			
		Conocimiento	Conocimiento del trabajo	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Considere el grado de conocimiento que tiene sobre su trabajo, sobre políticas, procedimientos y técnicas de su cargo. Si puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus actividades	¿Qué siente usted en relación al trabajo que viene desarrollando, se siente comprometida?, cuál ha sido la experiencia más significativa que le llenó de orgullo, cuéntenos un poco.	Capacitaciones al personal relacionadas al perfil del puesto	
		Objetivos	Cumplimiento de objetivos	SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS Registre el valor acumulado del cumplimiento de los objetivos en el periodo evaluado usando la escala 1 a 10.	¿Tienen KPI's donde miden el cumplimiento de los objetivos? ¿Qué tanto cumple sus colaboradores los KPI's ?	KPI's	

Anexo 3: Lista de cotejo

METODOLOGÍA CUALITATIVA			
INDICADORES RELACIONADOS	TÉCNICA DE OBSERVACIÓN DIRECTA - LISTA DE COTEJO	SI	NO
1.1 - 1.2 - 1.3 - 1.4	Se evidencia motivación en las áreas de trabajo	X	
1.1 - 1.2 - 1.3 - 1.4	Con el cumplimiento de resultados se observa alto nivel de compromiso	X	
2.1 – 2.2 – 3.1 – 3.2	La empresa realiza encuesta de clima laboral	X	
4.1 – 4.2 – 4.3 – 4.4	La empresa realiza una evaluación de desempeño	X	
5.1	La empresa tiene un plan de capacitación al personal relacionado al perfil del puesto que desempeña	X	
6.1	La empresa tiene KPI's	X	

Anexo 4: Entrevistas internas realizadas

Entrevista Interna N°1

Fecha de entrevista: 22 de noviembre de 2018

Encuesta sobre Engagement y Desempeño Laboral en la empresa

La presente encuesta tiene por objetivo determinar en qué medida la empresa desarrolla el engagement en la organización, y mide el desempeño laboral de sus colaboradores.

- Área: Administrativa
- Cargo: Directora de Campus

1. ¿Cómo está aplicando el engagement esta organización?

El área encargada hace esfuerzos para que la gente se identifique y se sienta comprometida. Ayuda mucho ser parte de Intercorp, porque ellos como tal, por ejemplo, a través Inlearning al trabajar un propósito va vinculado mucho al engagement.

Entonces, como organización eso ha ayudado a que se comience a trabajar en ese aspecto mucho más, si bien es cierto hay una mirada de GDH (Gestión de Desarrollo Humano) pero, está el compromiso por parte de Inlearning de trabajar más el propósito.

2. ¿Considera usted que esta sede cuenta con colaboradores engaged? ¿El compromiso es con el líder o con la organización?

Sí, hay un muy buen grupo de colaboradores que se encuentran bastante comprometidos. Ese compromiso aún está mezclado entre compromiso con el líder y otros con la organización. Hay personas que aún trabajan porque tienen que hacerlo, pero, hay otro grupo de colaboradores que sí realmente van entendiendo el ¿por qué están acá? De hecho, es todo un proceso, pero creo que van interiorizando el propósito de la empresa y en función a eso van a comenzar a generar el compromiso. Para esto también se debe revisar las políticas de remuneración de la organización. Asimismo, esta política se debe comunicar a los colaboradores porque no todos tenemos claro estas

políticas. De igual forma la política de ascensos, debe revisarse y modificar, por ejemplo, los colaboradores que postulan a promociones internas no reciben un feedback de la razón por qué no califican a otros puestos.

3. ¿Dentro de una escala significativa usted se considera una persona que motiva a los demás, cuéntenos como es su día a día en la empresa?

Sí, procuro organizarme, visualizar los objetivos que tenemos en la semana, mes, ciclo y en función a ello involucrar a las personas. Y a través de eso es que los colaboradores tienen que participar, tienen que sentirse “parte de” ahí es que gente se involucra y compromete.

4. ¿Qué siente usted en relación al trabajo que viene desarrollando, se siente comprometida?, cuál ha sido la experiencia más significativa que le llenó de orgullo, cuéntenos un poco.

Me gusta mi trabajo, el rubro en el que estoy lo elegí hace mucho tiempo. Me gusta el trabajo con las personas saber que hay muchas cosas por hacer, que puedo lograr el impacto que hay sobre las personas. Eso me mueve mucho, me gusta. Siento que lo que hago es trascendente, no es algo que pasa, sino que queda en el tiempo, cambia personas y aporta a un bien mayor. Ver que las personas con las que trabajo también miren así, ¡eso me gusta! Siento y veo que todos se compromete y eso me da satisfacción saber que tengo un equipo de soporte.

5. A pesar de las adversidades y posibles situaciones conflictivas ¿usted cómo se puede definir anímicamente?

Soy una persona que siempre busco conciliar más que confrontar, ello no quiera decir que cuando haya necesidad de confrontar no lo haga. Siento que mi tarea es poder conciliar y el resolver, busco siempre estar lo más equilibrada posible, sentirme bien, estar bien y en la medida que me gusta y me siento bien y que siento que soy acogida. Y si también me siento mal o no estoy de acuerdo con algo lo voy a decir.

6. ¿La organización mide las habilidades blandas? ¿Cada cuánto realiza esta medición?

En realidad, no termina de medirlas, debería de hacerlo. Deberíamos contar con una herramienta que nos ayude. Para contribuir al desarrollo de las habilidades blandas que al final es el papel de todo líder que debe trabajarlo con su gente sí o sí. La institución solo mide desempeño, muchos resultados. Y está bien sin los números no somos nada, pero para llegar al número hay toda una historia detrás y hay que ver cómo se acompaña

7. ¿Tienen un plan de acción luego de obtener los resultados de la evaluación?

Sí, pero falta un seguimiento. Ahora no sé si deberíamos tener más instancias o las mismas personas a cargo de hacer un mejor seguimiento porque también es asumir responsabilidad de las personas que se miden. Una es la política de la empresa y otra la responsabilidad del colaborador. No tenemos KPI's de desarrollo de personal, ello hace que le prestemos atención solo a los resultados.

8. ¿Qué opinas del programa de habilidades blandas?, ¿se ejecuta en su totalidad?

No existe

9. ¿Qué tanto los colaboradores de la organización tienen conocimiento sobre el trabajo que deben realizar?

La gran mayoría conocen sus funciones. Producto del constante crecimiento de la organización existe, en ocasiones o temporadas, sobrecarga laboral lo que puede ocasionar el incumplimiento de las metas trazadas.

10. ¿Tienen KPI's donde miden el cumplimiento de los objetivos?

Sí, pero no todos son de conocimiento de los colaboradores, muchos de ellos no entienden el objetivo de los mismos.

11. ¿Qué tanto cumple sus colaboradores los KPI's?

En general sí se cumplen, diría que a un 95%

Entrevista Interna N°2

Fecha de entrevista: 22 de noviembre de 2018

Encuesta sobre Engagement y Desempeño Laboral en la empresa

La presente encuesta tiene por objetivo determinar en qué medida la empresa desarrolla el engagement en la organización, y mide el desempeño laboral de sus colaboradores.

- Área: Administrativa
- Cargo: Directora de Gestión Académica

1. ¿Cómo está aplicando el engagement esta organización?

Está dentro de sus valores: responsabilidad, integridad. Estos dos valores son los que están más relacionados al compromiso

2. ¿Considera usted que esta sede cuenta con colaboradores engaged? ¿El compromiso es con el líder o con la organización?

Sí, es lo que me motiva a sentirme identificada con la sede, vengo tranquila a trabajar siempre con una sonrisa, es un ambiente cómo para trabajar. Y si hay algo que no les gusta, tienes toda la libertad de manifestarlo.

3. ¿Dentro de una escala significativa usted se considera una persona que motiva a los demás, cuéntenos como es su día a día en la empresa?

Me considero una colaboradora comprometida al 100% con la organización. Me organizo de acuerdo a los procesos en que nos encontramos en la empresa, en el periodo y analizar y resolver los casos especiales que se presenten.

4. ¿Qué siente usted en relación al trabajo que viene desarrollando, se siente comprometida?, cuál ha sido la experiencia más significativa que le lleno de orgullo, cuéntenos un poco.

Sí, muy comprometida. Siempre me ha llenado de orgullo asistir a las graduaciones de nuestros alumnos porque siento que he contribuido e influí en ese profesional que egresa de la universidad.

5. A pesar de las adversidades y posibles situaciones conflictivas como se puede definir anímicamente.

Me defino una persona positiva. Las situaciones negativas o escollos siempre se van a dar y eso nos enseña a ver nuevas opciones y alternativas de crecimiento.

6. ¿La organización mide las habilidades blandas? ¿Cada cuánto realiza esta medición?

Sí, existe una evaluación de desempeño. esta medición se realiza dos veces al año

7. ¿Tienen un plan de acción luego de obtener los resultados de la evaluación?

Sí, el líder hace seguimiento del plan de acción

8. ¿Qué opinas del programa de habilidades blandas?, ¿se ejecuta en su totalidad?

Este año ha comenzado a ejecutarse más que años anteriores.

9. ¿Qué tanto los colaboradores de la organización tienen conocimiento sobre el trabajo que deben realizar?

A un nivel medio/inferior. Es decir, conocen su trabajo, pero existe sobrecarga laboral por lo que dificulta el cumplimiento de las labores cotidianas, generando horas extras.

10. ¿Tienen KPI's donde miden el cumplimiento de los objetivos?

Sí, aunque no son explicados.

11. ¿Qué tanto cumple sus colaboradores los KPI's?

A un 95%

Entrevista Interna N°3

Fecha de entrevista: 23 de noviembre de 2018

Encuesta sobre Engagement y Desempeño Laboral en la empresa

La presente encuesta tiene por objetivo determinar en qué medida la empresa desarrolla el engagement en la organización, y mide el desempeño laboral de sus colaboradores.

- Área: Administrativa
- Cargo: Jefe de Operaciones

1. ¿Cómo está aplicando el engagement esta organización?

A través de reconocimientos al colaborador, brindándoles un clima laboral adecuado, a través de capacitaciones y sobre todo haciendo que todos se pongan la camiseta de UTP.

2. ¿Considera usted que esta sede cuenta con colaboradores engaged? ¿El compromiso es con el líder o con la organización?

Podría decir que sí, porque tenemos colaboradores que son muy buenos y se sienten identificados con la organización, yo creo que estamos en un proceso de engagement. En su mayoría están comprometidos con la organización.

3. ¿Dentro de una escala significativa usted se considera una persona que motiva a los demás, cuéntenos como es su día a día en la empresa.

Yo creo que sí, porque siempre estoy motivando a los chicos, brindándoles el soporte que necesitan, reconozco el esfuerzo que muchos de ellos hacen, a pesar que muchos no son bien remunerados, veo otras opciones para comenzar ello.

4. ¿Qué siente usted en relación al trabajo que viene desarrollando, se siente comprometida?, cuál ha sido la experiencia más significativa que le lleno de orgullo, cuéntenos un poco.

Me siento comprometido con la organización, me siento muy orgulloso porque logré empoderar al equipo de Operaciones en los diferentes Campus que trabaje, y siempre fue

reconocido mi trabajo, un ejemplo es que muchos de ellos han culminado una carrera profesional y me agradecen porque dentro su etapa profesional también fui soporte para ellos.

5. A pesar de las adversidades y posibles situaciones conflictivas como se puede definir anímicamente.

Siempre estoy con energía, un jefe debe motivar a sus chicos y uno mismo debe motivarse.

6. ¿La organización mide las habilidades blandas? Cada cuanto realiza esta medición

Yo creo que este proceso aún no está definido en UTP, como organización. En mi área, trato de reforzar las habilidades blandas a través de las reuniones periódicas, pero no tengo un registro del mismo para medir este proceso.

7. ¿Tienen un plan de acción luego de obtener los resultados de la evaluación?

Siempre tengo un plan de mejora continua, pero como plan de acción para mejorar las habilidades blandas de los colaboradores, no la tengo.

8. ¿Qué opinas del programa de habilidades blandas, se ejecuta en su totalidad?

Es muy importante desarrollarla en el colaborador, pues no todo es conocimiento, pues mucho tiene que ver el compromiso del colaborador.

Ejm: fórmula matemática

Valor de un colaborador = (Conocimiento+ habilidades) motivación

9. ¿Qué tanto los colaboradores de la organización tienen conocimiento sobre el trabajo que deben realizar?

Considero que el nivel de conocimiento del trabajo que los colaboradores deben realizar es muy bajo, comenzando porque la organización no cuenta con un plan de inducción y capacitación al personal recién contratado. A ello sumarle los constantes cambios organizacionales.

10. ¿Tienen KPI's donde miden el cumplimiento de los objetivos?

Tengo KPI's de atención, pero de cumplimiento de objetivos no. Para el cumplimiento de objetivos, utilizó la herramienta de Kanban de Operaciones.

11. ¿Qué tanto cumple sus colaboradores los KPI's?

Muchos de ellos trabajan, asumiendo tareas y ejecutándolas en un determinado tiempo, todo ello, se mide por atención que ellos realizan, registrándolos en un sistema de ocurrencias de Operaciones

Anexo 5. Cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey)

TÉCNICA: ENCUESTA INSTRUMENTO: CUESTIONARIO CERRADO - ESCALA DE LICKERT

Instrucciones:

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma, al responderlas sea lo más honesto posible. Recuerde que la encuesta es anónima.

Objetivo:

- Conocer la opinión del personal administrativo en una institución educativa superior privada con respecto al engagement.

Engagement:

Es el nivel de compromiso o implicación que se crea en términos de relaciones laborales.

Datos Generales del Encuestado

1. Sexo:

- Masculino
- Femenino

2. Edad:

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- más de 45 años

3. Tiempo de antigüedad en la empresa:

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

4. Situación laboral:

- Contrato a plazo fijo
- Contrato a plazo indeterminado
- Contrato intermitente
- Practicante

5. Turno de trabajo:

- Mañana
- Tarde

Cuestionario	Nunca	Esporádicamente: Pocas veces al año o menos	De vez en cuando: Una vez al mes o menos	Regularmente: algunas veces al mes	Frecuentemente: Una vez por semana	Muy frecuentemente: Varias veces por semana	Diariamente
¿En mi trabajo me siento lleno de energía? *(VI1)							
¿Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo? *(VI2)							
Cuando me levanto por las mañanas ¿tengo ganas de ir al trabajo?*(VI3)							
¿Soy muy persistente en mis responsabilidades?*(VI4)							
¿Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades? *(VI5)							
Mi trabajo está lleno de retos *(DE1)							
Mi trabajo me inspira *(DE2)							
Estoy entusiasmado sobre mi trabajo *(DE3)							
Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo *(DE4)							

Cuestionario	Nunca	Esporádicamente: Pocas veces al año o menos	De vez en cuando: Una vez al mes o menos	Regularmente: algunas veces al mes	Frecuentemente: Una vez por semana	Muy frecuentemente: Varias veces por semana	Diariamente
Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito *(DE5)							
Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí*(AB1)							
¿El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo? *(AB2)							
Me «dejo llevar» por mi trabajo *(AB3)							
Estoy inmerso en mi trabajo *(AB4)							
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo *(AB5)							

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors».

Nota: VI = Escala de Vigor; DE = Escala de Dedicación; AB = Escala de Absorción. / * Versión corta (Utrecht Work Engagement [UWES-9]).

Anexo 6. Cuestionario de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO						
NOMBRE DEL EMPLEADO _____			CARGO _____			
SUPERIOR INMEDIATO _____		ÁREA _____		TIEMPO SERVICIO _____		
EVALUADOR _____		PERIODO EVALUADO _____		FECHA EVALUACIÓN _____		
<p>El objetivo para llevar a cabo esta evaluación es lograr MEDIR la gestión realizada por nuestros colaboradores a través de su DESEMPEÑO, durante un periodo de tiempo determinado, aprovechando a la vez establecer medios de comunicación interna y altos niveles</p>						
I. CONCEPTO PERSONAL SOBRE EL COLABORADOR (ESTE ITEM DEBE SER GESTIONADO POR EL SUPERIOR INMEDIATO) Escriba su opinión de acuerdo al conocimiento que tenga sobre SU empleado						
Cual ha sido el aspecto que mas ha mejorado su colaborador durante el periodo evaluado?						
Cual es el principal aporte que ha realizado su colaborador durante el periodo evaluado?						
El colaborador tiene potencial de desarrollo dentro de la organización? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Que cargo considera que estaría preparado para ocupar en menos de 2 años				
II. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS						
Evalué los objetivos e indicadores de seguimiento específicos de la persona durante el periodo evaluado. Escriba la calificación						
SEGUIMIENTO A OBJETIVOS	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
Registre el valor acumulado del cumplimiento de los objetivos en el periodo evaluado usando la escala 1 a 10.	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,5	4,6 a 5	SI/NO	TOTAL
III. FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO						
Evalué su desempeño según los criterios enunciados. Usted como colaborador de la empresa debe gestionar este item. Unicamente deje en blanco el espacio de excede expectativas , item que sera evaluado por su superior inmediato.						
CRITERIO	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,5	4,6 a 5	SI/NO	TOTAL
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Considere el grado de conocimiento que tiene sobre su trabajo, sobre los procedimientos y técnicas de su cargo. Si puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus actividades	CONOCE POCO sus funciones, requiere de seguimiento continuo, falla en la planificación y ejecución de las actividades	Tiene un conocimiento ACEPTABLE de sus funciones, casi siempre requiere de seguimiento y control periódico	Conoce muy BIEN su trabajo, se mantiene actualizado, necesita de poco seguimiento periódico	DOMINA su trabajo. Esta en capacidad de enseñar sus funciones, no necesita supervisión		
RESPONSABILIDAD: Evalué la medida en que muestra compromiso, dedicación frente al trabajo y su cumplimiento en la entrega o prestación del servicio. Si asume las consecuencias de sus errores y cuida sus herramientas de trabajo	NO ES CONSTANTE, casi siempre falla o busca disculpas a sus compromisos establecidos. Tiende a posponer su responsabilidad	CUMPLE lo establecido pero necesita control, en ocasiones evita comprometerse, no siempre es oportuno en su trabajo	Se DEDICA de forma constante y es oportuno en la entrega de su trabajo. Asume los compromisos adquiridos	SIEMPRE cumple con lo solicitado y asignado y en el plazo establecido. Asume plenamente su responsabilidad		
ACTITUD: Evalué la intención de cooperación, colaboración, actitud frente a la empresa, la dirección, los compañeros la manera como asimila las ordenes y el interés en adquirir mayores conocimientos para ser mejor.	SOLO colabora cuando es necesario. A veces es difícil de tratar	Esta SATISFECHO con su trabajo. Por lo general muestra buena voluntad	SE DESEMPEÑA BIEN en el trabajo en equipo. Es Cortes	se ESFUERZA AL MÁXIMO, esta en armonía con su entorno de trabajo		
TOMA DE DECISIONES: Evalué el nivel de sensatez con que toma las decisiones, cuando no ha recibido instrucciones detalladas o situaciones inesperadas.	Con FRECUENCIA se equivoca, hay que darle permanentemente instrucciones detalladas	DEMUESTRA razonable sensatez en circunstancias normales	RESUELVE los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	Se puede CONFIAR SIEMPRE en sus decisiones. Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones que se le presente.		
INNOVACIÓN: Evalué la iniciativa, si busca oportunidades para mejorar su trabajo, o sugiere ideas para mejorar sus funciones asignadas	MUY POCAS VECES presenta ideas o mejoramientos en su puesto de trabajo on área, necesita asesoria en la mayoría de trabajos asignados	ALGUNAS VECES sugiere ideas o mejoramientos en su trabajo o área, necesita ser asesorado en alguno de sus trabajos asignados	POR LO GENERAL concibe ideas de mejoramiento para su trabajo o área, puede desarrollar su trabajo a partir de una sola idea	SIEMPRE esta en búsqueda de oportunidades de mejora, puede encargarse de un proyecto o trabajo sin asesoria		
PROMEDIO CALIFICACIÓN						

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

NOMBRE DEL EMPLEADO _____		CARGO _____	
SUPERIOR INMEDIATO _____		ÁREA _____	
EVALUADOR _____		PERIODO EVALUADO _____	
		TIEMPO SERVICIO _____	
		FECHA EVALUACIÓN _____	

El objetivo para llevar a cabo esta evaluación es lograr **MEDIR** la gestión realizada por nuestros colaboradores a través de su **DESEMPEÑO**, durante un periodo de tiempo determinado, aprovechando a la vez establecer medios de comunicación interna y altos niveles

I. CONCEPTO PERSONAL SOBRE EL COLABORADOR (ESTE ÍTEM DEBE SER GESTIONADO POR EL SUPERIOR INMEDIATO)

Escriba su opinión de acuerdo al conocimiento que tenga sobre SU empleado

Cual ha sido el aspecto que mas ha mejorado su colaborador durante el periodo evaluado?	
Cual es el principal aporte que ha realizado su colaborador durante el periodo evaluado?	
El colaborador tiene potencial de desarrollo dentro de la organización? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> N	Que cargo considera que estaría preparado para ocupar en menos de 2 años

II. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Evalué los objetivos e indicadores de seguimiento específicos de la persona durante el periodo evaluado. Escriba la calificación

SEGUIMIENTO A OBJETIVOS	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
Registre el valor acumulado del cumplimiento de los objetivos en el periodo evaluado usando la escala 1 a 10.	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,5	4,6 a 5	SI/NO	TOTAL

III. FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Evalué su desempeño según los criterios enunciados. Usted como colaborador de la empresa debe gestionar este ítem. Únicamente deje en blanco el espacio de **excede expectativas**, ítem que será evaluado por su superior inmediato.

CRITERIO	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,5	4,6 a 5	SI/NO	TOTAL
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Considere el grado de conocimiento que tiene sobre su trabajo, sobre los procedimientos y técnicas de su cargo. Si puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus actividades	CONOCE POCO sus funciones, requiere de seguimiento continuo, falla en la planificación y ejecución de las actividades	Tiene un conocimiento ACEPTABLE de sus funciones, casi siempre requiere de seguimiento y control periódico	Conoce muy BIEN su trabajo, se mantiene actualizado, necesita de poco seguimiento periódico	DOMINA su trabajo. Esta en capacidad de enseñar sus funciones, no necesita supervisión		
RESPONSABILIDAD: Evalúe la medida en que muestra compromiso, dedicación frente al trabajo y su cumplimiento en la entrega o prestación del servicio. Si asume las consecuencias de sus errores y cuida sus herramientas de trabajo	NO ES CONSTANTE, casi siempre falla o busca disculpas a sus compromisos establecidos. Tiende a posponer su responsabilidad	CUMPLE lo establecido pero necesita control, en ocasiones evita comprometerse, no siempre es oportuno en su trabajo	Se DEDICA de forma constante y es oportuno en la entrega de su trabajo. Asume los compromisos adquiridos	SIEMPRE cumple con lo solicitado y asignado y en el plazo establecido. Asume plenamente su responsabilidad		
ACTITUD: Evalúe la intención de cooperación, colaboración, actitud frente a la empresa, la dirección, los compañeros la manera como asimila las ordenes y el interés en adquirir mayores conocimientos para ser mejor.	SOLO colabora cuando es necesario. A veces es difícil de tratar	Esta SATISFECHO con su trabajo. Por lo general muestra buena voluntad	SE DESEMPEÑA BIEN en el trabajo en equipo. Es Cortes	se ESFUERZA AL MÁXIMO, esta en armonía con su entorno de trabajo		
TOMA DE DECISIONES: Evalúe el nivel de sensatez con que toma las decisiones, cuando no ha recibido instrucciones detalladas o situaciones inesperadas.	Con FRECUENCIA se equivoca, hay que darle permanentemente instrucciones detalladas	DEMUESTRA razonable sensatez en circunstancias normales	RESUELVE los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	Se puede CONFIAR SIEMPRE en sus decisiones. Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones que se le presente.		
INNOVACIÓN: Evalúe la iniciativa, si busca oportunidades para mejorar su trabajo, o sugiere ideas para mejorar sus funciones asignadas	MUY POCAS VECES presenta ideas o mejoramientos en su puesto de trabajo o en su área, necesita asesoría en la mayoría de trabajos asignados	ALGUNAS VECES sugiere ideas o mejoramientos en su trabajo o área, necesita ser asesorado en alguno de sus trabajos asignados	POR LO GENERAL concibe ideas de mejoramiento para su trabajo o área, puede desarrollar su trabajo a partir de una sola idea	SIEMPRE esta en búsqueda de oportunidades de mejora, puede encargarse de un proyecto o trabajo sin asesoría		
PROMEDIO CALIFICACIÓN						