

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE RELACIONES INDUSTRIALES**



**RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON EL ENGAGEMENT DE LOS
TRABAJADORES DEL INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS DEL
SUR IREN-SUR AREQUIPA 2020**

**Tesis presentada por las Bachilleres:
BENITO PEÑAFIEL ANA PAOLA
ESQUIVEL MENÉNDEZ MARISOL ROXANA
Para optar el Título Profesional de
Licenciadas en Relaciones Industriales.**

**Asesor:
Dr. Bellido Medina Rildo Santos**

**Arequipa – Perú
2020**

DEDICATORIA

A Dios por permitirme este logro, los seres a los cuales debo mi formación profesional, mis Padres: Octavio Benito Huacho y Maura Peñafiel Llasa quienes afirman que la educación es el tesoro más valioso que los padres heredan a sus hijos, a mi esposo Alexander Jesús por confiar en mí y siempre apoyarme.

Ana Paola Benito Peñafiel

A Dios por otorgarme la vida y permitir que llegue hasta este momento tan importante de mi vida profesional.

A mis padres quienes me dieron educación, apoyo y consejos, gracias por todos papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por haber creído en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre me han apoyado y brindado su amor. Por todo les agradezco de corazón.

Marisol Roxana Esquivel Menéndez

AGRADECIMIENTO

Damos gracias primero a Dios por darnos salud y que haya permitido cumplir esta meta trazada. A nuestros padres y familia que contamos siempre con su apoyo, que con sus palabras nos hayan permitido seguir adelante. A los docentes de nuestra escuela profesional por los conocimientos que adquirimos, y que han aportado para la realización de nuestra investigación. Al Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur por habernos permitido realizar nuestra investigación.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I	01
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	01
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	01
1.1.1. Enunciado del Problema	04
1.1.2. Interrogantes	04
1.2. OBJETIVOS	05
1.2.1. Objetivo General	05
1.2.2. Objetivos Específicos	05
1.3. JUSTIFICACIÓN	06
1.4. HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES	08
1.4.1. Hipótesis General	08
1.4.2. Hipótesis específicas	08
1.4.3. Variables	08
1.4.4. Indicadores	09
1.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	09
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	11
2. CAPÍTULO II	12
REVISIÓN DE LA LITERATURA DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1. ANTECEDENTES	12
2.1.1. Antecedentes Internacionales	12
2.1.2. Antecedentes Nacionales	14

2.1.3. Antecedentes Locales	17
2.2. BASES TEÓRICAS	19
2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	19
2.2.2. ENGAGEMENT	45
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD INVESTIGADA	60
2.3.1. Reseña de la Institución	60
2.3.2. Misión	62
2.3.3. Visión	62
3. CAPÍTULO III	63
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.1.1. Diseño	63
3.1.2. Tipo de Investigación	64
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	65
3.2.1. Población	65
3.2.2. Muestra	66
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	68
3.3.1. Técnicas	68
3.3.2. Instrumentos	68
3.4. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	71
3.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA	72
4. CAPÍTULO IV	73
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	73
CONCLUSIONES	132
SUGERENCIAS	135

BIBLIOGRAFÍA	136
HEMEROGRAFÍA	137
WEBGRAFÍA	138
ANEXOS	141

INTRODUCCIÓN

En la siguiente investigación se pretende comprobar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN SUR de la misma manera surge la necesidad de conocer como es la Gestión de Recursos Humanos, si esto influye en el nivel de Engaged con su trabajo y si lo hace de manera positiva o negativa. El termino Engagement aún no es conocido y no tiene una traducción exacta en español por lo que la mayoría hace referencia al compromiso intelectual y emocional del trabajador con la empresa en la que trabaja.

Hoy en día se puede observar que cualquier institución ya sea pública o privada, direcciona sus esfuerzos administrativos para lograr mejores niveles de competitividad, debe poseer un enfoque de gestión, especifica y global, con el fin de maximizar sus niveles de productividad, ya que en el logro de esta se fundamenta el ser más competitivo y asegura su permanencia dentro de la institución.

Actualmente, la Gestión de Recursos Humanos es quien se encarga de establecer estrategias para mantener un compromiso laboral por parte del trabajador, ya que esta engloba acciones para poder incrementar la productividad, mejorar el bienestar y entorno de los trabajadores, fomentar la participación de los mismos en la organización.

Los trabajadores tienen un valor fundamental en una institución, causantes del éxito o fracaso de las empresas, ellos implican la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales, no obstante, algunos trabajadores que se desempeñan en la institución no se encuentran motivados, por aplicación de modelos y/o herramientas inapropiadas

Es por todo lo expuesto, que se decidió realizar la presente investigación, para el desarrollo de la presente investigación la estructura es la siguiente:

Capítulo I; descripción del Problema, donde se aborda el planteamiento del problema, enunciado, las interrogantes, objetivos, justificación, hipótesis, definición de las variables y operacionalización de las variables.

Capítulo II; revisión de la Literatura de la Investigación, se consigna los antecedentes internacionales, nacionales y locales, así mismo el marco teórico soporte conceptual de la investigación y la descripción de la unidad investigada.

Capítulo III; metodología de la investigación en este capítulo consignaremos la metodología que se empleó, su diseño y tipo, la población, y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos, estrategias de recolección de datos y la matriz de consistencia, así como los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV; se presenta los resultados de la investigación, donde se evidencia la relación de las variables de estudio Gestión de Recursos Humanos y Engagement.

Finalmente se detallan las conclusiones y sugerencias que contribuirán para investigaciones que se realicen a futuro.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el manejo y/o gestión de las organizaciones sufren bastantes cambios debido a la globalización, la que trae consigo, la evolución de muchos aspectos del plano organizacional, motivo por el cual se ven obligadas a presentar nuevas estructuras que les permita afrontar de mejor manera estos cambios y a su vez potenciar sus fortalezas y buscar oportunidades que favorezcan y resulten como ventaja para la obtención de los objetivos organizacionales.

Debiendo considerar que el hombre como ser social por naturaleza, se ha desenvuelto en una sociedad con constantes cambios y distintas formas de vida, y con el pasar del tiempo ha creado organizaciones socioeconómicas donde las personas juegan distintos roles, se sabe que cada uno es un ser único con

diferentes formas de pensar, personalidades, costumbres, etc., pero con un mismo fin, para lo cual las organizaciones desarrollan y ejecutan procedimientos, normas, horarios, beneficios, etc., con el objetivo de atender las necesidades de cada individuo para que este se sienta satisfecho y comprometido con la función que desempeña como pieza importante de la estructura organizacional.

Los cambios que sufren las organizaciones en la actualidad deben ser considerados como un suceso retador y como oportunidad para lograr ventajas que le permita competir y adaptarse en el medio donde se desenvuelven, la Gestión de Recursos Humanos debe ser considerada como una fuente de energía que potencie la visión y misión de cada trabajador dentro de una organización. Tal como lo señala Acosta (2008), "la gestión de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico." (p. 86). El recurso humano de toda organización, representa la pieza clave para alcanzar los objetivos organizacionales por lo tanto las organizaciones deben de buscar maneras para desarrollar la eficiencia y eficacia en la realización de tareas encomendadas para obtener la satisfacción, tanto de los clientes externos como internos, y sobre todo generar el compromiso personal de cada trabajador.

El Engagement es un término que se puede traducir como el compromiso o fidelidad en el mundo organizacional, y que podemos utilizar para referirnos al nivel de compromiso e implicancia que tiene un trabajador con su organización y con las funciones que se le asignen. Es así que Kahn (1990) nos señala que "el

Engagement personal representa un estado en el que los empleados introducen su yo personal en el desempeño de su rol laboral, invirtiendo energía personal y experimentando una conexión emocional con su trabajo". (p. 702)

Por consecuencia, se puede deducir que sin su presencia no sería posible lograr los objetivos organizacionales establecidos. Siendo que hoy en día es fundamental contar con estrategias que den como resultado una ventaja competitiva clara donde el capital humano desarrolle sus habilidades, destrezas y competencias para hacer frente a situaciones dificultosas y resolver adecuadamente toda problemática que se presente considerando el bienestar de todos los que integren la organización.

El Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR Instituto encargado de la Prevención y Tratamiento de Cáncer, cuenta con 293 trabajadores en su totalidad, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas tales como; Gerencia, Administración, Control de Cáncer, Medicina, Cirugía, Radioterapia, Apoyo al Diagnóstico y Enfermería. Actualmente esta institución presenta una deficiencia en cuanto a la gestión de recursos humanos, lo que conlleva a que los trabajadores no se sientan comprometidos con su trabajo, perjudicando la obtención de los objetivos institucionales.

Así mismo, se observa que los trabajadores no sienten identificación con el puesto que desempeñan, no tienen claro todas las funciones que deberían realizar, no se encuentran conformes con la persona que es designada como coordinador y el ir a trabajar no los inspira, por el contrario les genera cierta apatía, por otro lado, en cuanto a la delegación de autoridad no lo ven como algo retador que los llene de orgullo, por el contrario lo ven como carga laboral sin percepción de recompensa ni

merito, y también las relaciones interpersonales presentan falencias por la negatividad a recibir órdenes o realizar coordinaciones sin tomar en consideración la opinión de los trabajadores, si se encuentran o no de acuerdo.

Considerando lo expuesto anteriormente surge la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación para poder determinar la relación de la Gestión de Recursos Humanos y el Engagement de los trabajadores administrativos y asistenciales del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur. Así mismo, se puede decir que la investigación es viable ya que se cuenta con fuentes primarias y secundarias que ayudaran a sostener dicha investigación, que nos permiten planteamos la siguiente pregunta de investigación.

1.1.1. Enunciado del Problema

¿Cuál es la relación de la Gestión de Recursos Humanos con el Engagement de los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR Arequipa 2020?

1.1.2. Interrogantes

- ¿Cómo es la Gestión de Recursos Humanos en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR?
- ¿Cuál es el nivel de Engagement de los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR?
- ¿Cuál es la relación de la Gestión de Recursos Humanos con la dimensión de vigor del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR?

- ¿Cuál es la relación de la Gestión de Recursos Humanos con la dimensión dedicación del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR?
- ¿Cuál es la relación de la Gestión de Recursos Humanos con la dimensión absorción del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Determinar la relación de la Gestión de Recursos Humanos con el Engagement de los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR Arequipa 2020.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer como es la Gestión de Recursos Humanos en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR.
- Identificar el nivel de Engagement de los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR.
- Determinar la relación de la Gestión de Recursos Humanos con la dimensión vigor del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR.
- Precisar la relación de la Gestión de Recursos Humanos con la dimensión dedicación del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR.

- Establecer la relación de la Gestión de Recursos Humanos con la dimensión absorción del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Al plantear el enunciado del problema se infirió que es conveniente realizar la presente investigación porque servirá para determinar el grado de relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Engagement del personal administrativo y asistencial del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR. Siendo su propósito el aportar indicios y perspectivas sobre la situación del Engagemet en la muestra de trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR y a través de ello, plantear propuestas para la comprensión y ayudar a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos. Debemos considerar que la Gestión de Recursos Humanos no es más que un “sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso, que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.” (Acosta, 2008, p. 86)

Es así que la presente investigación presenta pertinencia aplicativa ya que los resultados nos permitirán comprometer a los gerentes y directores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, para que estos presente mayor atención al nivel de Engagement de sus trabajadores, para analizarlos y saber cómo contribuye a los resultados organizativos que se busca y así considerar esto, como una herramienta estratégica teniendo en cuenta que el compromiso del personal

juega un papel muy importante para obtener resultados, y en base a ellos se instauren acciones que permitan generar índices positivos de la gestión de los recursos humanos e influyendo sobre otras variables como a rotación, el clima laboral, entre otros, que en su conjunto condicionaría el compromiso con la institución, es decir elevaría el nivel de engagement de los trabajadores.

Además, este estudio permitirá, a través de sus resultados, establecer estrategias organizacionales más positivas, que tenga una repercusión en la calidad de vida de los trabajadores y con ello lograr el desarrollo de la institución, así mismo servirá como referencia para otras investigaciones que se realicen en otras instituciones públicas. Así mismo contribuirá con los resultados obtenidos al ámbito académico, en el que se pretende dejar como precedente teórico para la puesta en práctica de distintas organizaciones que recién estén tomando en cuenta el compromiso de los trabajadores como causantes del éxito o fracaso organizacional.

Es por ello que resulta conveniente realizar este estudio, puesto que contribuirá a la profundización de temas relacionados en esta área, para continuar aportando al estudio de las variables asociadas a la gestión de recursos humanos en las organizaciones y será de utilidad tanto para los gerentes y directivos, en busca de alcanzar el compromiso de su trabajadores, como para los profesionales, relacionadores industriales y de otras disciplinas, que contarán con información acerca de la gestión de recursos humanas y del engagement.

1.4. HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES

1.4.1. Hipótesis General

Existe una relación estadísticamente significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y el Engagement de los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR Arequipa 2020

1.4.2. Hipótesis específicas

- La Gestión de Recursos Humanos en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR es percibida como regular
- Existe un nivel bajo del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR
- Existe relación estadística significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y la dimensión de vigor del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR
- Existe una relación significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y la dimensión dedicación del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR
- Existe una relación significativa de la Gestión de Recursos Humanos y dimensión absorción del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR.

1.4.3. Variables

Variable X: Gestión de Recursos Humanos

Variable Y: Engagement

1.4.4. Indicadores

Gestión de Recursos Humanos:

- Conciliación vida laboral
- Retribución
- Capacitación –Formación
- Participación del empleado
- Comunicación interna
- Capacidad de innovación

Engagement:

- Vigor
- Dedicación
- Absorción

1.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

- Gestión de Recursos Humanos:

“Conjunto de principio y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.” (Rodríguez, 2007, p. 13)

“La gestión de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.” (Acosta, 2008, p. 86)

“La gestión de recursos humanos, como el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Comenta, que la administración de recursos humanos, es una función administrativa, dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, por lo que, en su opinión, nos expresa la importancia, que una empresa tenga un departamento destinado al personal, y que tenga a su disposición todos los recursos necesarios para la contratación, capacitación y motivación del personal”. (Chiavenato, 2007, p. 23)

- Engagement:

“El Engagement es un constructo que hace referencia al funcionamiento óptimo de los empleados reconociendo la importancia de desarrollar en ellos motivación, proactividad, responsabilidad e involucramiento con la organización”. (Schaufeli y Salanova, 2007, p. 93)

“El Engagement en el trabajo se refiere en mayor medida a una conexión psicológica con el desempeño laboral de las tareas que a una actitud hacia las características de la organización o del puesto” (Maslach, 2008, p. 498-512)

“El Engagement personal representa un estado en el que los empleados introducen su yo personal en el desempeño de su rol laboral, invirtiendo energía

personal y experimentando una conexión emocional con su trabajo”. (Kahn,1990, p. 702)

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	ITEMS	TIPO DE MEDIDA
Gestión de Recursos Humanos	Conciliación de vida laboral	1,2,3,4	Ordinal
	Retribución	5,6,7,8,9,10	Ordinal
	Capacitación-formación	11,12,13,14,15,16,17	Ordinal
	Participación del empleado	18,19,20,21	Ordinal
	Comunicación interna	22,23,24,25	Ordinal
	Capacidad de innovación	26,27,28,29	Ordinal
Engagement	Vigor	1,4,8,12,15,17	Ordinal
	Dedicación	2,5,7,10,13	Ordinal
	Absorción	3,6,9,11,14,16	Ordinal

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. ANTECEDENTES

Realizada la búsqueda de información a nivel Internacional, Regional y Nacional, referente a antecedentes de investigaciones realizadas relacionadas con el tema materia de la presente tesis, se tienen los siguientes resultados:

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Ghiglione (2015), llevó a cabo la investigación titulada “Gestión de RR.HH. del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño” presentada

para optar la Maestría en Gestión Empresaria en la Universidad Nacional de la Pampa, Argentina. La muestra de estudio estuvo conformada por 156 personas que componen la planta estable de trabajadores; fue un estudio cualitativo y, utilizando como técnica de recolección de información la encuesta, tuvo como objetivo general, generar conciencia de la necesidad de evaluaciones periódicas de desempeño de personal de planta permanente en los ámbitos de la Administración Pública como insumo necesario para la mejora continua en la gestión integral y en particular de sus RR.HH. Se concluyó que la importancia del rol de los Recursos Humanos dentro de la sociedad en general, y las organizaciones en particular, ha cobrado mayor relevancia con el paso de los años. Esto está sustentado por los recursos, léase tiempo y esfuerzos intelectuales, que las ciencias sociales le han dedicado a la comprensión y desarrollo de teorías que interpretan el comportamiento de los seres humanos, como así también sus necesidades y motivaciones.

Jiménez (2017), llevó a cabo la investigación titulada “Factores asociados al engagement en personal médico, servicio de pediatría, Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua, Enero – Abril 2017” presentada para optar el Título de Master en Administración en Salud en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. La muestra de estudio estuvo conformada por 36 personas; fue un estudio transversal analítico y, utilizando como técnica de recolección de información la encuesta, tuvo como objetivo general diagnosticar los factores relacionados al Engagement en el personal médico que labora en el servicio de Pediatría del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila

Bolaños, Enero – Abril 2017. Se concluyó que el nivel de Engagement que obtuvo un valor alfa de Cronbach 0.80.7, con una media de 4.05 predominó un nivel promedio, encontrando asociación significativa entre el nivel de engagement y las horas que los médicos duermen al día.

Samano (2015), llevó a cabo la investigación titulada “Factores Psicosociales, Burnout y Engagement en médicos residentes e internos del Hospital General Regional N°1: Un estudio longitudinal” presentada para optar el Título de Especialista en Medicina Familiar en la Universidad de Granada, España. La muestra de estudio estuvo conformada por 122 personas; fue un estudio no experimental, longitudinal prospectivo, de panel, descriptivo - correlacional, utilizando como técnica de recolección de información la encuesta, tuvo como objetivo general en determinar la presencia de los factores psicosociales laborales (sociodemográficos y laborales) y su relación con el síndrome de burnout en los médicos de familia que laboran en instituciones de salud. Se concluyó que las variables en estudio fueron pocas, las que resultaron relacionadas con el desarrollo del síndrome fueron importantes como para ser vistas desde un nivel preventivo.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Muñoz (2017), llevó a cabo la investigación titulada “Gestión de Recursos Humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima, 2016” presentada para optar el Grado Académico de maestro en Gestión Pública en la Universidad de Cesar Vallejo, Perú. La muestra de estudio estuvo conformada por 40 personas; fue un estudio no experimental:

corte transversal y correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba, utilizando como técnica de recolección de información la encuesta; tuvo como objetivo general que la Gestión de Recursos Humanos se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales,2016. Se concluyó que existe relación directa y significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, 2016.

Cumpa (2015), llevó a cabo la investigación titulada “Engagement en colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de ciudad de Chiclayo – 2015” presentada para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología en la Universidad Señor de Sipán, Perú en la ciudad de Chiclayo. La muestra de estudio estuvo conformada por 65 personas; fue un estudio de tipo descriptivo comparativo: utilizando como técnica de recolección de información la encuesta; tuvo como objetivo general determinar las diferencias en el engagement entre los colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo,2015. Se concluyó que existen diferencias significativas en el engagement entre los colaboradores de las empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo.

Robles y Gutiérrez (2017), llevaron a cabo la investigación titulada “Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado” presentada para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales en Madre de Dios Capital de la

Biodiversidad del Perú en la ciudad de Madre de Dios. La muestra de estudio estuvo conformada por 194 trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado; fue un estudio de tipo Descriptivo – Correlacional y de corte transversal para la extracción de datos. Utilizando como técnica de recolección de información la observación, la encuesta y el análisis de documentos; tuvo como objetivo general determinar la relación del engagement en el desempeño laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, 2017. Como conclusión se logró verificar en la dimensión “vigor” del engagement tiene una relación positiva en el desempeño laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado que representa el 91.3%. Es decir, se “caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. Y la dimensión “dedicación” del engagement se relaciona con el desempeño laboral en un 90%. Es decir, que el personal del “Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado” se identifica e implica con su trabajo y la organización, participa en las decisiones de la institución.

Calla (2019), llevó a cabo la investigación titulada “Relación entre el Engagement y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la empresa Royal Knit S.A.C. – año 2017” presentada para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional del Altiplano, Perú en la ciudad de Puno. La muestra de estudio estuvo conformada por 13 trabajadores de “Royal Knit” S.A.C. Lima; fue un estudio de tipo No Experimental y de diseño Transeccional, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Utilizando como técnica de recolección de información, la encuesta; tuvo como objetivo general

determinar la relación que existe entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C. – año 2017. Se concluyó que, de acuerdo a la evidencia estadística del coeficiente de correlación de Pearson en el programa de SPSS. El resultado fue de 0,640 demostrando tener una correlación positiva moderada con un nivel de significancia a un 95% de confianza. Por otro lado, se refiere a altos valores de energía mientras se trabaja, unido al fuerte deseo de superación de manera que cuando surjan problemas enfrente con mayor facilidad evitando de esta manera niveles de estrés que perjudiquen su trabajo.

2.1.3. Antecedentes Locales

Cueva (2019), llevó a cabo la investigación titulada “Relación entre la Gestión de Recursos Humanos y Motivación Laboral de los trabajadores de la empresa de transportes “Herrera” Arequipa,2018” presentada para optar el grado académico de Maestra en Ciencias: Relaciones Industriales, con mención en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, en la ciudad de Arequipa. La muestra de estudio estuvo conformada por 92 personas entre personal administrativo y choferes de la empresa de transportes Herrera; fue un estudio de tipo No Experimental. Utilizando como técnica de recolección de información, la encuesta; tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión de recursos humanos con la motivación laboral de los trabajadores de la empresa de transportes Herrera, Arequipa - 2018. Se concluyó que, existe una relación significativa de la gestión de recursos humanos y la motivación laboral en los trabajadores de la empresa de transportes “Herrera”, Arequipa. Esto permitió

que la empresa formule estrategias de fortalecimiento y mejora de las condiciones laborales de los trabajadores de la empresa de transportes Herrera.

Delgado y Velasquez (2018), llevaron a cabo la investigación titulada “Influencia del Engagement en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores de una Agencia Bancaria en el Distrito de Cayma – Arequipa,2018” presentada para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios en la Universidad Católica San Pablo, en la ciudad de Arequipa. La muestra de estudio estuvo conformada por 25 trabajadores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma en Arequipa; fue un estudio de tipo transversal porque estudio solamente el momento en que se realiza la misma y es no experimental, dado que los investigadores no influyen en el desarrollo del contexto natural de los encuestados. Utilizando como técnica de recolección de información, la encuesta; tuvo como objetivo general determinar la influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma – Arequipa,2017. Se concluyó que, el engagement si influye en la satisfacción laboral, lo que quiere decir, que a mayor engagement mayor satisfacción laboral.

Amanqui y Sarmiento (2018) llevaron a cabo la investigación titulada “Motivación Laboral y el Engagement Laboral en el Personal de Enfermería de Centro Quirúrgico Recuperación y Central de Esterilización del HRHD. Arequipa Julio - 2017” presentada para optar el Título de Segunda Especialidad en Enfermería con mención en Centro Quirúrgico en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, en la ciudad de Arequipa. La muestra de estudio estuvo

conformada por 45 personas del área de enfermería, fue un estudio de tipo descriptivo de corte transversal con diseño de correlación. Utilizando como técnica de recolección de información, la entrevista; tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre la Motivación Laboral y el Engagement Laboral en el Personal de Enfermería de Centro Quirúrgico, Recuperación y Central de Esterilización del HRHD, Arequipa, Julio - 2017. Se concluyó que, existe relación altamente demostrativa. Esta dada Engagement bajo tiene relación con motivación bajo cual indica un 82.2% de las enfermeras quirúrgicas están sometidas a hacer su labor rutinaria más no son motivadas ni se sienten conectadas afectivamente con su trabajo a realizar, debido a que los casos estudiados no muestran un alto porcentaje, por lo tanto, no tienen Motivación Laboral alta ni Engagement laboral alto.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido” (Minsa, 1999, p.43).

2.2.1.1. Procesos de Gestión de Recursos Humanos

Según el Ministerio de salud (1999), en su libro del programa de fortalecimiento de servicios de salud, considera los siguientes procesos del sistema de Gestión de Recursos Humanos:

A. Planificación y Organización:

La planificación y organización se encarga de evaluar las necesidades que tiene el personal de toda la organización y decidir si estas necesidades serán cubiertas por personal de la propia organización o por personal externo.

B. Capacitación y Desarrollo:

Este proceso se encarga de mejorar constantemente las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de los trabajadores. El objetivo que se busca es mejorar el rendimiento en el presente y futuro de la organización.

C. Selección e Inducción:

Es el proceso que se encarga de buscar y atraer a personas, entre las que se seleccione candidatos idóneos para que puedan cubrir los puestos que se encuentran vacantes. La culminación de este proceso concluye cuando se realiza la contratación y la inducción al nuevo trabajador.

D. Evaluación del Desempeño:

Es el procedimiento que se encarga de valorar como se desenvuelve el personal de la organización en el puesto que cubren, con el objetivo de aplicar nuevos métodos de capacitación, entrenamiento, remuneraciones y otras opciones de motivación que permitan elevar el nivel de competencia del personal y a la vez mantenerla.

E. Remuneraciones y Beneficios:

Administra los niveles remunerativos de todos los trabajadores de la organización basada en las funciones, responsabilidades y requerimientos de las personas para ocupar dichos cargos. Asimismo, se encarga de premiar el buen desempeño de las personas con recompensas intrínsecas e extrínsecas.

F. Bienestar Social:

Este proceso se encarga de desarrollar actividades que ayuden a la integración y mantener armonía entre el personal de todas las áreas de la organización.

G. Relaciones Laborales y Comunicación:

Proceso cuyo objetivo es enlazar los organismos gubernamentales y la organización, así mismo con los sindicatos y el manejo de las quejas y reclamaciones que se realizan.

H. Seguridad e Higiene Ocupacional:

Tiene objetivo de prevenir y salvaguardar a los trabajadores, maquinaria, materiales e instalaciones de los accidentes y riesgos que se puedan presentar, por medio de normas encaminadas a proporcionar condiciones adecuadas de trabajo.

2.2.1.2. Políticas de Recursos Humanos

Al respecto, es pertinente indicar, que las políticas de personal o recursos humanos que considera el Ministerio de salud deben ser elaboradas teniendo en cuenta las siguientes características:

- Deben ser claras y difundidas convenientemente, a fin que el personal (funcionarios y trabajadores) comprenda su significado como principios rectores de su comportamiento y actuación laboral.

- Deben guardar estrecha relación con las leyes laborales. No puede existir alguna, que disponga lo contrario a lo que éstas señalan.
- Debe ser de uniforme aplicación en toda la institución, en igualdad de condiciones para todas las áreas que comprenden.
- Deben alcanzar un alto grado de aceptación, porque deben tratar de coincidir con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización.
- Deben servir de guías de control para delegar la toma de decisiones individuales.
- Deben ser frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo.
- Deben estar orientadas a lograr el desarrollo del personal.

2.2.1.3. Importancia de los Recursos Humanos en las Organizaciones

Existen varios enfoques que apoyen la importancia de los recursos humanos a nivel organizacional, cada uno con diferente patrón, pero con la misma conclusión:

“El elemento más importante dentro de una organización es el Recurso Humano” (MINSA, 1999, P.27). A continuación, describimos los tres considerados más importantes:

A. Primer enfoque:

Crecimiento y desarrollo de las organizaciones, en este enfoque se explica que, el siglo XX será recordado ya que se dio el crecimiento constante de organizaciones que contribuyen con sus productos (bienes o servicios) al ser humanos a facilitar su vida.

B. Segundo enfoque:

Este busca la excelencia en las organizaciones, el Dr. Deming, dijo que si todos los trabajadores de una organización desde el puesto donde se desenvuelven se preocuparan por mejorar constantemente la calidad de su trabajo, reduciendo costos y la elaboración en cantidades grandes, entonces lo que lograrán es contribuir a que la organización obtenga prestigio y sea competitiva en el mercado.

C. Tercer enfoque:

La Globalización en este enfoque indica que el mundo actual se caracteriza por ser:

- **GLOBALIZADO:** predisposición de las organizaciones para estar presentes en la mayoría de mercados mundiales.
- **COMPETITIVO:** tener la capacidad de competir con otras organizaciones que ofrezcan el mismo producto y/o servicio dentro de un mercado.
- **CAMBIANTE:** Con el pasar del tiempo las necesidades de los clientes varían constantemente y a la vez la competencia mejora el bien o servicio que ofrece.

En esta realidad que se vive actualmente, las organizaciones deben exigirse al máximo para ser eficientes, utilizando adecuadamente los recursos con los que se dispone y eficaces, logrando las metas propuestas en los plazos establecidos. Los mercados globalizados para considerar a una organización como competitiva exigen 5 condiciones básicas. Estas condiciones son:

- Los productos/servicios deben ser de alta calidad.
- Deben ser proporcionados en la cantidad requerida.

- Entregados en la oportunidad debida.
- Los precios deben ser justos o razonables en comparación con los beneficios que brindan al cliente.
- Deben ser entregados con una excelencia en el servicio.

2.2.1.4. Función de Recursos Humanos

“La función de Recursos Humanos se dedica al análisis de las necesidades de personas en la organización con el objetivo de conseguir las idóneas en número y cualificación para realizar las actividades y tareas que la organización ha de llevar a cabo. Para ello, anticipa y analiza las demandas para disponer de los efectivos necesarios con la cualificación requerida y asignándolos a los puestos en el tiempo oportuno” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.216)

La función de Recursos Humanos es analizar las necesidades de las personas dentro de la organización para lo cual Peiró, Ramos y Cortes en su libro Productividad y Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública consideran que para analizar y disponer de los efectivos necesarios con la calificación requerida y asignar los puestos en tiempo oportuno.

- **Diagnóstico de la función de Recursos Humanos en la Administración**

Los expertos dicen que la Administración Pública realiza una Gestión de Recursos Humanos utilizando de manera limitada los conocimientos expertos y tecnologías profesionales disponibles en este ámbito científico-profesional. Los aspectos más repetidos son:

En primer lugar, destaca la gestión de aspectos administrativos del personal frente a actuaciones de carácter más estratégico. En la mayor parte de las

administraciones no se aprecia una estrategia clara de recursos humanos que defina los objetivos en la política de personal, la planificación, o la anticipación y previsión de las necesidades presentadas a futuro.

Por otra parte, las tareas que ocupan más tiempo de empleados, son las operativas y pura gestión de nóminas, de control de tiempo de trabajo (presencia, permisos, licencias, vacaciones), y gestión de los procesos de selección, a través de ofertas públicas de empleo, que se centran en demandas a corto plazo y deriva de las necesidades puntuales de los servicios y departamentos.

En los últimos años se ha detectado un esfuerzo por parte de las organizaciones por desarrollar una gestión de recursos humanos más profesional, realizando más esfuerzos en la planificación. Sin embargo, con la crisis económica estos avances pueden quedarse estancados por necesidad de reducir costeos de personal y las normativas establecidas. “La crisis económica ha causado que en el momento actual casi todas las decisiones sobre Recursos Humanos se realicen a partir de su influencia sobre los gastos de personal, y especialmente dirigidas a su reducción. Queda en un segundo plano otros objetivos y aspectos de las políticas de personal” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.217)

Peiró Ramos y Cortes menciona en su libro Productividad y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas como debería organizarse y los elementos relacionados entre la función y dirección de los servicios a nivel personal:

2.2.1.5. Planificación de los Recursos Humanos

“El enfoque tradicional de la gestión de recursos humanos se basa en una Administración que soluciona los problemas que surgen en el día a día, sin perspectiva ni horizonte. Hay ocasiones en los que ni siquiera se cuentan con datos confiables acerca de las plantillas” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.230).

Vetter (1972) afirma: “La planificación de los recursos humanos de una organización, así como el proceso para asegurar el número de personal que se necesita con la cualificación necesaria en los puestos adecuados, en el tiempo oportuno para realizar las funciones necesarias a nivel económico y social para poder obtener productos, bienes o servicios en el futuro”.

Por su parte Weber (1975) la define a la planificación como un sistema que previene sistemáticamente en el futuro el personal de las áreas y establece sus líneas fundamentales.

En estas dos definiciones se busca racionalizar y optimizar la estructura del recurso humano de la organización para poder actuar frente a necesidades futuras, establecer la cantidad de personal necesario para cada proceso y sus cualificaciones mediante el criterio de rentabilidad. (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.230).

2.2.1.6. Análisis, Descripción y Diseño de Tareas, Puestos y Roles

“El análisis de puestos se considera como el punto clave donde descansa una buena parte de las prácticas de recursos humanos. Es la base de la selección y asignación de puestos de trabajo, la promoción y desarrollo de la carrera, los programas de formación, los sistemas de incentivos y recompensas, la valoración de puestos y la evaluación del desempeño en el trabajo. Se trata de un

procedimiento con fines sumamente importantes para la productividad de los empleados públicos” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.237).

A. El análisis de puestos en la Administración Pública

El análisis de puestos ayuda a identificar las tareas que lo caracterizan, los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias que se requieren para su desempeño, los resultados que se obtiene, los criterios para evaluar su desempeño y los elementos del medio en el que se desempeña. “La Relación de Puestos de Trabajo en la Administración Pública es el instrumento técnico a través del cual las Administraciones estructuran la organización y que deben comprender como mínimo” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.237).

“En un entorno dinámico, la relación de puestos de trabajo se ha vuelto una herramienta para mantener el status quo, y es común que los habitual que los representantes de los sindicatos se apoyen de esta para acotar las responsabilidades de los puestos. Así mismo un mayor detalle de la relación de puestos de trabajo se dan oportunidades de exigir una suba de la remuneración a cambio de incluir en los puestos algún elemento que no se hubiere considerado”. (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.238).

B. Valor añadido de análisis y diseño de puestos

“La incorporación de las tecnologías de información y comunicación en la Administración facilita y reduce un buen número de tareas o en otros casos elimina puestos completos. El análisis y rediseño de puestos de trabajo incrementa su valor de utilidad para la función de recursos humanos. Analizar las funciones que van

quedando obsoletas en los puestos de trabajo, reducir las cargas de trabajo y el tamaño de las plantillas y detectar nuevos puestos donde se pueda reubicar al personal constituye una aportación fundamental de cara a la mejora de la productividad en las Administraciones Públicas” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.240).

C. El proceso de análisis y diseño de puestos

“Los expertos realizaron sugerencias sobre el proceso de análisis y diseño de puestos para superar las limitaciones y disfunciones identificadas. La primera es mantener una relación de puestos de trabajo con un número limitado puestos. recomendaron establecer áreas funcionales, a partir de competencias y tareas relacionadas, articulando conjuntos de puestos de trabajo cercanos entre sí, que ayuden a realizar una gestión de los recursos humanos con una selección de personal y formación integrada para un conjunto de puestos. En segundo lugar, mencionaron técnicas para desarrollar con mayor fiabilidad y validez el análisis de puestos y su diseño” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.241).

2.2.1.7. Selección de Personal, Provisión de Puestos y Movilidad

A. Selección de personal

La selección de los recursos humanos es considerada como un proceso clave en las organizaciones y en especial en las administraciones públicas ya que el personal forma parte del largo ciclo de vida laboral del empleado público. Una selección adecuada debe garantizar no solo el presente, sino también el recorrido y

desarrollo de los empleados en organizaciones con un nivel alto de estabilidad laboral.

- **El enfoque de la selección en la Administración Pública**

El primer aspecto hace referencia de los principios rectores de los procesos selectivos. Acceder al empleo público es someterse a una serie de principios constitucionales como son la igualdad, mérito y capacidad y además los principios expuestos. “Los entrevistados en relación a los principios constitucionales muestran una preocupación por el cumplimiento fiel de estos, ya que el incumplimiento puede derivar en una mala gestión de las políticas y prácticas de la selección del personal en las Administraciones Publicas” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.245).

- **Los contenidos de la selección del personal público**

Los enfoques de los procesos selectivos conllevan consecuencias para el contenido de las pruebas a realizar. No es igual realizar pruebas destinadas a seleccionar candidatos para desempeñar una variedad de puestos, que seleccionarlos para desempeñar un tipo de puestos reducido y especializado. También son distintos y variados los instrumentos según el nivel de cualificación del puesto.

B. Provisión de puestos

“Es el proceso mediante el que los puestos se ocupan por los trabajadores utilizando procedimientos como el concurso o la libre designación con convocatoria pública entre empleados públicos. Estos procedimientos se deben de basar en los principios de igualdad, mérito y capacidad” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.256).

La convocatoria es el procedimiento normal de provisión de puestos de trabajo, que consiste en la valorar los méritos, capacidades y aptitudes de los candidatos por órganos colegiados de carácter técnico.

C. Movilidad en la administración pública

La movilidad se constituye como uno de los medios para ordenar y planificar los recursos humanos, fundamentado en la capacidad de auto organización de la Administración Pública. para maximizar la efectividad de los servicios que se prestan y por consiguiente es una herramienta.

- **Movilidad y necesidad de reorganizar los puestos de trabajo**

“El funcionamiento organizacional se caracteriza por ser dinámico, además, se ha acelerado en las últimas dos décadas. En las organizaciones del sector privado, la configuración de los puestos de trabajo cambia constantemente para dar respuesta a las innovaciones y las nuevas demandas a las que deben enfrentarse. En el sector público, a pesar de que también cambian las necesidades y demandas, viene resultando más difícil realizar la modificación de puestos de trabajo y reconfigurar la estructura organizacional” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.262).

- **La movilidad como instrumento para la reorganización de puestos**

La movilidad puede interpretarse como un derecho exclusivo del empleado, provocando un desbalance importante en el sentido de que la balanza se inclina en hacia los derechos de los empleados, obviando en numerosas ocasiones el deber de la Administración Pública para asignar sus recursos humanos eficientemente en aquellos servicios o áreas donde mayor nivel de eficacia en la prestación de servicios es indispensable para la ciudadanía y servir al interés general

- **Movilidad interadministrativa**

En los tres niveles de la Administración es posible la movilidad voluntaria entre administraciones cuyo objetivo es lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, que garantice la eficacia del servicio que se preste a los ciudadanos, y ello debe hacerse a través de los correspondientes instrumentos de colaboración.

2.2.1.8. Formación y Capacitación de Personal

Administraciones Públicas se ha planteado básicamente en tres cuestiones. La primera se refiere al objetivo principal y funciones de la formación continua, y a los tipos de formación como objetivo. La segunda atiende a los aspectos clave del proceso:

- Análisis de necesidades formativas.
- Relación de la formación con la evaluación del desempeño.
- Evaluación del impacto de la formación.

A. Formación en las organizaciones y sus tipos

“La formación continua es un elemento fundamental en las organizaciones y tiene como función principal la cualificación del personal para mantener el nivel del desempeño de sus funciones. Busca también la adaptación del personal a los cambios de las tareas que se realizan proporcionándole las competencias y cualificaciones nuevas que requiere su desempeño” (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.270)

B. Análisis de las necesidades formativas, evaluación del desempeño y evaluación del impacto de la formación

El proceso de un plan formativo comienza con el análisis de necesidades. Una vez detectadas se procede a la planificación de la formación, en el que además de los objetivos y los contenidos a desarrollar, deben plantearse los medios y recursos, las metodologías didácticas, el tiempo de los contenidos y reconocimiento de las exigencias y expectativas de los destinatarios. Tras su impartición, se realiza la evaluación, en diversos aspectos: la reacción o satisfacción ante el curso, la evaluación del aprendizaje, la evaluación de la transferencia (si se aprendido se aplica al propio puesto de trabajo y mejora del desempeño) y la evaluación del impacto (si ha tenido efectos positivos sobre los objetivos organizacionales).

Los expertos resaltaron la necesidad de vincular la formación con la evaluación del desempeño, y en menor medida, con el desarrollo de la carrera. En general, es importante organizar las actuaciones en formación con los demás procesos de gestión de recursos humanos. Una vez señaladas las prioridades, se constata que buena parte de la formación que se realiza en la Administración no tiene que ver con el desempeño de los puestos de trabajo.

C. El desarrollo e impartición de la formación

Los expertos entrevistados hicieron hincapié en este punto. En primer lugar, se destaca la importancia de organizar la formación, el paso por la organización, una vez los trabajadores han ingresado en la Administración. Se criticó que los empleados pudieran olvidarse de las propias necesidades de organización, tanto como que la misma Administración se desentendiese de sus empleados una vez

incorporados a la organización. La movilidad y el progreso en la carrera no puede ser el único aspecto que se debe considerar. Debe haber una política formativa clara. La propia organización debe diseñar la oferta formativa a partir de su análisis.

- **La formación On-line**

Los expertos señalan el aumento de la importancia de la formación on-line en el sector público. Se destacan sus ventajas. Facilita acceder a las personas distantes la información y procedimientos convenientes, también reduce las limitaciones de horario, una formación casi personalizada, aparte de la conformación de grupos. Favorece un ritmo de aprendizaje personalizado, logrando que cada persona progrese a su ritmo. generalmente, los cursos on-line están bien valorados por sus destinatarios, y la expectativa de los encargados de su diseño y organización es favorable.

Entre los factores para lograr el éxito de la formación on-line juega un papel muy importante el tutor. Es necesario transformar el perfil del formador en la modalidad presencial. El tutor on-line no solo es un técnico en la materia que se imparte sino un dinamizador del aprendizaje, debe ser accesible a los destinatarios de la formación, apoyarlos y animarlos a avanzar, proponer actividades, dar feedback, corregir, evaluar, dinamizar foros y canales de comunicación entre los alumnos, motivar a los participantes y guiarles en su aprendizaje.

- **Formación para Directivos**

Los expertos solicitaron una mayor dedicación y exigencia en la formación de los directivos del sector público, por la relevancia de sus funciones. En primer lugar, señalan que el plan de formación sólo incluye al personal funcionario y laboral de la Administración Pública, dejando fuera los cargos electos y a trabajadores

eventuales (cargos de confianza). Estas figuras también requieren formación especializada de acuerdo a la trascendencia de sus funciones.

Así mismo, destacaron que los recortes presupuestales van a suponer aún más dificultades para desarrollar este tipo de formación, que se podía realizar al margen de los planes de formación habitual.

En segundo lugar, destacaron algunas temáticas y ámbitos donde sería necesario formar a los directivos, se mencionó el liderazgo, dirección de equipos y personas, resolución de conflictos y negociación, habilidades interpersonales, idiomas y formación específica en el ámbito de recursos humanos. Se resaltó la necesidad especial de formación en evaluación del desempeño, por la predecible generalización de esta actividad.

En tercer lugar, se planteó la falta de definición de la formación directiva a consecuencia de la falta de definición del perfil del directivo profesional público.

Por último, el networking que suele producirse entre profesionales públicos a través de las acciones formativas de cierta duración. Al concordar en esas acciones, los profesionales que proceden de diferentes ámbitos y niveles toman contacto entre ellos, comparten puntos de vista y experiencias, así amplían su conocimiento y perspectiva, y sobre todo establecen redes interprofesionales que les permitirán seguir en contacto.

2.2.1.9. Evaluación de Desempeño

A. Evaluación de desempeño: funciones y consecuencias

“La evaluación del desempeño juega un papel importante en la mejora de la productividad”. (Peiró, Ramos y Cortes, 2012, p.279)

Uno de los requisitos para mejorar la productividad es determinar el desempeño de cada empleado. No se podrá realizar una adecuada gestión de las personas en la organización si no se evalúa su desempeño.

La importancia de la evaluación del desempeño se basa en su papel fundamental, en el que descansan otras políticas de recursos humanos. La regla básica del Empleado Público señala que esta política de Recursos Humanos puede afectar a la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo, además de las retribuciones complementarias. La evaluación del desempeño es un requisito para determinar las carencias formativas en el desempeño del puesto. Así mismo, constituye un componente del análisis de las necesidades formativas de la organización.

B. Componentes de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño en los casos en que sea posible debe incluir dos componentes, la valoración de los resultados logrados, a partir de una definición y previo establecimiento de objetivos para un determinado periodo. Los objetivos del puesto se relacionarán con los objetivos de la unidad o servicio, y estos descansarán en los objetivos del departamento y de la organización. Por otra parte, debe atender las conductas de desempeño, atendiendo a las actividades realizadas, y/o a las competencias puestas en juego.

2.2.1.10. Retribuciones Económicas e Incentivación

Las retribuciones de los empleados públicos se hallan reguladas, y se componen de los siguientes tipos: salario base, complemento específico,

complemento de destino, antigüedad, complemento de productividad y las gratificaciones extraordinarias.

La remuneración en el sector público presenta características que dificultan la efectividad de los incentivos por productividad.

En el sector privado a mayor productividad se da un mayor retorno económico para la empresa.

- **La retribución en el sector publico**

Los empleados públicos generalmente piensan que reciben un salario bajo por el trabajo que realizan.

La remuneración publica presenta un abanico mucho más restringido que puede producir falta de estímulo y aspiraciones disminuyendo la competitividad.

2.2.1.11. Gestión por Competencias

“El aprendizaje es un proceso que es muy difícil de administrar o gestionar por la organización” (Mertens, 2006, p.5).

Leonard Mertens define en su libro Gestión de Recursos Humanos por Competencias al aprendizaje como un proceso intrínsecamente individual. La organización puede incentivar el aprendizaje, crear un ambiente adecuado para que éste se dé, pero no puede incurrir directamente en ello, hay muchas formas y estilos de aprendizaje, lo que dificulta su gestión.

Sánchez y Heene (2000) El aprendizaje en el aspecto laboral se define como un proceso cognoscitivo y práctico, que modifica el nivel de conocimiento de un individuo u organización. Este cambio la consecuencia de varios factores, la adquisición de nuevos conocimientos sobre una relación causal, la modificación de

conocimientos existentes, el abandono de conocimientos y la variación del grado de confianza que se tiene en los conocimientos que la organización.

A. La Evolución Creativa en el Modelo de Gestión por Competencias

“La palabra gestión adquiere un significado, porque el mismo proceso de lograr capacidades dinámicas, obedece a aprendizajes e implica una serie de decisiones de planeación y evaluación, ante avances y retrocesos” (Mertens, 2006, p.6).

Según algunos analistas que han estudiado organizaciones intensivas en conocimiento, consideran que el desafío más grande no es invertir en desarrollar las competencias claves predeterminadas en las personas de una organización, lo desafiante es crear la voluntad para permitir los niveles de auto gobernabilidad necesarios para que el personal pueda utilizar plenamente esas competencias. Todo esto trae consecuencias para el modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, que puede limitar el desarrollo de competencias claves y específicas en la organización, lo que se justifica en un entorno considerado estable.

En entornos cambiantes y poco predecibles, el enfoque del modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias debe ser otro. Debe propiciar que se desarrollen nuevos conocimientos tácitos, propagándose lo individual que posee cada persona en la organización.

En la práctica, el modelo será resultado de la combinación de ambos enfoques: el estratégico estático y el dinámico, darle balance dependerá de la organización y de su entorno específicamente. Esta combinación recurre a un concepto que emplean los analistas de la evolución de las organizaciones, y que se

centra en la dinámica de las innovaciones, como factor para poder decidir de la explicación del desarrollo de las mismas (Dosi, et al., 2000). El concepto clave en la estrategia de las organizaciones es la evolución creativa siguiendo estas líneas de pensamientos es la combinación de estabilidad y creatividad.

B. Desafíos al modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias es una herramienta para guiar la coherencia en la variación de las rutinas. Para que cumpla con esta función, debe ser capaz de evolucionar rápidamente como modelo, y éste se le considera como primer desafío.

Un segundo desafío es que tenga la aptitud de fortalecer el aprendizaje tácito de la organización, como fuente de cambios de rutina. Éste es el aprendizaje que se da en la práctica, así mismo la impartición de información, propiciando la comprensión a nivel grupal acerca de cómo solucionar problemas. Es una manera de aprender socialmente que depende de relacionarse a través de redes de intercambio, interacciones personales, contacto cara a cara, líneas de confianza y reciprocidad y una cercanía cultural con los otros, este aprendizaje se considera fundamental para generar ventajas competitivas.

Un último desafío de la gestión por competencias, más complejo es la capacidad de hacer una gestión por dilemas, ante lo incierto que representa la dinámica propia de la creatividad y de la innovación. Se manifiesta que el conocimiento no es tan sólido como aparenta ser en los estudios o en los libros de administración de empresas.

C. Integración vertical de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias

“La integración vertical de la Gestión de Recursos Humanos por competencia significa pasar de las funciones habituales de Recursos Humanos en cuanto a administración del personal (nómina, selección a partir de descripción de puesto, dar de alta o de baja en el sistema de prevención y seguridad social, organizar eventos sociales, capacitación por cursos), hacia otras funciones en soporte al desarrollo de las personas y de la organización, mediante sistemas de aprendizaje estratégicos”. (Martens, 2006, p.16).

Alvesson (2004), La integración vertical tiene dos fuentes una estática y otra dinámica. La estática no implica que no haya cambio, sino que la estrategia de aprendizaje se presenta como un proceso preconcebido. El funcionalismo es un modelo que visualiza el conocimiento, como aquello capaz de generar resultados positivos o deseados. El anhelo de esta corriente es llegar a un conocimiento o capacidad objetiva, muchas veces reduciendo el conocimiento a información, en vez de considerarlo como un proceso activo.

- **Integración vertical estática**

Entre los principales objetivos de una integración estática que considera Leonard Mertens define en su libro Gestión de Recursos Humanos por Competencias figuran:

- ✓ Enlazar el comportamiento de las personas con la competencia clave de la organización, contribuyendo a generar ventajas competitivas en el mercado o en el caso de organizaciones de bienes y servicios públicos, distinguirse por la calidad del servicio y atención que se brinda.

- ✓ Comunicar internamente, con mayor congruencia y de manera oportuna, para dar mejor dirección a la organización y crear un lenguaje común. La gerencia comunicara al personal el desempeño esperado que contribuye a la estrategia de la organización. De esta manera, se visualiza el valor agregado que cada persona genera a la organización.
- ✓ Modificar o reforzar una cultura en la organización, dirigiéndola al logro de objetivos y a la apertura y adaptación a los cambios.
- ✓ Iniciar procesos de aprendizaje y desarrollo del personal, focalizados a los objetivos de la organización.

De estos objetivos generales se derivan objetivos por áreas y/o equipos de trabajo. Aquí se puede introducir una variable interesante, que son las competencias grupales o de equipo. En función de éstas se puede articular más directamente las competencias al desarrollo organizacional.

De los objetivos del área y/o equipos de trabajo, se derivan las competencias individuales. Aplicando las competencias grupales e individuales se pueden establecer las brechas de desempeño en relación con lo esperado. Estas brechas se transforman en referencias de aprendizaje, focalizando este último a los resultados.

- **Integración vertical dinámica**

En la visión dinámica lo que cambia es la forma en que se visualizan y se presentan los problemas en la Gestión de Recursos Humanos por Competencia. El punto de partida marca la diferencia, se reconoce la importancia de las competencias claves en la organización, así mismo se reconoce que es muy difícil identificarlas con precisión.

Amin, Cohendet y Coriat (2004), En la visión dinámica o evolutiva de la integración vertical, las rutinas y las reglas de juego de gobernabilidad sobreentendida, no se consideran dadas en forma exógena y por jerarquía, sino que surgen y evolucionan en la práctica, cuando interactúan dentro de la organización. Las rutinas y reglas se entienden como mecanismos que gobiernan, coordinan y dan autoridad al comportamiento colectivo, en un entorno donde cada empleado tiene un diferente interés, conocimiento (know-how) e información, y donde existe una relación laboral mediatizada entre esfuerzo y compensación.

El enfoque de la integración vertical fue dinámico a partir de brechas identificadas con una autoevaluación de los participantes y la evaluación por parte de expertos en seguridad, se desarrollaron conjuntamente propuestas de acciones de mejora. Se identificaron 122, de las cuales 72% fueron realizadas en menos de tres meses. Para poder realizarlas, se requería el involucramiento del nivel operativo, de mandos medios y, en algunos casos, de los gerentes. Este involucramiento implicaba ayudar a resolver el problema en la mejor forma; en otras palabras, un aprendizaje colectivo. En el periodo de implantación de las acciones, los accidentes se redujeron aproximadamente en un 30%. Concluyendo el primer ciclo de cuatro meses, se emprende el segundo, después el tercero y así sucesivamente se continúa profundizando en la competencia de salud y seguridad. (Mertens, 2004, Investigación in situ.).

- **Integración de las vertientes estáticas y dinámicas**

“Una manera de integrar los diferentes niveles de la organización en la Gestión de Recursos Humanos por Competencias es a través de un modelo conocido como “escalera de aprendizaje” (Mertens, 2004, p. 22).

Leonard Mertens define en su libro Gestión de Recursos Humanos por Competencias desarrolla tres etapas cada uno conformado por ciclos que se entrelazan:

- ✓ El ciclo de aprendizaje hacia rutinas operativas: “competencias operativas”
- ✓ El ciclo de aprendizaje de rutinas hacia capacidades generales: “competencias tácticas”
- ✓ Del ciclo de aprendizaje al de capacidades distintivas o claves: “competencias estratégicas”

Amin y Cohendet (2004), La integración de estas tres etapas permite a la organización desarrollar su capacidad dinámica, la que combina dos clases de competencias, por un lado, moviliza los recursos disponibles, transformándolos en prácticas de trabajo y rutinas; por otro lado, la habilidad única de las organizaciones para ordenar su aprendizaje considerando rutinas y prácticas de trabajo que le permiten sostener y reforzar el dominio estratégico de las competencias claves.

Leonard Mertens concluye que un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias debe estar integrado verticalmente en la organización para que genere impactos muy significativos en la productividad y las condiciones de trabajo.

D. Integración horizontal de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias

“La integración horizontal es la articulación de los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos mediante un modelo de competencias, con la finalidad de lograr mayor sinergia y coherencia en las actividades que guardan relación con el personal. Se trata de aquellas que están focalizadas al desempeño

y aprendizaje hacia la mejora individual y colectiva. Parte de la medida que un mayor número de subsistemas integran las competencias, el impacto de la Gestión de Recursos Humanos por Competencia en los resultados de la organización es mayor” (Martens, 2006, p.26).

Leonard Mertens menciona que generalmente el modelo de competencia que se adopta en la organización contempla un perfil. El perfil de competencias y, en su caso, la normalización de las mismas, sirven de referencia para construir los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos basándose en ellas.

A continuación, se plantea posibles modalidades iniciales de inclusión de competencias en los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos que, para cada caso, se complementara y adaptara a la medida. Se abordan ambas dimensiones, estática y dinámica:

- Descripción de puestos

La descripción de puestos por competencias depende de la organización del trabajo prevaleciente en la organización.

- Reclutamiento y selección

En el reclutamiento se otorga un lugar central a las competencias requeridas. Aquí aparece la sinergia entre los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos si están disponibles las descripciones de puesto por competencias, se recurre a estas, caso contrario, se construyen en el momento y se integran al manual de puestos de la organización.

La selección se centra en las competencias, cuando son filtrados los postulantes por los criterios no negociables, incluye la aplicación de pruebas psicológicas. Como primer filtro basado en competencias, puede ser que los

postulantes respondan a una solicitud de evidenciar aspectos críticos de las competencias requeridas.

Un siguiente filtro sería de observación y entrevista basada en competencias, donde se proporcione situaciones reales que reflejen capacidades de los candidatos.

- Plan de carrera

El modelo de plan de carrera en la organización parte del perfil de puestos por competencias, haciendo visibles y transparentes las rutas de desarrollo profesional. Para la organización es sumamente importante contar con un plan de carrera basado en competencias.

- Capacitación

La capacitación y la formación es el subsistema de Gestión de Recursos Humanos más cambiante al pasar de una modalidad tradicional a otra por competencias. Es considerado como el centro del sistema de gestión del aprendizaje de la organización. Para ocupar esa función, se requiere partir de un nuevo patrón sobre qué se entiende por capacitación.

- Evaluación del desempeño

La evaluación de competencias consiste, básicamente, en criterios de desempeño en los que el aprendiz o postulante tiene que demostrar su capacidad de realizarlos en determinadas condiciones.

Cuando es por competencias, el subsistema de evaluación de desempeño efectivamente incluye la aplicación de los criterios de realización en una situación real de trabajo o en una situación profesional compleja y con vistas a una finalidad.

- Certificación de competencias

La certificación de competencias es un subsistema de la Gestión de Recursos Humanos en la que se acredita internamente en la organización. Cuando la certificación es externa, el subsistema de Gestión de Recursos Humanos correspondiente es de verificación interna del proceso de evaluación.

- Sistema de compensación por competencias

Relacionar el sistema de compensación con competencias es uno de los puntos más polémico en la Gestión de Recursos Humanos por Competencia. Se ha denominado a este sistema el eslabón final o frontera final para hacer completo e integral el sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias.

2.2.2. ENGAGEMENT

2.2.2.1. Antecedentes Filosóficos del Engagement

“Desde sus antecedentes filosóficos, el término engagement se identifica con el concepto de felicidad, concepto que se presenta en la filosofía de Aristóteles, en su libro “La gran ética”. En esta obra estudia la esencia del bien moral a partir de una jerarquía de valores en la que en la cima se encuentra la felicidad, como el más grande de los bienes. La felicidad desde este punto de vista no consiste en lo que el uso popular pudiera referir como: placeres, honores o riquezas o como un estado de la mente y alma, relacionado con la alegría o el placer”. (Cárdenas, 2014, p.21)

La felicidad implica a ambas virtudes y consiste en “vivir bien y obrar bien”; de manera que ser feliz y la felicidad están en vivir bien, “Y vivir bien consiste en

vivir de acuerdo con la virtud. La virtud es, por tanto, el fin, la felicidad y lo mejor” (Aristóteles, 1984. p. 40)

2.2.2.2. Antecedentes Psicológicos del Engagement

En cuanto a los orígenes psicológicos del engagement, éste se ubica en los planteamientos de la Psicología Positiva, la cual, según Salanova y Schaufeli (2009) surge con Maslow, uno de los principales promotores de la Psicología Humanista.

A continuación, se describen las ideas principales de la psicología humanista y de la Psicología Positiva

“La psicología humanista se centra en el desarrollo del potencial humano buscando la salud psíquica o simplemente el crecimiento personal, ya sea en la familia, en el trabajo o en la vida” (Mainou & Lozoya, 2012, p. 9).

“El humanismo busca la formación de valores humanos en una actitud ética reivindicando la libertad y la dignidad humana; de manera que estudia al ser humano como un ser capaz de razonar y de decidir haciendo énfasis en la autorrealización y la autoestima” (Mainou & Lozoya, 2012, p. 28).

La psicología humanista aporta al engagement la consideración del ser humano como el centro de interés en el ámbito laboral, analizando sus valores, la percepción que tiene de sí mismo en el trabajo y sus respuestas ante las dificultades en la organización. Dentro de la psicología humanista, el engagement en el trabajo se identifica primordialmente con los planteamientos de Abraham Harold Maslow, quien se centró en el estudio de los potenciales humanos como la creatividad, el amor propio, la necesidad de gratificación, la auto actualización, el afecto, la naturalidad, la trascendencia del ego, la autonomía, la responsabilidad y la salud psicológica entre otras.

“Maslow considera que el ser humano no sólo busca reducir tensiones, sino alcanzar la maduración y desarrollo de sus potencialidades, de manera que marcó una diferencia entre las motivaciones y las necesidades, motivaciones que disminuyen la tensión, al satisfacer estados de deficiencia o carencia dirigidos a cubrir las necesidades de deficiencia que aseguran la supervivencia y la seguridad psicológica a las que denominó necesidades D o necesidades por deficiencia, de las meta motivaciones con tendencias a la maduración y autorrealización que denomino necesidades B o necesidades de ser, su objetivo es mejorar la vida enriqueciéndola” (Mainou & Lozoya, 2012, p. 105).

En este estudio de las necesidades humanas, Maslow creó una jerarquía entre las necesidades que impulsan al ser humano y que aparecen en forma sucesiva iniciando por las más elementales o inferiores de tipo fisiológico y a medida que se satisfacen, aparecen otras de orden superior y de naturaleza más psicológica, esto fue representado como una pirámide en la cual se muestran las necesidades básicas y las necesidades de crecimiento.

“El engagement como un estado permanente en el ámbito laboral, se identifica con el estudio de las necesidades de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización. Estudia las necesidades de seguridad, ya que se analiza a las personas en el ambiente de trabajo, el cual proporciona seguridad económica; también analiza las necesidades de pertenencia en la medida en que el trabajador se considera parte de su equipo de trabajo y llega a sentir afecto, aceptación e identidad ante sus compañeros. Además, se revisan las necesidades de reconocimiento cuando siente que su trabajo es valorado por sus compañeros y sus autoridades, e incluso, él mismo valora el trabajo realizado obteniendo cierto

prestigio y estatus en el ámbito laboral y, por último, el engagement implica analizar las necesidades de autorrealización al referirse a la productividad, trascendencia y creatividad en el desempeño de las acciones que el trabajo implica”. (Cárdenas, 2014, p.27)

➤ **Psicología Positiva y engagement.**

“Psicología Positiva fue presentado por primera vez por Maslow en 1954, quien dedica a este tema el último capítulo de su libro Motivación y Personalidad. Posteriormente, la Psicología Positiva fue retomada por Martín Seligman, quien en 1998 funge como presidente de la Asociación Americana de Psicología y la instituye como un tema importante durante su mandato; esta Psicología surge como oposición a que la psicología se dedique a enfrentar la enfermedad mental y no al bienestar, a cambio propone “continuar con uno de los objetivos primarios de la Psicología, que era el cultivo del talento y la mejora de las vidas normales de la gente” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 74).

Salanova & Schaufeli (2009), para realizar estudios en este campo se decidió que no era posible estudiar lo positivo como una ausencia de lo negativo, por lo cual se optó por una investigación científica a través de estudios longitudinales a corto plazo para observar cambios duraderos que se podían transferir al puesto de trabajo, llegándose así a observar las consecuencias personales y organizacionales del estrés y de la salud psicosocial.

La Psicología Positiva orientó sus estudios a la Psicología de la Salud Ocupacional con la finalidad de la mejora de la vida laboral, la protección y la

promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores y se dedica a estudiar tanto los antecedentes negativos del malestar, sus antecedentes y consecuencias, como los antecedentes positivos del bienestar con sus propios antecedentes y consecuencias” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 83).

Teresita de Jesús Cárdenas Aguilar en su libro *Engagement Ilusion por el Trabajo* menciona que el estudio del malestar de los trabajadores se orientó hacia el burnout, mientras que el estudio del bienestar de los trabajadores se enfocó al engagement.

La psicología positiva se centró en estudiar los rasgos psicológicos positivos de los seres humanos y de este estudio surgió el marco teórico para las aplicaciones de la Psicología Positiva publicado por Peterson y Seligman (2004) mediante el “Manual de fortalezas y Virtudes del Carácter” (CSV), en el cual se propuso que existen seis clases de virtudes compuestas por veinticuatro fortalezas consideradas como buenas por muchas culturas a lo largo de la historia y que, según los autores afirman, pueden obtener mayor felicidad cuando se practican.

En la tabla que se presenta a continuación permite conocer los aspectos que caracterizan al estado positivo de las personas aplicado a distintos ámbitos de su vida, incluso al ambiente de trabajo.

Según afirman Salanova y Schaufeli (2009), aproximadamente para el año 2002 la psicología positiva se aplicó al campo laboral, no sólo con la finalidad de

mejorar el desempeño organizacional, sino con la perspectiva de lograr “la mejora de la vida organizacional en un sentido más amplio, en donde tiene cabida la mejora de la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción de los trabajadores” (p. 83).

2.2.2.3. Concepto de Engagement

“El término “engagement” puede trasladarse al español, en su sentido general, como compromiso o noviazgo” (Larousse, 2005, p. 178).

Salanova y Llorens (2008), En el desarrollo de estudios a profundidad se dedujo que la traducción del término “engagement” al castellano era complicada.

“Hoy en día se ha encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores. El engagement sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su homónimo en lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (‘Work involvement’), el compromiso organizacional (‘Organizational commitment’), dedicación al trabajo (‘Work dedication’), enganche (‘Work attachment’) o dedicación al trabajo (‘Workaholism’). (Salanova & Llorens, 2008, p. 64).

Aunque estos autores reconocen la relación del engagement con los conceptos anteriores, este término surge de manera independiente y consideran que lo más cercano sería la vinculación psicológica al trabajo, sin embargo, para conceptualizar el tema central de este estudio se considera más conveniente utilizar el vocablo inglés para aclarar el fenómeno que se analiza.

2.2.2.4. Modelos Teóricos del Engagement

Salanova y Schaufeli, refiriéndose al engagement, plantean que “es difícil que pueda ser explicado por una teoría concreta. En este sentido, las teorías

psicológicas intentan identificar un número limitado de elementos cruciales que puedan explicar el fenómeno bajo estudio. En otras palabras, las teorías de alguna forma no ajustan del todo bien para explicarlo en toda su amplitud” (Salanova & Schaufeli, 2009, p.130); con lo cual muestran que en este momento no ha surgido una teoría que explique al engagement, es un campo de estudio en construcción; de manera que después de la revisión de la literatura fue posible identificar dos modelos explicativos del engagement: el Modelo DRL de Bakker y Demerouti (2008) y el Modelo JD-R de Bakker y Leiter (2010).

Teresita de Jesús Cárdenas Aguilar en su libro Engagement Ilusion por el Trabajo describen estos modelos así:

A. Modelo de Demandas y Recursos Laborales de Bakker y Demerouti

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) de Bakker y Demerouti surge dentro de la Psicología de la Salud Ocupacional y plantea que existen dos tipos de bienestar psicosocial con diferentes antecedentes y consecuentes: el engagement y el burnout.

Este modelo está considerado en el grupo de las teorías que se centran en lo motivacional ya que toma en cuenta dos indicadores de la realidad laboral el engagement o bienestar del empleado y el burnout o malestar del empleado.

Este modelo remite a estos dos de manera simultánea porque, como afirman Salanova y Schaufeli: “ambos están negativamente relacionados entre sí además teniendo en cuenta lo positivo y lo negativo de la realidad podremos expresarla de manera más fidedigna” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 132)

El modelo Modelo de Demandas y Recursos Laborales plantea además que ante las demandas laborales es probable que surja una situación de estrés para los

trabajadores, de manera que de no lograr afrontarlas se produce agotamiento que lleva al burnout; en caso contrario, quienes logran responder a tales exigencias laborales a través de los recursos laborales se inician en un proceso motivacional que conduce al engagement. A continuación, se explican estos dos procesos incluidos en el modelo:

- El burnout y el deterioro de la salud: “Cuando los empleados se enfrentan con altas demandas laborales, incluyendo bajos recursos generalmente incrementan sus esfuerzos al máximo con el fin de acomodarse a las altas demandas ambientales” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 136).

Son consideradas como demandas laborales a las “características de la organización del trabajo que requieren un esfuerzo por parte del empleado para poder ser realizadas, y ese esfuerzo requiere de un coste físico y/o psicológico (mental o emocional) en su realización (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 133).

Entre las demandas laborales se identifican varios tipos: demandas cualitativas, demandas mentales, demandas socio-emocionales, demandas físicas y demandas trabajo familia o viceversa.

Ante las demandas laborales los trabajadores “trabajan más y ponen más esfuerzo en su trabajo” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 136) así que las demandas laborales se convierten en estresores y es posible que desencadenen daños fisiológicos como elevada presión arterial, incremento del ritmo cardiaco y respiración, fatiga, infarto al miocardio, diabetes de tipo 2, infecciones del tracto

respiratorio superior e infecciones virales, trastornos del sueño o deterioro del sistema inmunológico.

Salanova & Schaufeli (2009), “Las demandas laborales pueden provocar prácticas no saludables como tabaquismo o consumo excesivo de comida o bebida. Además, se pueden generar daños psicológicos como disminución de la concentración, ansiedad, depresión, aumento de quejas psicósomáticas, fracaso para seguir dietas o hacer ejercicio”.

Las situaciones mencionadas reducen la salud psicosocial y física, lo cual disminuye los niveles de eficacia en el trabajo, de manera que lleva a la persona a alejarse de la tarea que le corresponde y surge la sensación de ineficacia al no cumplirse los objetivos. El sobreesfuerzo provoca además agotamiento y surge así el burnout caracterizado por falta de energía, distancia mental del trabajo y la percepción de una disminución del rendimiento.

- El engagement y el proceso motivacional: “el proceso motivacional consiste en que los trabajadores utilizan recursos laborales, como aquellas características físicas, psicológicas u organizacionales del trabajo” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 135) con las cuales las personas responden a las demandas laborales de la organización en la que laboran.

Estos recursos laborales se convierten en motivadores intrínsecos al fomentan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo de los trabajadores, pero también son motivadores extrínsecos porque permiten el logro de los objetivos de trabajo. De esta manera, según mencionan Salanova y Schaufeli (2009), los

recursos laborales responden a las necesidades humanas básicas de ser competentes, ser autónomos y relacionarse en forma efectiva.

B. Modelo JD-R de Bakker y Leiter

Bakker y Leiter (2010) presentan un modelo JD-R para pronosticar el engagement en el trabajo el cual construyen después de la revisión de diversas investigaciones. Este modelo plantea que el engagement en el trabajo se puede predecir a partir de los recursos de empleo o recursos laborales y de los recursos personales o capital psicológico.

- a. En lo que se refiere a los recursos de empleo o laborales estos se identifican como aquellos aspectos psicológicos, sociales y organizacionales del trabajo que disminuyen las demandas laborales y los costos psicológicos, considerando que son funcionales para conseguir objetivos, estimular el crecimiento individual y aprender a desarrollarse. Estos recursos producen procesos motivacionales al satisfacer las necesidades básicas como las de autonomía, competencias y relaciones. Dentro de los recursos de empleo, las investigaciones revisadas consideran la autonomía, el soporte social, la retroalimentación del desempeño, los estilos de afrontamiento a estresores y el clima organizacional.
- b. Otros estudios se han centrado en los recursos individuales como aspectos para pronosticar el engagement, estos recursos son la autoevaluación positiva relacionada a la resiliencia, habilidades para controlar e impactar el ambiente, desempeño en el trabajo, motivación, y satisfacción vital. En este aspecto se ha debatido también el capital psicológico definido como un estado psicológico

positivo del desarrollo que se caracteriza por la autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Sweetman & Luthans, en Bakker & Leiter, 2010).

Bakker & Leiter (2010), el optimismo tiene un rol importante generando expectativas ante situaciones de cambio y permite la sensación de autocontrol ante demandas. La esperanza implica ver la dificultad como el cambio y transformar los problemas en oportunidades. La resiliencia significa perseverar en la búsqueda de soluciones ante obstáculos, dificultades o problemas; implica levantarse de retrocesos o adversidades y persistir. La autoeficacia, en cambio, se refiere a mantener la confianza y autoevaluarse positivamente.

El Modelo JD-R plantea además que las demandas laborales están relacionadas con los recursos del engagement, y que los recursos del empleo permiten mantener al engagement tras la exigencia del puesto, la cual puede ser ambiente desfavorable, carga de trabajo, trabajo físico, etc.

También se ha observado que las competencias profesionales como elemento del engagement modera el efecto negativo de la carga de trabajo, además se ha encontrado que los recursos laborales amortiguan los efectos negativos del mal comportamiento de los alumnos y permiten el engagement en los maestros. Todo esto demuestra que las demandas laborales como las presiones en el trabajo, las demandas emocionales, las demandas mentales, las demandas psicológicas, etc. pueden ser resueltos con los recursos del engagement.

Bakker y Leiter (2010) manifiestan que las investigaciones realizadas se orientan a realizar estudios futuros sobre la ampliación de las emociones positivas

como la alegría, el interés y la satisfacción; de manera que las personas logren ampliar este conjunto de pensamientos y acciones.

Como resultado se busca un efecto positivo que produce una organización flexible con estrategias cognitivas que permite incorporar material diverso. Además, estas emociones positivas tienden al desarrollo de los empleados a través del desarrollo de habilidades y del logro de relaciones interpersonales más estrechas, de manera que otro logro sería mayor cooperación interpersonal y la reducción de conflictos. Todo esto permitiría responder a las demandas laborales.

“Los recursos laborales, unidos a los recursos personales y al capital psicológico de los trabajadores permiten responder a las demandas laborales y favorecen al engagement en sus tres factores vigor, dedicación y absorción, por lo cual se lograría influir positivamente en el desempeño de los trabajadores” (Cárdenas, 2014, p. 48).

- Mejorar su desempeño en un ambiente laboral cambiante
- Se desarrolla el sentido de prosperidad en un ambiente fuera del rol de trabajo
- Se logra la creatividad en el trabajo y desarrollo financiero.

2.2.2.5. Dimensiones del Engagement

De acuerdo a Salanova y Schaufeli (2009) definen los tres componentes del engagement: vigor, dedicación y absorción.

A. Vigor

Componente conductual energético del engagement. Se refiere a altos valores de energía mientras se trabaja, unidos a la persistencia y un fuerte deseo por esforzarse por el trabajo de manera que, aun cuando surjan problemas, el trabajador no se fatigue fácilmente. (Salanova & Schaufeli, 2009, citado por Borrego, 2016, P. 44).

También se considera que es la inversión de altos niveles de energía y adaptabilidad mental durante las horas de trabajo, influenciada por el deseo de aportar mayores esfuerzos que demuestran persistencia en las tareas encomendadas aún incluso cuando se enfrenta a momentos de dificultad y estrés.

B. Dedicación

Es el componente emocional del engagement que hace referencia al entusiasmo, la inspiración y el orgullo respecto al trabajo, incluye también la implicación o la identificación con el trabajo. Además, el sentimiento de significación, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. (Salanova & Schaufeli, 2009, citado por Borrego, 2016, p. 44).

Schaufeli y Bakker (2003), Refleja en el colaborador una conexión con su trabajo, es decir, entusiasmo, inspiración, orgullo hasta convertirlo en una especie de reto para sí mismo.

C. Absorción

Es el componente cognitivo del engagement. Se refiere a estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, de manera que cuesta abandonarlo, el tiempo se pasa volando. La absorción es considerada como una experiencia temporal y no un estado psicológico que persiste en el tiempo, implica un estado similar al llamado flow, en otras palabras, es un estado psicológico de experiencia

óptima y totalmente disfrutada. (Salanova & Schaufeli, 2009, citado por Borrego, 2016, Pag. 44).

Schaufeli y Bakker (2003), “Implica un alto nivel de concentración e inmersión en las tareas diarias del trabajo, de manera que el empleado parece perder la noción del tiempo por encontrarse en una dosis de disfrute que le causan dichas labores”.

2.2.2.6. Causas de Engagement

En la investigación que hace Maria Salanova y Wilmar en el año 2004 determinan que las posibles causas del engagement son:

- A. Recursos Personales: las creencias en la propia eficiencia personal, auto-eficiencia (puede ser causa y efecto del engagement).
- B. Recursos Laborales: los horarios adecuados que permitan la recuperación debida al esfuerzo laboral, y el contagio emocional fuera del trabajo. Sentirse en el trabajo con apoyo social por parte de compañeros y superiores, autonomía laboral, variedad de tareas en el puesto, facilidades de formación, apoyo social y auto eficiencia.
- C. Trabajo – Familia: aquellas personas que experimentan emociones positivas desde el trabajo hacia la casa o viceversa (desde casa al trabajo) tienen niveles altos de engagement. (Salanova y Wilmar, 2004, citado por García, 2013, Pág. 30).

2.2.2.7. Factores del Engagement

En la revista de estudios financieros en el 2004 Salanova y Shaufelli presentan un artículo llamado “El engagement de los empleados: un reto emergente

para la dirección de Recursos Humanos” en el cual proponen los siguientes factores que influyen para que este surja entre los empleados de una organización.

2.2.2.8. Consecuencias del Engagement

Demerouti, Bekker, Jensen, & Schaufeli (2001), Las consecuencias de que los empleados presenten engagement están reflejadas, básicamente, en las actitudes hacia el trabajo y la organización; a través de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la baja intención de abandonar la organización, el desempeño en las tareas y mejora en la salud de los propios trabajadores, reduciendo así los niveles de estrés y tensión nerviosa. Los empleados “enganchados” se sienten más comprometidos con su trabajo, y suelen ser más leales a la organización en la que trabajan cuando se les compara con empleados que no están enganchados. En otras palabras, el engagement está relacionado positivamente con el desempeño laboral del empleado, convirtiéndose en predictor de conductas que están más allá de los comportamientos esperados por un empleado estándar.

Salanova, Bresó, Grau, & Llorens (2004), Otra consecuencia del engagement se manifiesta cuando los empleados presentan conductas más proactivas e iniciativa personal, así como niveles más altos de motivación para aprender y tomar nuevos retos en el trabajo.

2.2.2.9. Medición del Engagement

Para la medición del engagement utilizaremos el cuestionario llamado Escala Utrecht de Engagement (UWES) en el Trabajo, la cual incluye los tres componentes constitutivos del Engagement: Vigor, Dedicación y Absorción.

- A. El vigor se evalúa mediante los seis ítems siguientes, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades.
- B. La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.
- C. La absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor. Valdez & Ron, (2011, pág. 7).

2.3. DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD INVESTIGADA

2.3.1. Reseña de la Institución

En el Perú, el cáncer es un problema de salud pública por su alta frecuencia, por el daño que ocasiona en las personas y porque muchos de estos casos pueden ser prevenibles o detectables tempranamente. Es evidente que solo uno de cada 3 casos existentes en el país es diagnosticado y tratado.

Para el año 2002 existía en el país solamente un instituto especializado en cáncer en lima. El Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas INEN y algunos centros oncológicos en hospitales generales de norte y sur del país.

La gran demanda insatisfecha de atención oncológica altamente especializada evidencio la necesidad de la descentralización de la oncología en nuestro país, esta realidad impulso en nuestra ciudad la conformación de una comisión para elaborar el estudio técnico del Instituto Regional de Enfermedades

Neoplásicas del Sur IREN-SUR mediante Resolución Directoral del 09 de agosto del 2002 del hospital Goyeneche, sede del único departamento de oncología de la región sur se encargó de los médicos oncólogos que venían trabajando en dicho departamento tal responsabilidad.

El 09 de setiembre del 2004 se publicó la Ley N° 28343, ley que declara de interés y necesidad publica la descentralización de los servicios oncológicos, encargándose al Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas INEN su ejecución, recibiendo el impulso del Dr. Carlos Vallejos Sologuren jefe institucional del INEN quien también contribuyo con el desarrollo del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR.

En el año 2005, el ministerio de salud a través de la estrategia nacional para la prevención y control de los daños no transmisibles, publico su plan general orientado a la disminución de la morbimortalidad por este tipo de patologías, dentro de las cuales el cáncer ocupa lugar importante.

A efectos de brindar una atención integral que garantice un adecuado manejo del tratamiento de cáncer en nuestra región con calidad, tecnología de punta y al alcance de toda población, se constituyó por primera vez en el país una asociación publico privada con la empresa ONCOSERV, que ofrece los servicios de ayuda al diagnóstico y tratamiento en radioterapia.

Mediante Ordenanza Regional N° 057 del 17 de junio del 2008 el Consejo Regional Arequipa, con la rúbrica del señor presidente del Gobierno Regional Arequipa Dr. Juan Manuel Guillen Benavides se crea el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR como órgano desconcentrado de la Gerencia Regional de Salud incorporándolo a la estructura orgánica del Gobierno

Regional de Arequipa, permitiendo el desarrollo del IREN SUR para constituirse en el mejor Instituto de Referencia Regional en oncología y estar dentro de los mejores del país en promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y recuperación de los pacientes con cáncer, promoviendo la investigación, docencia y capacitación, pilares fundamentales para el buen funcionamiento del instituto y para el desarrollo regional.

2.3.2. Misión

Proteger, promover, prevenir y garantizar la atención integral del paciente oncológico, dando prioridad a las personas de escasos recursos económicos; así como controlar técnica y administrativamente, a nivel Macro Regional Sur los servicios de salud de las enfermedades neoplásicas y realizar las actividades de investigación y docencia propias del instituto.

2.3.3. Visión

Ser una organización hospitalaria líder y de primera opción para la hospitalización y atención especializada del cáncer en el ámbito Macro Regional Sur, que desarrolla procesos de mejora continua de calidad en la oferta de servicios asistenciales de excelencia, y gratificantes a la demanda de pacientes ya al compromiso de sus trabajadores. Desarrolla una cultura favorable para la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades oncológicas en el entorno social debido al impulso sostenido e innovador de la docencia e investigación científica con utilización de tecnología apropiada y moderna, posicionándose como un hospital con autonomía y gestión sanitaria eficiente que ejecuta proyectos sostenidos de reconocimiento nacional e internacional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Diseño

La presente investigación se enmarco bajo un enfoque cuantitativo, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es aquel que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). por consiguiente, la presente investigación se enfocará en el análisis estadístico, específicamente en el uso de estadístico de correlación, para poder dar respuesta a la problemática de estudio.

Así mismo, el diseño de la presente investigación es no experimental, el cual, según Hernández et. al. (2014) “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos” (p. 152), lo que aplica al presente estudio, en tanto que el mismo solo se limita a evaluar cómo se presentan las variables gestión de recursos humanos y el Engagement en los trabajadores del del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, sin intentar modificarlas de forma intencionada o controlar las posibles variables de confusión que operen durante la recolección de los datos.

De igual forma, la investigación tiene una modalidad transversal, la que según Hernández et. al. (2014) es aquella en la que se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (p. 154), esto aplica a la presente investigación en tanto que los datos de las variables, gestión de recursos humanos y Engagement, fueron recolectadas en un solo momento durante la investigación.

3.1.2. Tipo de Investigación

La investigación es de alcance descriptivo correlacional que tiene como finalidad describir ambas variables y posteriormente conocer la relación o grado de asociación que existe entre la Gestión de Recursos Humanos y el Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur.

La investigación descriptiva es definida por Hernández et. al. (2014) como aquel que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 92), en ese sentido, el presente trabajo investigativo se enfoca, en un inicio, en medir y describir los valores que presentan los

trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur en relación a las variables; Gestión de Recursos Humanos y el Engagement.

Así mismo es de tipo correlacional, la cual, según Hernández et. al. (2014) “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93), por lo cual se propone evaluar la relación entre las variables, Gestión de Recursos Humanos y el Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008, citado por Hernández et. al., 2014, p. 174). En este caso, la población objetivo de la presente investigación está conformada los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur. Dicha institución, se encuentra conformada por personal asistencial y administrativo, los que hacen un total de 293 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

Administrativos	82
Asistenciales	211
TOTAL	293

3.2.2. Muestra

Es importante señalar que para el desarrollo de la presente investigación no se recopiló la información de la población entera, sino que se tomó una gran parte de ella, para que logre representar de manera confiable y válida a la población en general, y a partir de la información extraída realizar los análisis necesarios para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, esta parte de la población es la muestra, que como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006), “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Existen diferentes técnicas de muestreo preestablecidas y en el presente estudio se realizó un muestreo probabilístico, considerando el cálculo del tamaño adecuado de la muestra para que los resultados que se obtengan a partir del análisis de los datos sean representativos de la población estudiada, siendo por ello que Aguilar (2005) plantea la siguiente fórmula para determinar el tamaño de una muestra que sea representativa de la población:

$$n = \frac{Z^2 * N * P(Q)}{(N-1) * e^2 + Z^2 * P(Q)}$$

Dónde:

n es el tamaño de muestra

Z es el nivel de confianza; (1.96)

p es la variabilidad positiva; (0.5)

q es la variabilidad negativa; (0.5)

N es el tamaño de población; (293)

E es la precisión o el error permisible; (0.05)

$$n = \frac{281.3972}{1.6929} = \boxed{166.22}$$

Desarrollando la fórmula de muestreo con los parámetros establecidos se obtuvo que la muestra a un 95% de nivel de confianza y un 5% de margen de error, es de 166 trabajadores.

Así mismo, luego de haber obtenido el tamaño de la muestra se realizó un muestreo probabilístico con afijación proporcional, que consiste en asignar a cada estrato un número de unidades muestrales proporcional a su tamaño. El número de unidades de la muestra se distribuyen proporcionalmente a los tamaños de los estratos expresados en número de unidades.

El método de muestreo por estrato fue seleccionado porque “al existir diferenciación entre las celdas es necesario obtener una muestra representativa de cada una de ellas, siendo éstas los estratos de las cuales se obtuvieron los pesos relativos, obteniendo la muestra con afijación proporcional al tamaño, dándonos a conocer el número de personas a las cuales se van a encuestar”. (Kish, 1972, p. 105). Tomando en cuenta lo descrito anteriormente, la muestra para la presente investigación estuvo conformada por:

Administrativos	46
Asistenciales	120
TOTAL	166

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Técnicas

La técnica utilizada para el presente trabajo de investigación es la encuesta, destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan al investigador. “La encuesta, uno de los tipos más utilizados de la investigación social cuantitativa, es un método de obtención de información mediante preguntas orales o escritas, planteadas a un universo o muestra de personas que tienen las características requeridas por el problema de investigación”. (Briones, 1996, p. 51).

3.3.2. Instrumentos

3.3.2.1. Para la variable X: Gestión de Recursos Humanos

La Escala de la Gestión de Recursos Humanos fue elaborada por Dra. Celia Martín Sierra en el año 2011, esta fue elaborada utilizando la escala de medición de Likert de 5 puntos (siendo el valor 1 total desacuerdo/nunca y 5 total acuerdo/siempre). Los ítems son enunciados de situaciones que se dan en la vida cotidiana laboral acompañadas por alternativas de respuestas obligadas.

Para la validación de esta escala se realizó una amplia revisión de la literatura específica que permitió seleccionar los ítems más adecuados para la medición de las variables propuestas en este estudio. Se realizó el método de análisis de contenido mediante criterio de jueces donde se tuvo en consideración 10 expertos con experiencia en Recursos Humanos de las organizaciones los que brindaron su opinión acerca de cada ítem, las que inicialmente fueron 42 quedando solo 29 las mismas que por el análisis de Chi cuadrado resultaron significativas a un nivel 0.01 de significación. y por la validez de constructo, se efectuaron correlaciones

significativas entre cada uno de sus componentes y puntuaciones totales encontrándose los resultados siguientes: la dimensión de Conciliación vida laboral-personal 0.72, Retribución 0.61; así mismo en la dimensión de Capacitación – Formación 0.84, Participación del empleado 0.76, comunicación Interna 0.71 y capacidad de innovación 0.79. Para la Confiabilidad fue por el método del test- retest con intervalo de tres meses entre la primera y segunda aplicación encontrando un coeficiente de .88 (Anexo 2)

3.3.2.2. Para la variable Y: Engagement

Se utilizó el instrumento utilizado fue la “Escalas Utrecht de Engagement en el Trabajo” (Anexo 3). El Cuestionario de (Engagement) Implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES) fue creado por Hallberg Ulrika E., Schaufeli Wilmar, siendo su origen Suiza y el Instituto de Investigación de Utrecht, Pays-Bas, publicado el año 1999. La adaptación española fue realizada por Salanova en el año 2000, y la Estandarización para Trujillo- Perú fue realizada por Edmundo Arévalo Luna y Mariella Rosell Aguilar.

La administración del instrumento puede ser individual o colectiva, teniendo un periodo de duración aproximado de 10 a 15 minutos, siendo su ámbito de aplicación: en organizaciones y trabajadores. El cuestionario está diseñado para medir el compromiso o involucramiento en el trabajo, está disponible en 10 idiomas alemán, español, finlandés, francés, griego, holandés, Inglés, noruego, portugués y sueco y existe una base de datos internacional que incluye a 25.000 empleados de trece países diferentes que realizaron el cuestionario. Además, se ha elaborado una versión corta de nueve ítems, tres ítems de cada una de las tres escalas que también supera los criterios de calidad psicométrica. Se dispone también de una

versión de Engagement para estudiantes universitarios en España, Portugal y Holanda.

La nueva versión adaptada y estandarizada, lo componen 17 elementos distribuidos homogéneamente en las tres dimensiones que evalúa la prueba:

- Vigor, que hace referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja: el deseo de invertir más esfuerzo en el trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad, aunque aparezcan dificultades y complicaciones. Se encuentra compuesta por los reactivos: 1, 4, 7, 10, 13, 16.
- Dedicación: que se refiere al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. Se encuentra compuesta por los reactivos: 2, 5, 8, 11, 14.
- Absorción: que se refiere a sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tener dificultades en dejar el trabajo estando en esta situación placentera y así el tiempo parece que se pasa “volando” y uno/a se “deja llevar” por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor. Se encuentra compuesto por los reactivos: 3, 6, 9, 12, 15, 17.

Baremo de calificación de la escala del Engagement

	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>Total</i>
Bajo	<=22	<=18	<=22	<= 66
Promedio	23- 29	19- 25	23- 29	67 - 84
Alto	30 =>	26 =>	30 =>	85 =>

Validez

La validez, obtenida por el autor del instrumento, ha sido través de un criterio netamente estadístico, utilizando el método de análisis ítem test, con índices de correlación que oscilan entre 0.687 y 0.876.

Confiabilidad

La confiabilidad obtenida por el autor del instrumento, se obtuvo mediante un análisis de consistencia interna, empleando el estadístico Alpha de Cronbach, en el cual se obtuvo un índice de confiabilidad de 0.896

Ambos instrumentos se encuentran debidamente validados y por los respectivos autores (Ver anexos)

3.4. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Para realizar la presente investigación se realizó el trámite para solicitar la autorización y apoyo de la Gerencia del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur.

- Se realizó un programa de sensibilización de los involucrados, para aplicar el instrumento.
- Se aplicaron los instrumentos de recolección de datos de las variables de estudio.
- Se revisaron los datos recopilados para su posterior procesamiento de la información recabada.
- Se realizó el análisis estadístico y se elaboraron las tablas estadísticas con la aplicación de SPSS, para luego redactar su respectiva interpretación
- Se hizo el análisis y discusión de la información obtenida
- Redacción del informe
- Presentación

3.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Ver Anexo 1

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

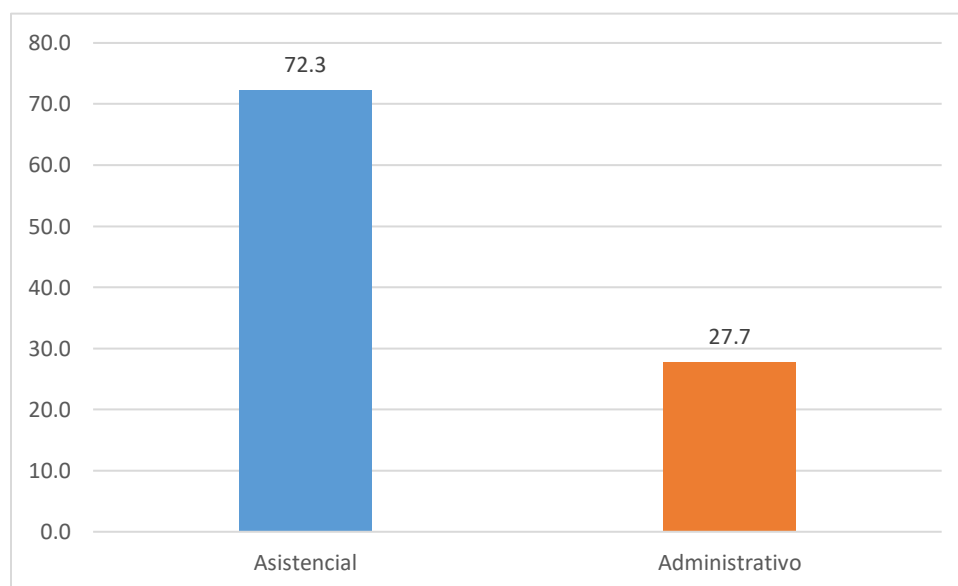
Tabla 1

Grupo Ocupacional

	<i>f</i>	<i>%</i>
Asistencial	120	72.3
Administrativo	46	27.7
<i>Total</i>	166	100.0

Figura 1

Grupo Ocupacional



Interpretación:

En la tabla 1, se puede observar los datos obtenidos sobre el grupo ocupacional de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur donde podemos observar que la mayoría de estos trabajadores son del grupo ocupacional Asistencial, siendo estos el 72.3 % (120), del total de encuestado, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 27.7 % (46) a los que son del grupo ocupacional Administrativo.

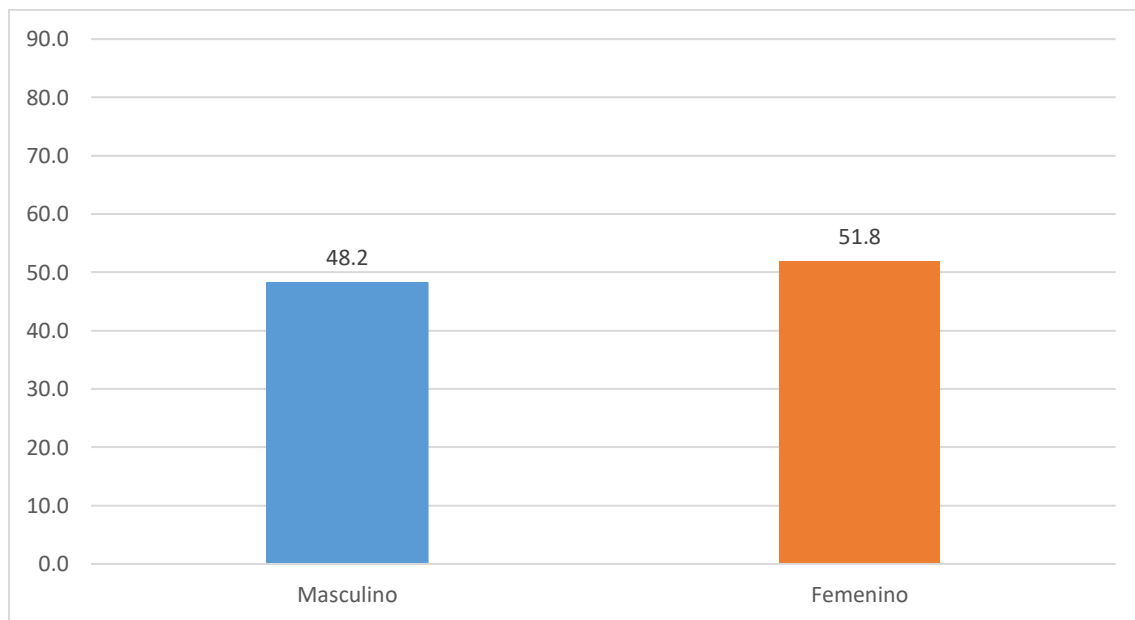
Tabla 2

Género

	<i>f</i>	<i>%</i>
Masculino	80	48.2
Femenino	86	51.8
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100.0</i>

Figura 2

Género



Interpretación:

En la tabla 2, se puede observar los datos obtenidos sobre el género de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, donde, podemos observar que la mayoría de estos trabajadores son del género Femenino, siendo estos el 51.8 % (86), del total de encuestado, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 48.2 % (80) a los que son del género Masculino.

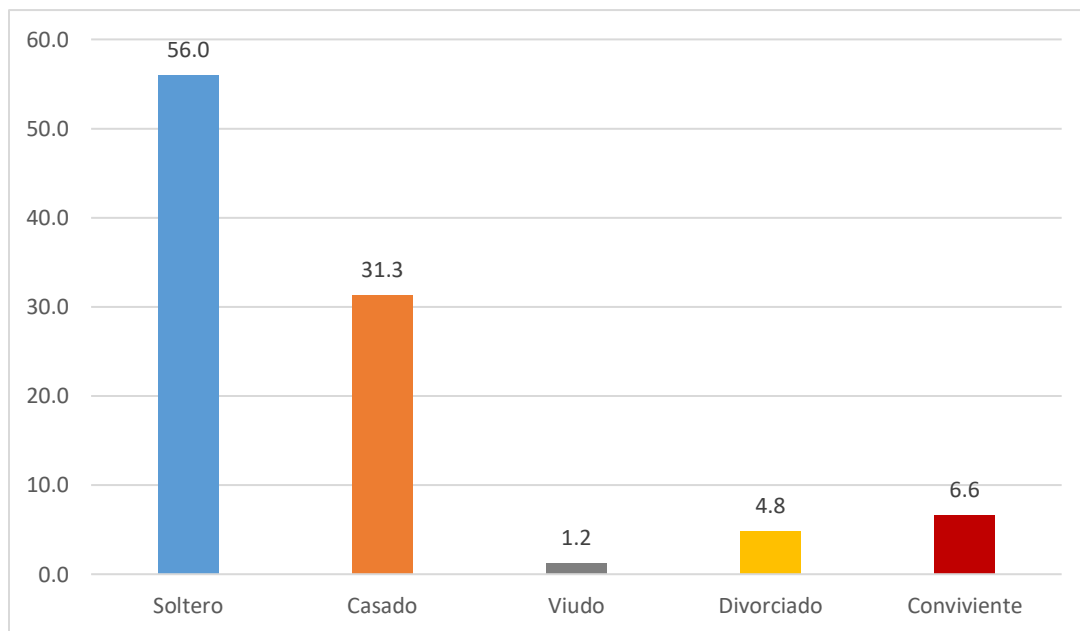
Tabla 3

Estado Civil

	<i>f</i>	<i>%</i>
Soltero	93	56.0
Casado	52	31.3
Viudo	2	1.2
Divorciado	8	4.8
Conviviente	11	6.6
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100.0</i>

Figura 3

Estado Civil



Interpretación:

En la tabla 3, se puede observar los datos obtenidos sobre el estado civil de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur donde podemos observar que la mayoría de estos trabajadores son del estado civil soltero, siendo estos el 56 % (93), del total de encuestado, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 1.2 % (02) los que son del estado civil de viudez.

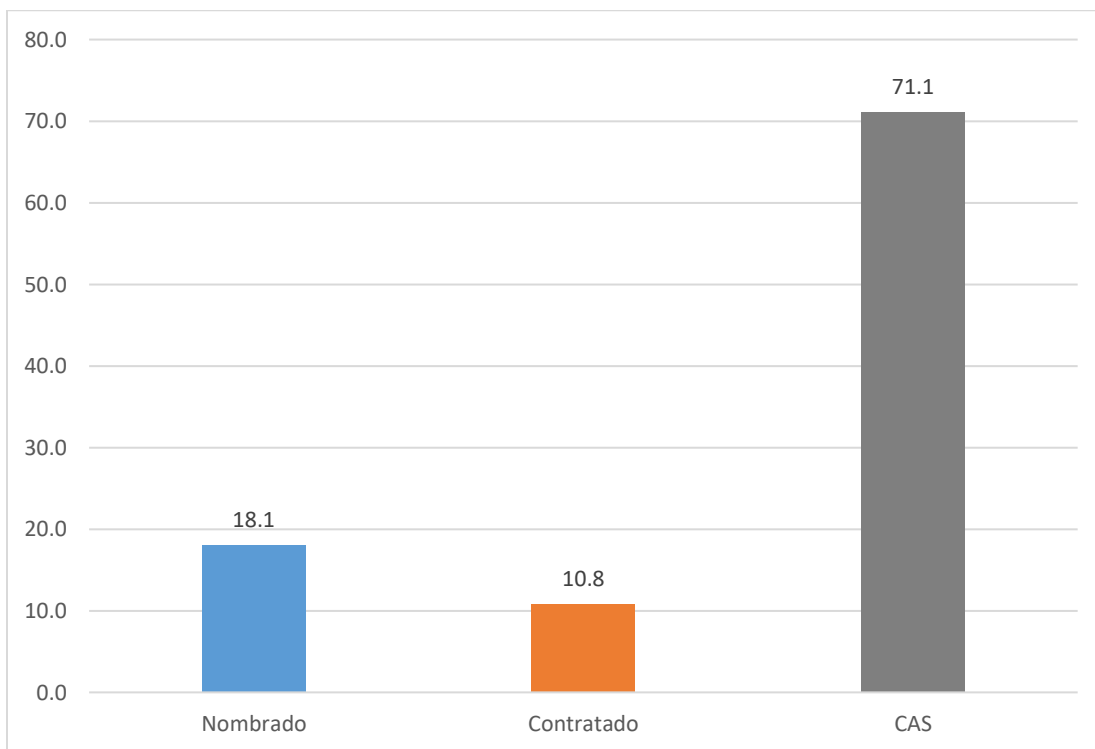
Tabla 4

Condición Laboral

	<i>f</i>	<i>%</i>
Nombrado	30	18.1
Contratado	18	10.8
CAS	118	71.1
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100.0</i>

Figura 4

Condición Laboral



Interpretación:

En la tabla 4, se puede observar los datos obtenidos sobre la condición laboral de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur donde podemos observar que la mayoría de estos trabajadores son de condición laboral de CAS, siendo estos el 71.1 % (118), del total de encuestado, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 10.8 % (18) a los que son de condición laboral contratado.

4.2. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

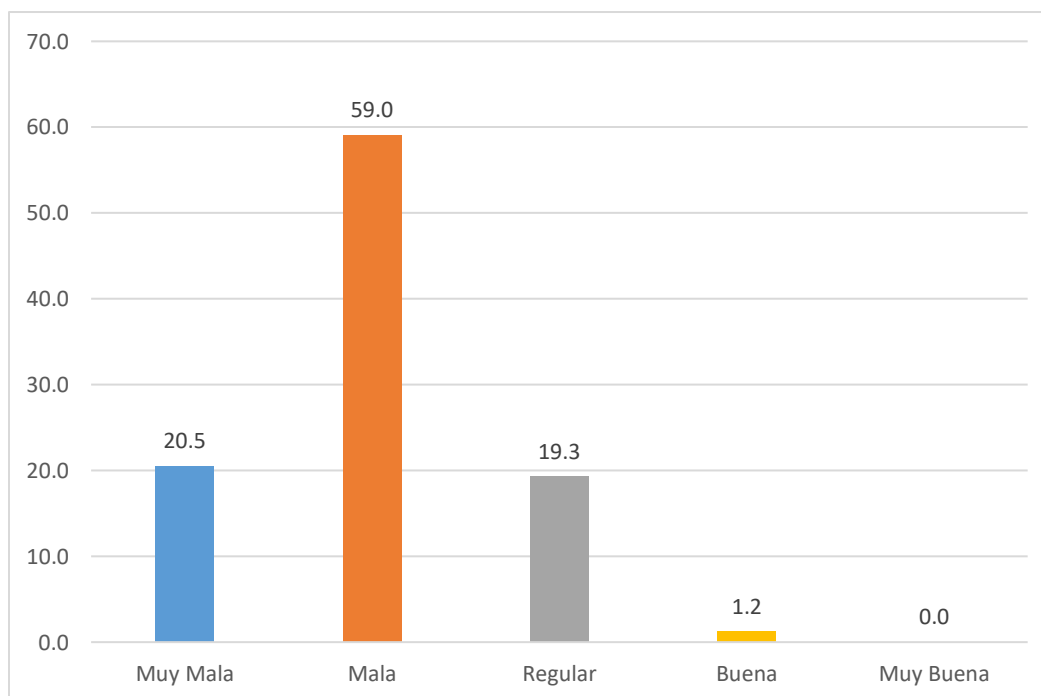
Tabla 5

Retribución

	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy Mala	34	20.5
Mala	98	59.0
Regular	32	19.3
Buena	2	1.2
Muy Buena	0	0.0
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100.0</i>

Figura 5

Retribución



Interpretación:

En la tabla 5, se puede observar los datos obtenidos sobre la percepción con respecto a la retribución por parte de los trabajadores encuestados de lo que podemos observar que la mayoría de los trabajadores señalan percibir este indicador de la retribución que se les otorga, como malo, siendo estos el 59.0 % (98), del total de encuestados, seguido de estos, encontramos al 20,5 % (34), de trabajadores que manifiestan que la retribución que reciben por su trabajo es percibida como muy mala y por el contrario encontramos que tan solo un 1.2 % (02) de los trabajadores encuestados consideran que la retribución es buena.

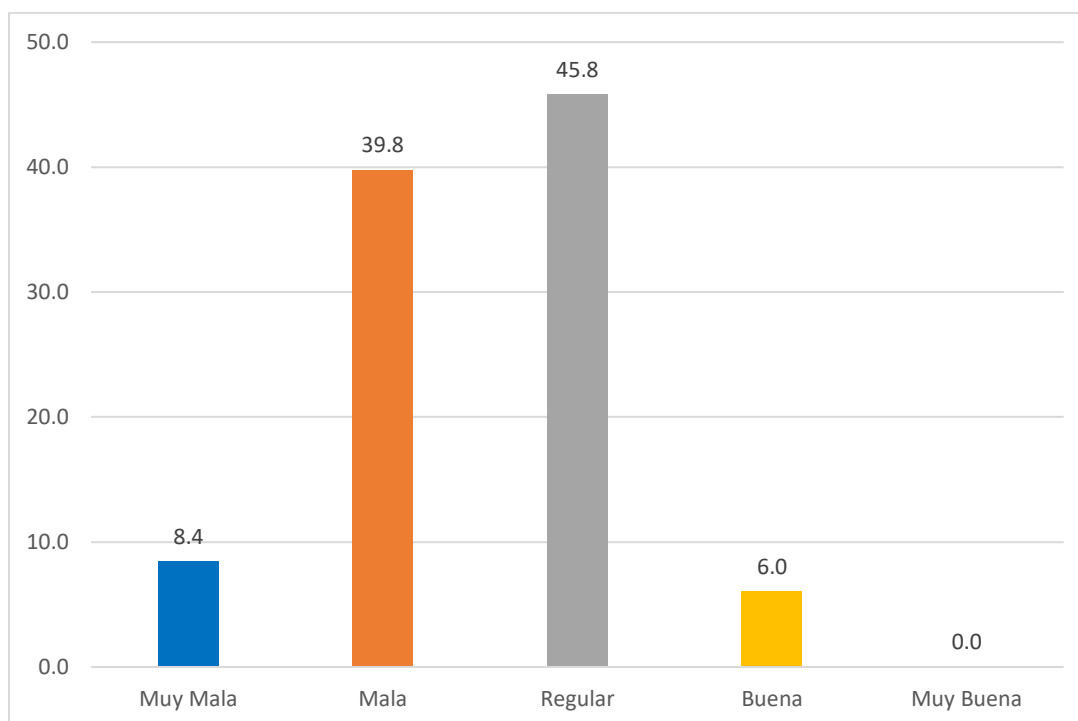
Tabla 6

Capacitación-formación

	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy Mala	14	8.4
Mala	66	39.8
Regular	76	45.8
Buena	10	6.0
Muy Buena	0	0.0
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100.0</i>

Figura 6

Capacitación-formación



Interpretación:

En la tabla 6, se presentan los resultados del indicador referido a capacitación y formación de los trabajadores Administrativos y Asistenciales del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, pudiendo observar que existe una percepción negativa de este indicador encontrando que el 39,8 % (66) y el 8,4 % (14) consideran como mala y muy mala, respectivamente, al desarrollo de la capacitación y la formación que se les brinda, contraponiendo esto encontramos con solo el 6 % (10) perciben que este indicador se da de buena manera. Resulta importante señalar que el 45.8 % (76), del total de trabajadores encuestados, señalan que el proceso de capacitación y formación se da de manera regular.

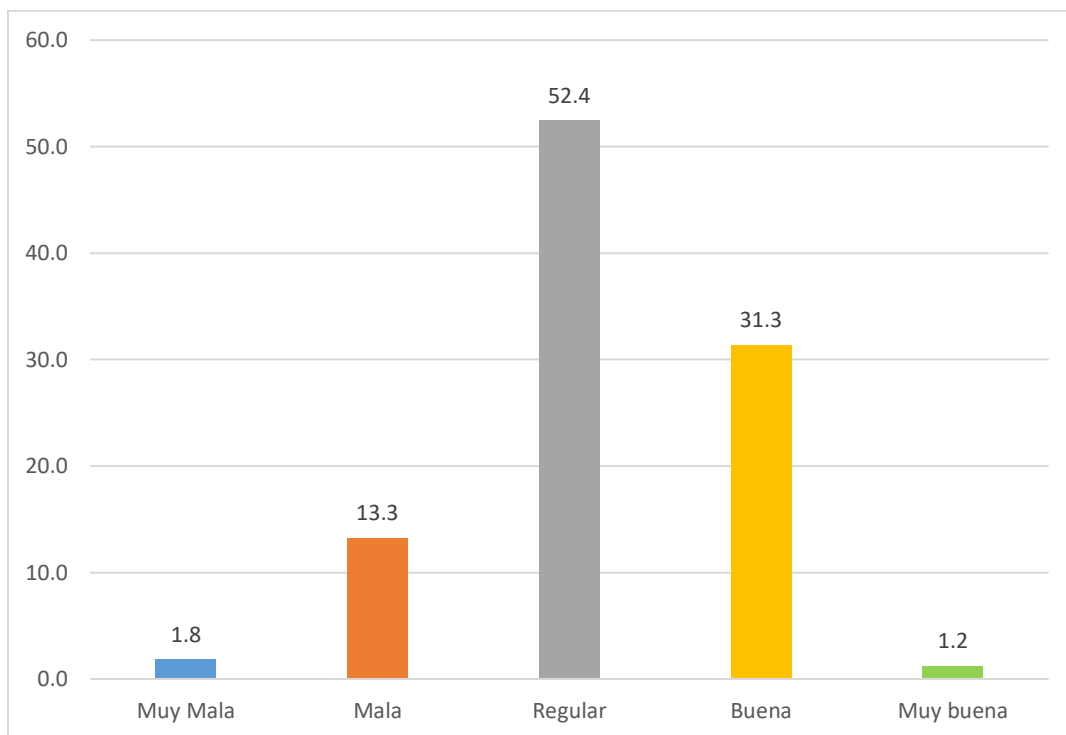
Tabla 7

Participación del empleado

	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy Mala	3	1.8
Mala	22	13.3
Regular	87	52.4
Buena	52	31.3
Muy buena	2	1.2
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100.0</i>

Figura 7

Participación del empleado



Interpretación:

En la tabla 7, se puede observar los datos obtenidos sobre la participación del empleado de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, se puede observar que la mayoría de los trabajadores perciben como regular la participación del empleado que se les otorga, siendo el 52.4 % (87), del total de encuestados, seguido del 13,3 % (22) que manifiestan que la participación del empleado percibida por su trabajo es mala y por el contrario encontramos que tan solo el 1.2 % (02) de los trabajadores encuestados consideran que la comunicación interna es buena.

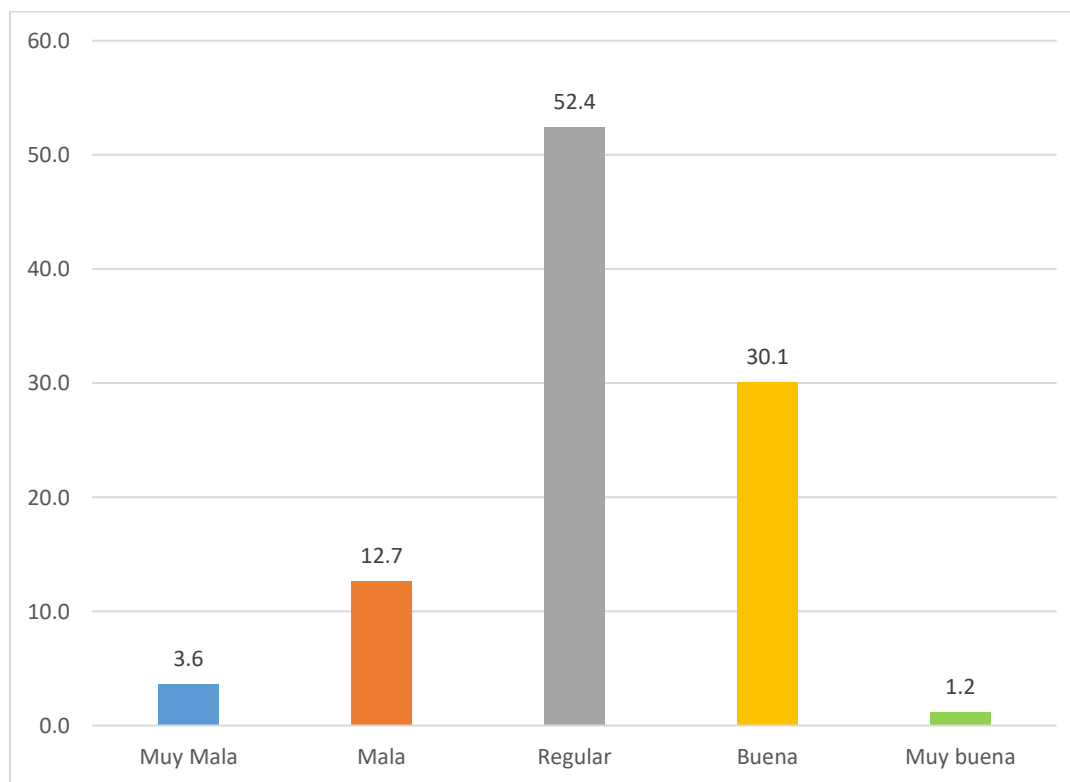
Tabla 8

Comunicación interna

	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy Mala	6	3.6
Mala	21	12.7
Regular	87	52.4
Buena	50	30.1
Muy buena	2	1.2
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100.0</i>

Figura 8

Comunicación interna



Interpretación:

En la tabla 8, se puede observar los datos obtenidos sobre la comunicación interna de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, se puede observar que la mayoría de los trabajadores perciben como regular la comunicación interna que se les otorga, siendo el 52.4 % (87), del total de encuestados, seguido del 12,7 % (21) que manifiestan que la comunicación interna percibida por su trabajo es mala y por el contrario encontramos que tan solo el 1.2 % (02) de los trabajadores encuestados consideran que la comunicación interna es buena.

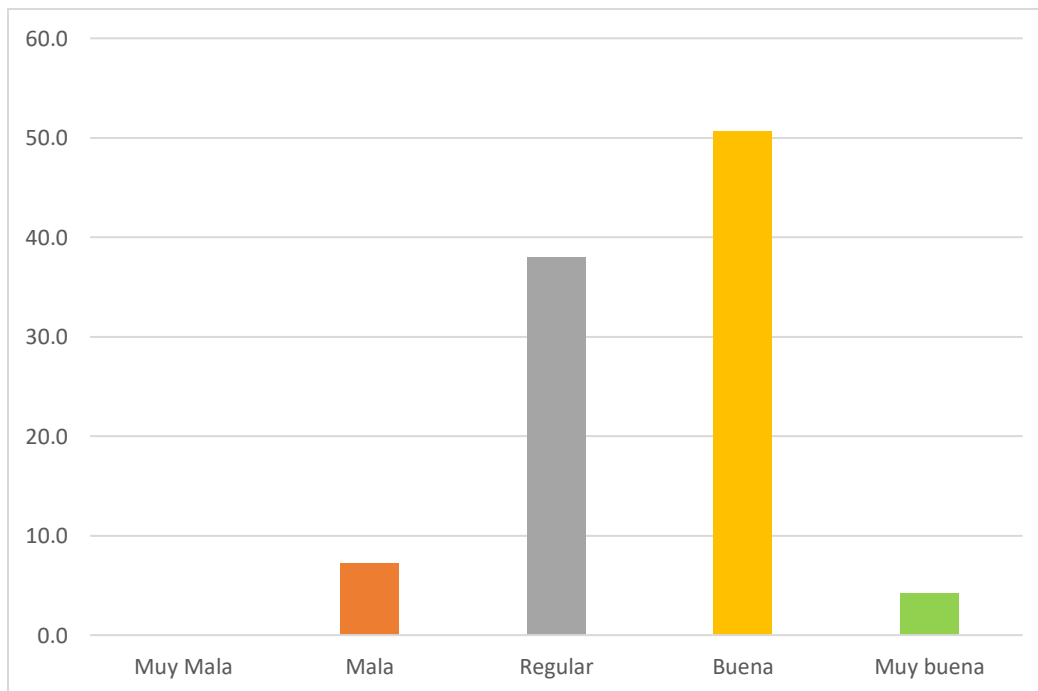
Tabla 9

Capacidad de innovación

	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy Mala	0	0.0
Mala	12	7.2
Regular	63	38.0
Buena	84	50.6
Muy buena	7	4.2
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100.0</i>

Figura 9

Capacidad de innovación



Interpretación:

En la tabla 9, se puede observar los datos obtenidos sobre la capacidad de innovación de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, se puede observar que la mayoría de los trabajadores perciben como buena la capacidad de innovación que se les otorga, siendo el 38 % (63), del total de encuestados, seguido del 38 % (63) que manifiestan que la capacidad de innovación percibida por su trabajo es regular y por el contrario encontramos que tan solo el 7.2 % (12) de los trabajadores encuestados consideran que la capacidad de innovación es mala.

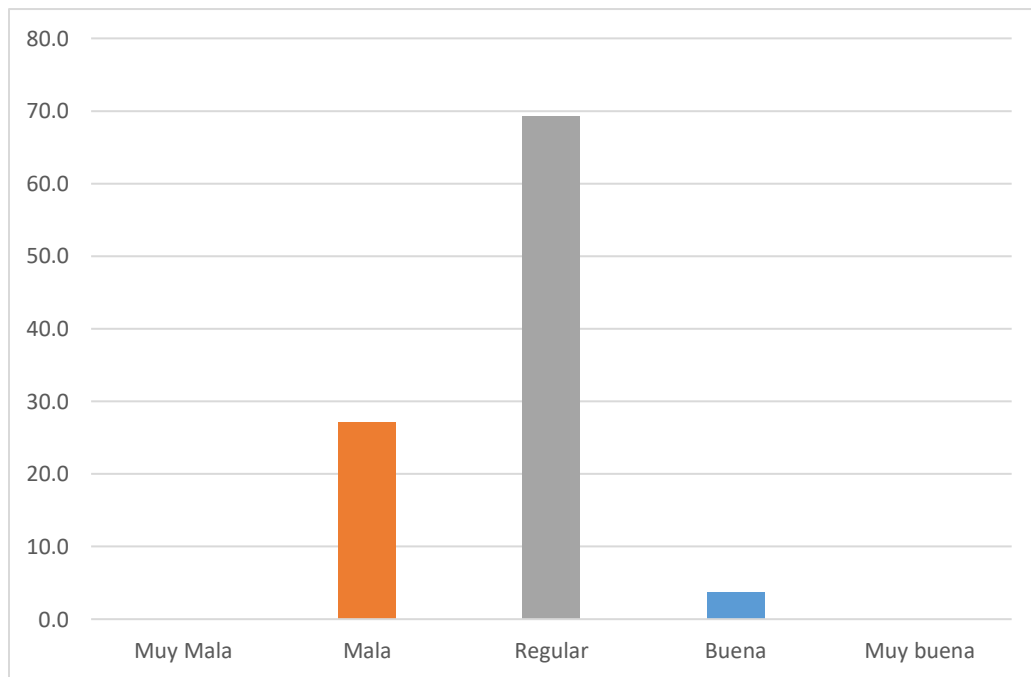
Tabla 10

Gestión de Recursos Humanos

	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy Mala	0	0.0
Mala	45	27.1
Regular	115	69.3
Buena	6	3.6
Muy buena	0	0.0
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100.0</i>

Figura 10

Gestión de Recursos Humanos



Interpretación:

En la tabla 10, se puede observar los datos obtenidos sobre la gestión de recursos humanos de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, se puede observar que la mayoría de los trabajadores perciben como la gestión de recursos humanos que se les otorga, siendo el 69.3 % (115), del total de encuestados, seguido del 27.1 % (45) que manifiestan que la gestión de recursos humanos percibida por su trabajo es mala y por el contrario encontramos que tan solo el 3.6 % (06) de los trabajadores encuestados consideran que la gestión de recursos humanos es buena.

4.3. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SEGÚN EL GRUPO OCUPACIONAL

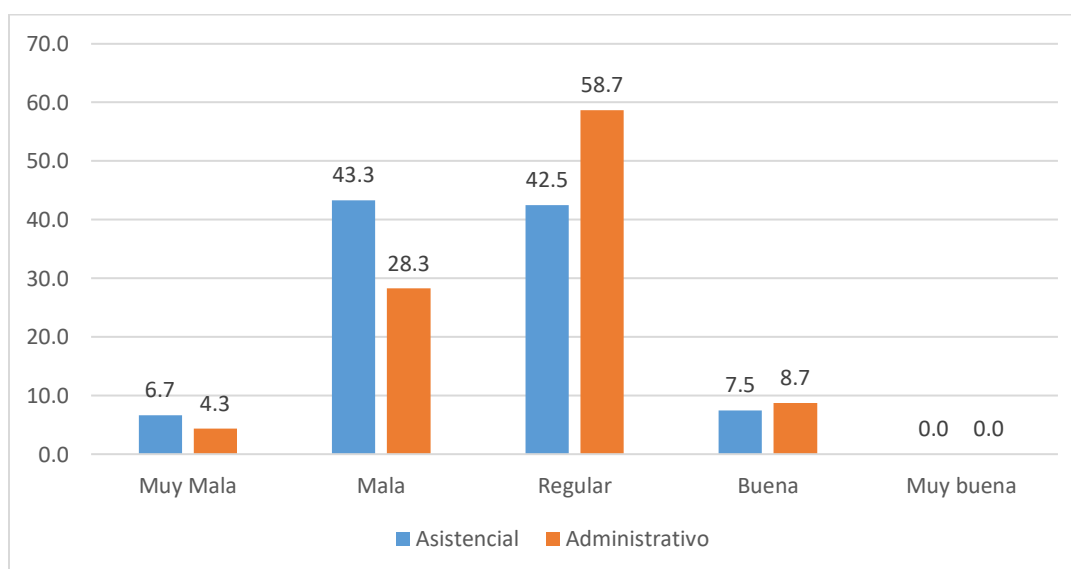
Figura 11

Conciliación de vida laboral según el grupo ocupacional

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy Mala	8	6.7	2	4.3
Mala	52	43.3	13	28.3
Regular	51	42.5	27	58.7
Buena	9	7.5	4	8.7
Muy buena	0	0.0	0	0.0
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

Figura 11

Conciliación de vida laboral según el grupo ocupacional

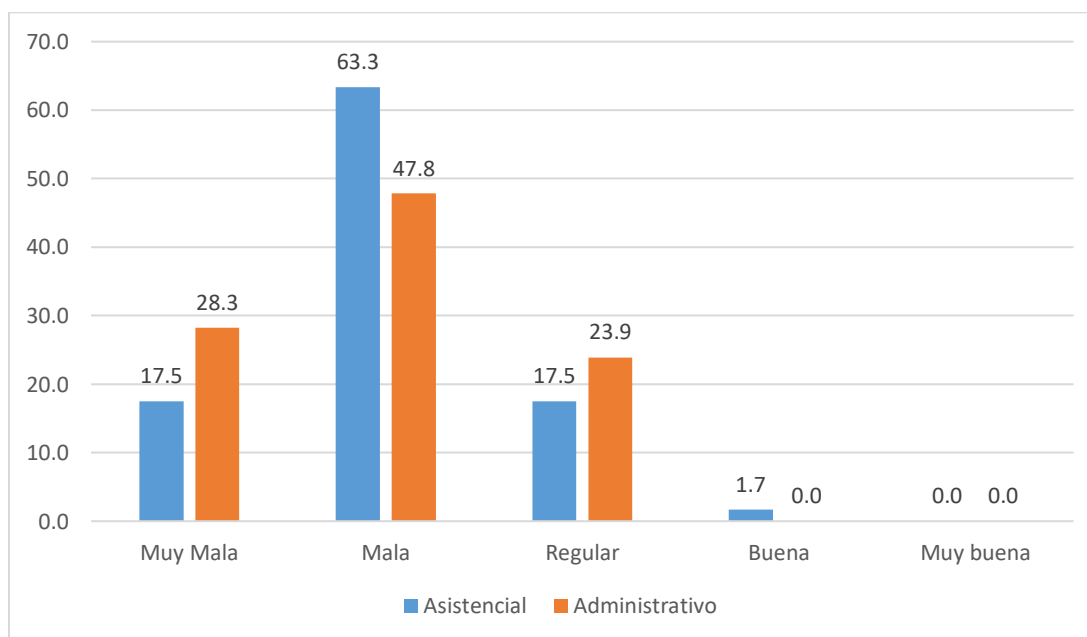


Interpretación:

En la tabla 11, se puede observar los datos obtenidos sobre la conciliación de vida laboral de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, se puede observar que la mayoría de los trabajadores perciben como la conciliación de vida laboral que se les otorga, siendo el 43.3 % (52), del total de encuestados del personal asistencial que manifiestan que la conciliación de vida laboral percibida por su trabajo es mala, seguido del 58.7 % (27) del total de encuestados del personal administrativo manifiestan que la conciliación de vida laboral percibida por su trabajo es regular y por el contrario encontramos que tan solo el 7.5 % (09) de los trabajadores encuestados del personal asistencial consideran que la conciliación de vida laboral es buena y el 8.7 % (04) de los trabajadores encuestados del personal administrativo consideran que la conciliación de vida laboral es buena.

Tabla 12*Retribución según el grupo ocupacional*

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy Mala	21	17.5	13	28.3
Mala	76	63.3	22	47.8
Regular	21	17.5	11	23.9
Buena	2	1.7	0	0.0
Muy buena	0	0.0	0	0.0
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

Figura 12*Retribución según el grupo ocupacional*

Interpretación:

En la tabla 12, se puede observar los datos obtenidos sobre la retribución de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, se puede observar que la mayoría de los trabajadores perciben como la conciliación de vida laboral que se les otorga, siendo el 63.3 % (76), del total de encuestados del personal asistencial que manifiestan que la retribución percibida por su trabajo es mala, seguido del 47.8 % (22) del total de encuestados del personal administrativo manifiestan que la retribución percibida por su trabajo es mala y por el contrario encontramos que tan solo el 1.7 % (02) de los trabajadores encuestados del personal asistencial consideran que la retribución es buena y el 23.9 % (11) de los trabajadores encuestados del personal administrativo consideran que la retribución es regular.

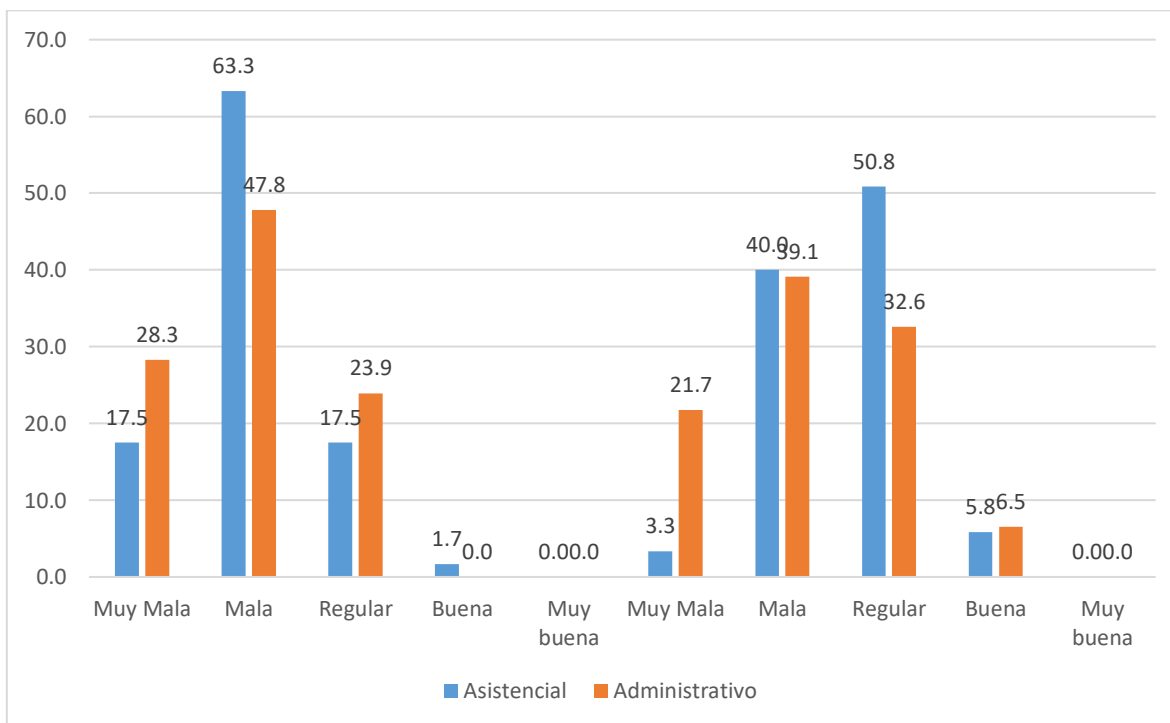
Tabla 13

Capacitación – formación según el grupo ocupacional

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy Mala	4	3.3	10	21.7
Mala	48	40.0	18	39.1
Regular	61	50.8	15	32.6
Buena	7	5.8	3	6.5
Muy buena	0	0.0	0	0.0
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

Figura 13

Capacitación-formación según el grupo ocupacional



Interpretación:

En la tabla 13, se puede observar los datos obtenidos sobre la capacitación - formación de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, se puede observar que la mayoría de los trabajadores observan como la capacitación - formación que se les otorga, siendo el 50.8 % (61), del total de encuestados del personal asistencial que revelan que la capacitación - formación percibida por su trabajo es regular, seguido del 39.1 % (18) del total de encuestados del personal administrativo manifiestan que la capacitación - formación percibida por su trabajo es mala y por el contrario encontramos que tan solo el 5.8 % (07) de los trabajadores encuestados del personal asistencial consideran que la gestión de recursos humanos es buena y el 06.5 % (03) de los trabajadores encuestados del personal administrativo consideran que la capacitación - formación es buena.

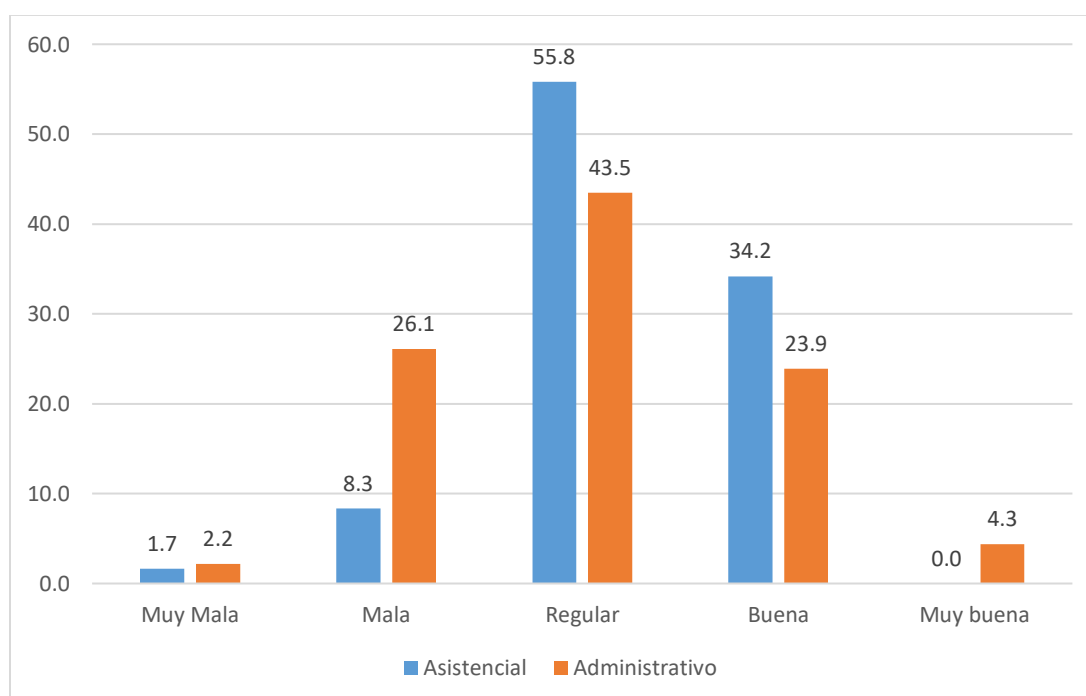
Tabla 14

Participación del empleado según el grupo ocupacional

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy Mala	2	1.7	1	2.2
Mala	10	8.3	12	26.1
Regular	67	55.8	20	43.5
Buena	41	34.2	11	23.9
Muy buena	0	0.0	2	4.3
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

Figura 14

Participación del empleado según el grupo ocupacional

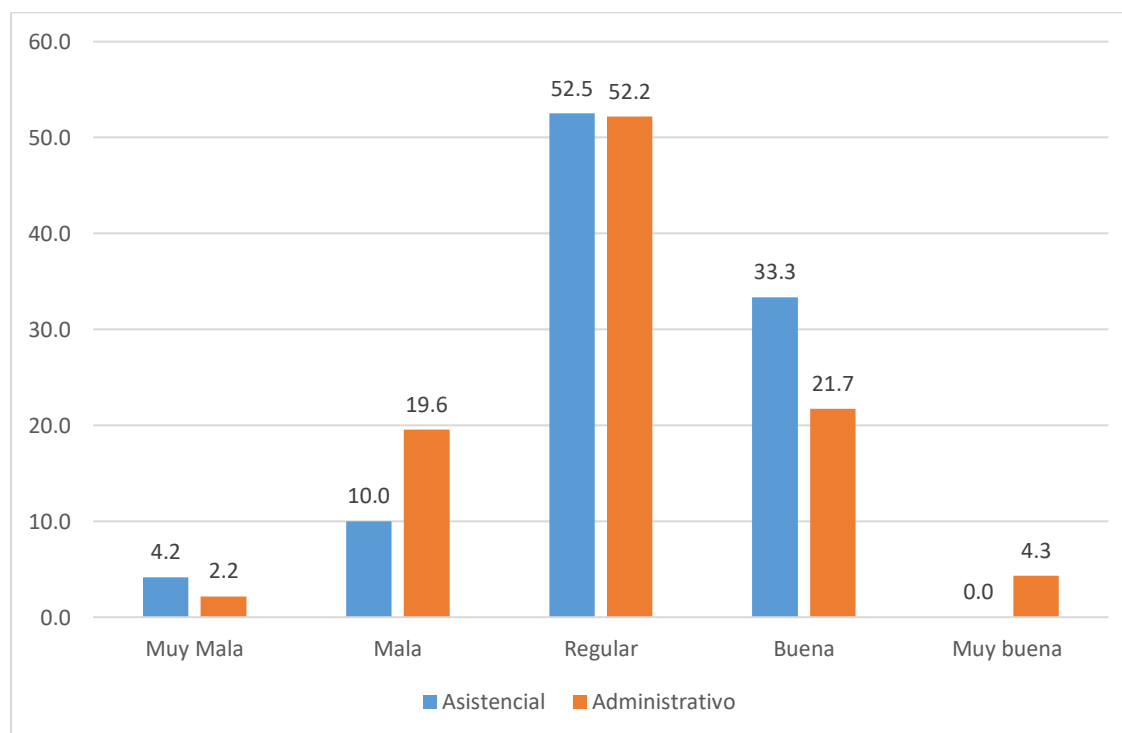


Interpretación:

En la tabla 14, se puede observar los datos obtenidos sobre la participación del empleado de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, podemos observar que la mayoría de los trabajadores observan como la participación del empleado que se les otorga, siendo el 55.8 % (67), del total de encuestados del personal asistencial que revelan que la participación del empleado percibida por su trabajo es regular, seguido del 43.5 % (20) del total de encuestados del personal administrativo manifiestan que la participación del empleado percibida por su trabajo es regular, así mismo, encontramos que tan solo el 34.2 % (41) de los trabajadores encuestados del personal asistencial consideran que la participación del empleado es buena y encontramos en un porcentaje menor , con el 4.3 % (02) a los que son del grupo ocupacional administrativo que consideran que la participación del empleado es muy buena..

Tabla 15*Comunicación interna según el grupo ocupacional*

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy Mala	5	4.2	1	2.2
Mala	12	10.0	9	19.6
Regular	63	52.5	24	52.2
Buena	40	33.3	10	21.7
Muy buena	0	0.0	2	4.3
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

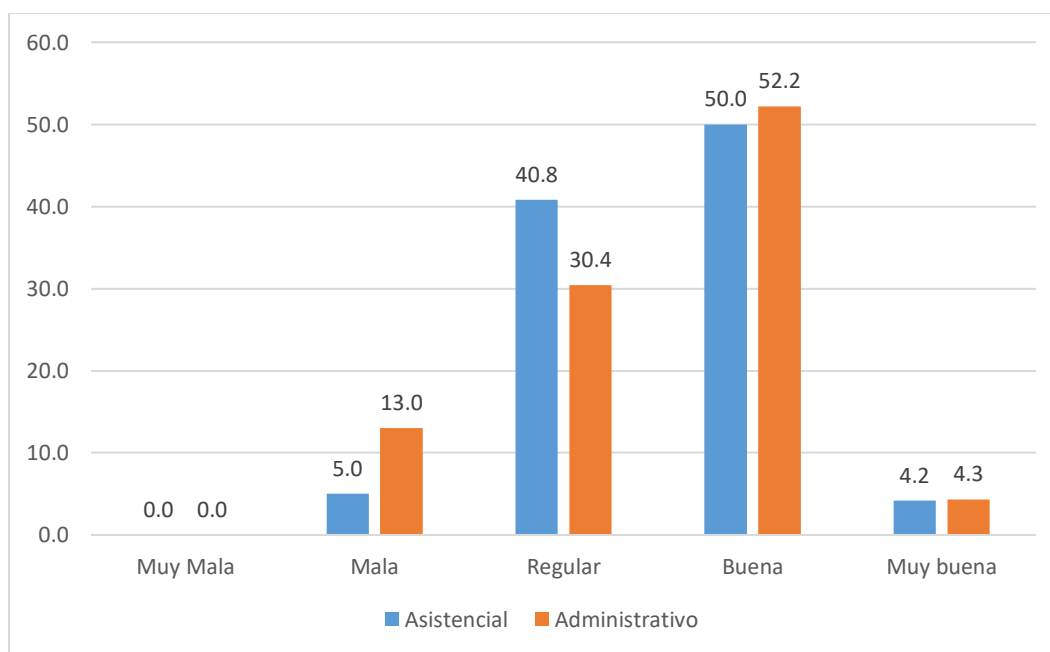
Figura 15*Comunicación interna según el grupo ocupacional*

Interpretación:

En la tabla 15, se puede observar los datos obtenidos sobre la comunicación interna de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, podemos observar que la mayoría de los trabajadores observan como la comunicación interna que se les otorga, siendo el 52.5 % (63), del total de encuestados del personal asistencial que revelan que la comunicación interna percibida por su trabajo es regular, seguido del 52.2 % (24) del total de encuestados del personal administrativo manifiestan que la comunicación interna percibida por su trabajo es regular, así mismo, encontramos que tan solo el 33.3 % (40) de los trabajadores encuestados del personal asistencial consideran que la participación del empleado es buena y encontramos en un porcentaje menor , con el 4.3 % (02) a los que son del grupo ocupacional administrativo que consideran que la comunicación interna es muy buena.

Tabla 16*Capacidad de innovación según el grupo ocupacional*

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy Mala	0	0.0	0	0.0
Mala	6	5.0	6	13.0
Regular	49	40.8	14	30.4
Buena	60	50.0	24	52.2
Muy buena	5	4.2	2	4.3
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

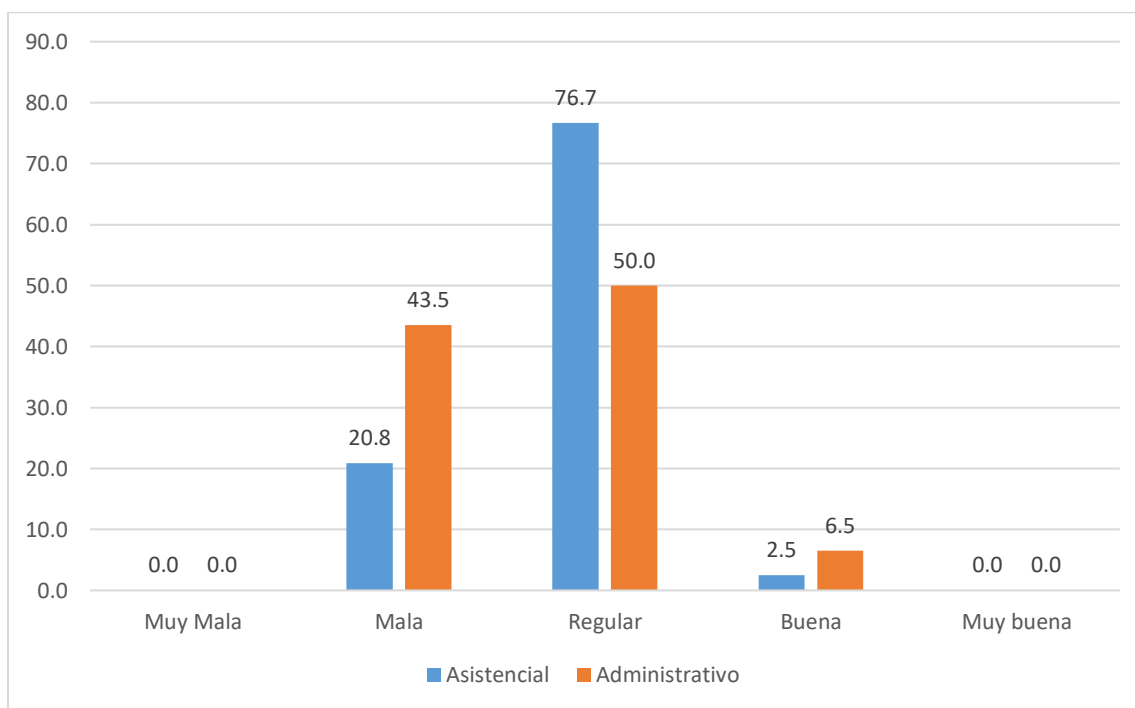
Figura 16*Capacidad de innovación según el grupo ocupacional*

Interpretación:

En la tabla 16, se puede observar los datos obtenidos sobre la capacidad de innovación de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, podemos observar que la mayoría de los trabajadores observan como la capacidad de innovación que se les otorga, siendo el 50.0 % (60), del total de encuestados del personal asistencial que revelan que la capacidad de innovación percibida por su trabajo es buena, seguido del 52.2 % (24) del total de encuestados del personal administrativo manifiestan que la capacidad de innovación percibida por su trabajo es buena, así mismo, encontramos que tan solo el 5.0 % (06) de los trabajadores encuestados del personal asistencial consideran que la capacidad de innovación es mala y encontramos en un porcentaje menor, con el 13.0 % (06) a los que son del grupo ocupacional administrativo que consideran que la capacidad de innovación es mala.

Tabla 17*Gestión de Recursos Humanos según el grupo ocupacional*

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy Mala	0	0.0	0	0.0
Mala	25	20.8	20	43.5
Regular	92	76.7	23	50.0
Buena	3	2.5	3	6.5
Muy buena	0	0.0	0	0.0
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

Figura 17*Gestión de Recursos Humanos según el grupo ocupacional*

Interpretación:

En la tabla 17, se puede observar los datos obtenidos sobre la Gestión de Recursos Humanos de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, podemos observar que la mayoría de los trabajadores observan como la Gestión de Recursos Humanos que se les otorga, siendo el 76.7 % (92), del total de encuestados del personal asistencial que revelan que la Gestión de Recursos Humanos percibida por su trabajo es regular, seguido del 50.0 % (23) del total de encuestados del personal administrativo manifiestan que la Gestión de Recursos Humanos percibida por su trabajo es regular, así mismo, encontramos que tan solo el 2.5 % (03) de los trabajadores encuestados del personal asistencial consideran que la Gestión de Recursos Humanos es buena y encontramos en un porcentaje menor, con el 6.5 % (03) a los que son del grupo ocupacional administrativo que consideran que la Gestión de Recursos Humanos es buena.

4.4. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE ENGAGEMENT

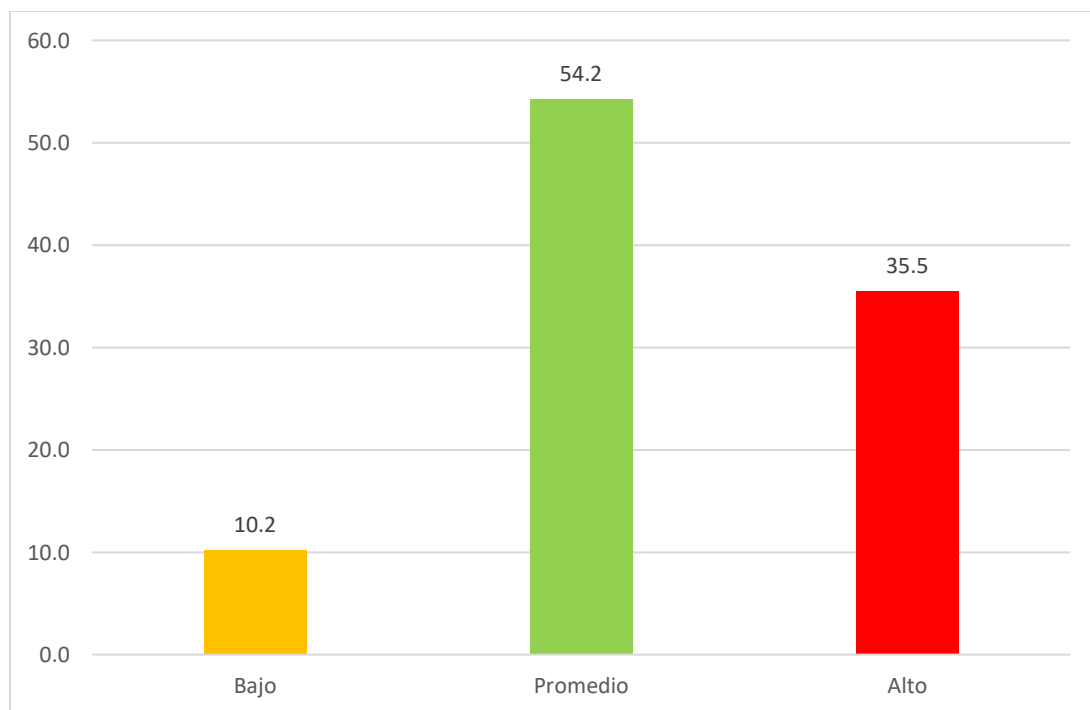
Tabla 18

Vigor

	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	17	10.2
Promedio	90	54.2
Alto	59	35.5
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100</i>

Figura 18

Vigor



Interpretación:

En la tabla 18, se puede observar los datos obtenidos del indicador vigor de la variable engagement, que hace referencia a los niveles de energía y resistencia mental que evidencian los trabajadores al realizar sus funciones, en la encuesta aplicada a los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, encontramos en esta tabla que existe una mayoría de trabajadores, que perciben este indicador en un 54.2 % (90), del total de encuestado que son de vigor promedio, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 10.2 (17) a los que perciben el indicador vigor, en un nivel bajo, es decir que se sienten fatigados fácilmente y pierden interés en la actividad, cuando aparecen dificultades y complicaciones.

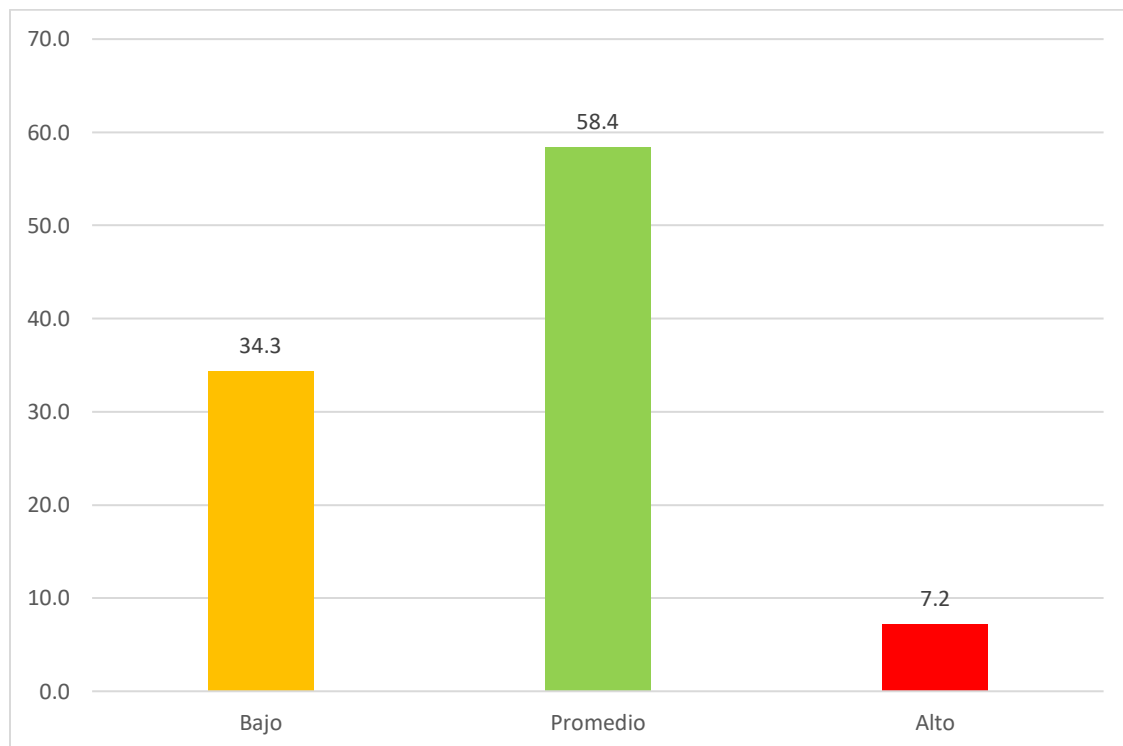
Tabla 19

Dedicación

	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	57	34.3
Promedio	97	58.4
Alto	12	7.2
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100</i>

Figura 19

Dedicación



Interpretación:

En la tabla 19, se puede observar los datos obtenidos sobre el indicador dedicación el cual se refiere al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, encontrando que de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, podemos observar que la mayoría de estos trabajadores, que son el 58.4 % (97), del total de encuestado, perciben este indicador como promedio, seguidamente encontramos al 34.3% (57), que manifiestan encontrarse en un nivel alto, es decir estos trabajadores no manifiestan entusiasmo por el trabajo que hacen ni se sienten orgullosos por el mismo, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 7.2 (12) a los que perciben este indicador como alto.

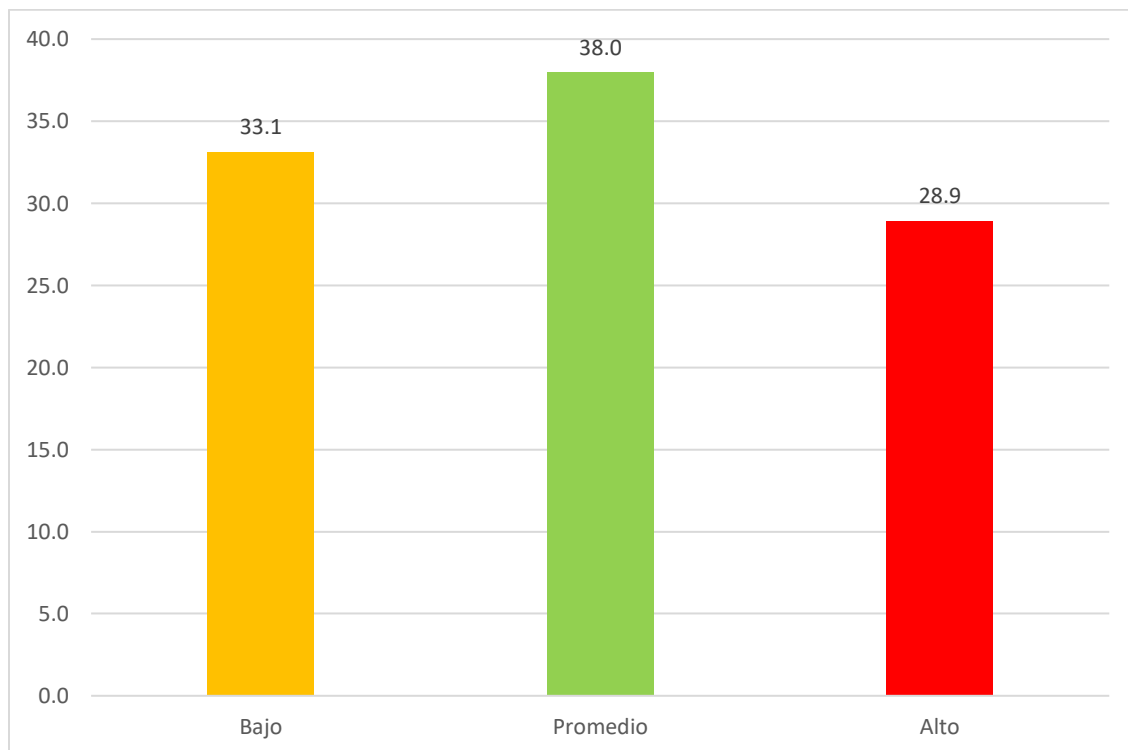
Tabla 20

Absorción

	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	55	33.1
Promedio	63	38.0
Alto	48	28.9
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100</i>

Figura 20

Absorción



Interpretación:

En la tabla 20, se puede observar los datos obtenidos sobre el indicador absorción que se refiere a los sentimientos de felicidad que presentan los trabajadores cuando se están concentrado en su labor, encontrando que de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, observamos que la mayoría de estos trabajadores, es decir, el 38.0 % (63), del total de encuestado que se encuentran en un nivel de absorción promedio, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 28.9 (48) los que presentan un nivel alto en el indicador de absorción, para estos trabajadores el tiempo parece que se pasa “volando” y se dejan llevar por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor.

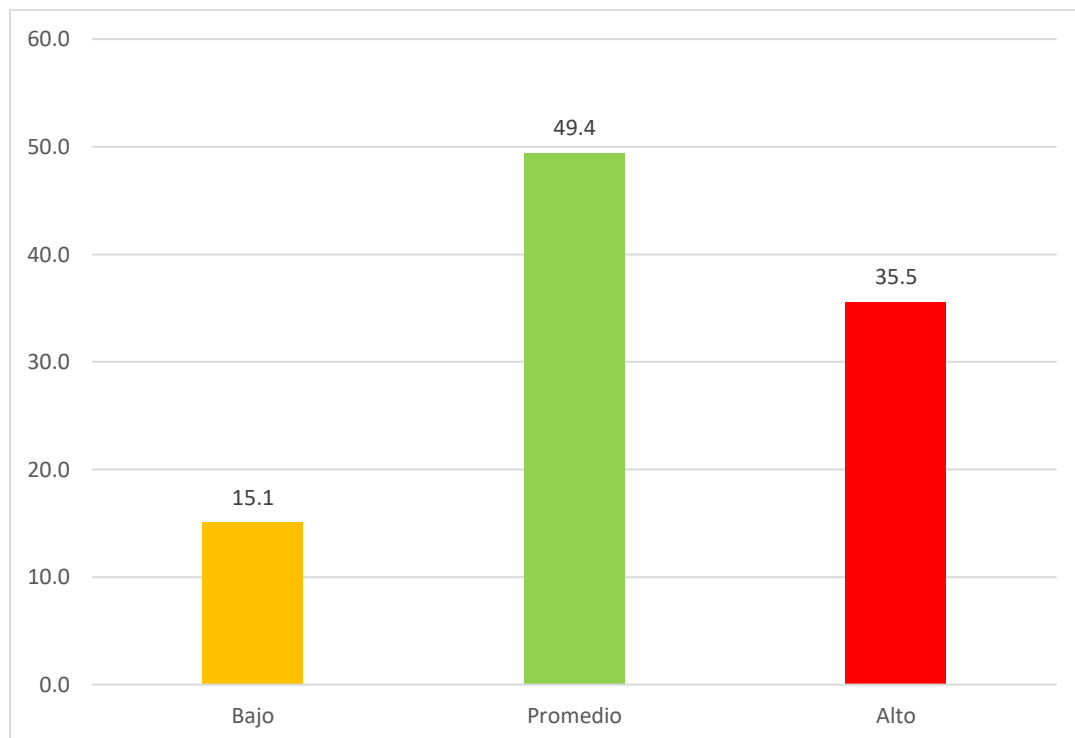
Tabla 21

Engagement

	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	25	15.1
Promedio	82	49.4
Alto	59	35.5
<i>Total</i>	<i>166</i>	<i>100</i>

Figura 21

Engagement



Interpretación:

En la tabla 21, se puede observar los datos obtenidos sobre la variable engagement de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, donde podemos observar que la mayoría de estos trabajadores, el 49.4 % (82), del total de encuestado perciben este indicador en un nivel de engagement promedio, seguidamente se encuentra 35.5% (59), que manifiestan poseer en un nivel alto, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 15.1 (25) a los que presentan un nivel de engagement bajo.

4.5. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE ENGAGEMENT SEGÚN EL GRUPO OCUPACIONAL

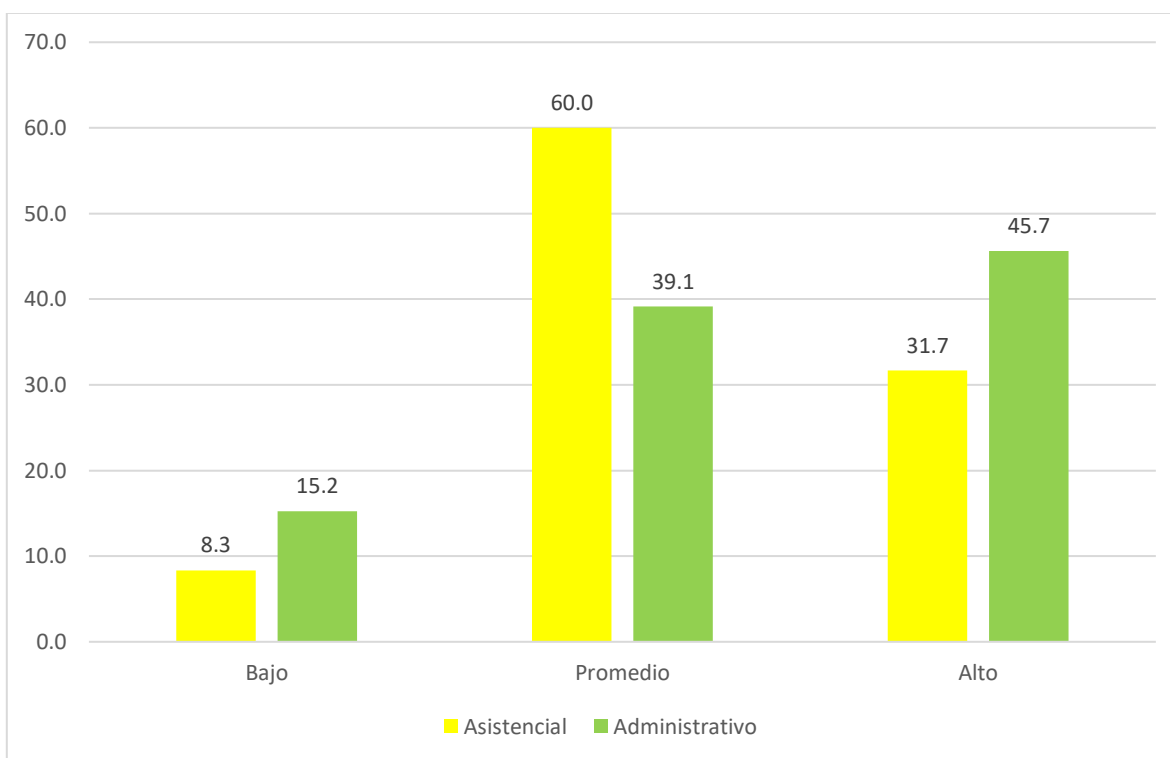
Tabla 22

Vigor

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	10	8.3	7	15.2
Promedio	72	60.0	18	39.1
Alto	38	31.7	21	45.7
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

Figura 22

Vigor



Interpretación:

En la tabla 22, se puede observar los datos obtenidos sobre el vigor de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur donde podemos observar que la mayoría de trabajadores del grupo ocupacional asistencial, siendo el 60.0 % (72), del total de encuestado que son de nivel de vigor promedio, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 8.3 % (10) a los que son de nivel de vigor bajo. Por el contrario, observamos que la mayoría de trabajadores del grupo ocupacional administrativo, siendo el 45.7 % (21), del total del encuestado son de nivel alto, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 15.2 % (07) a los que son de nivel de vigor bajo.

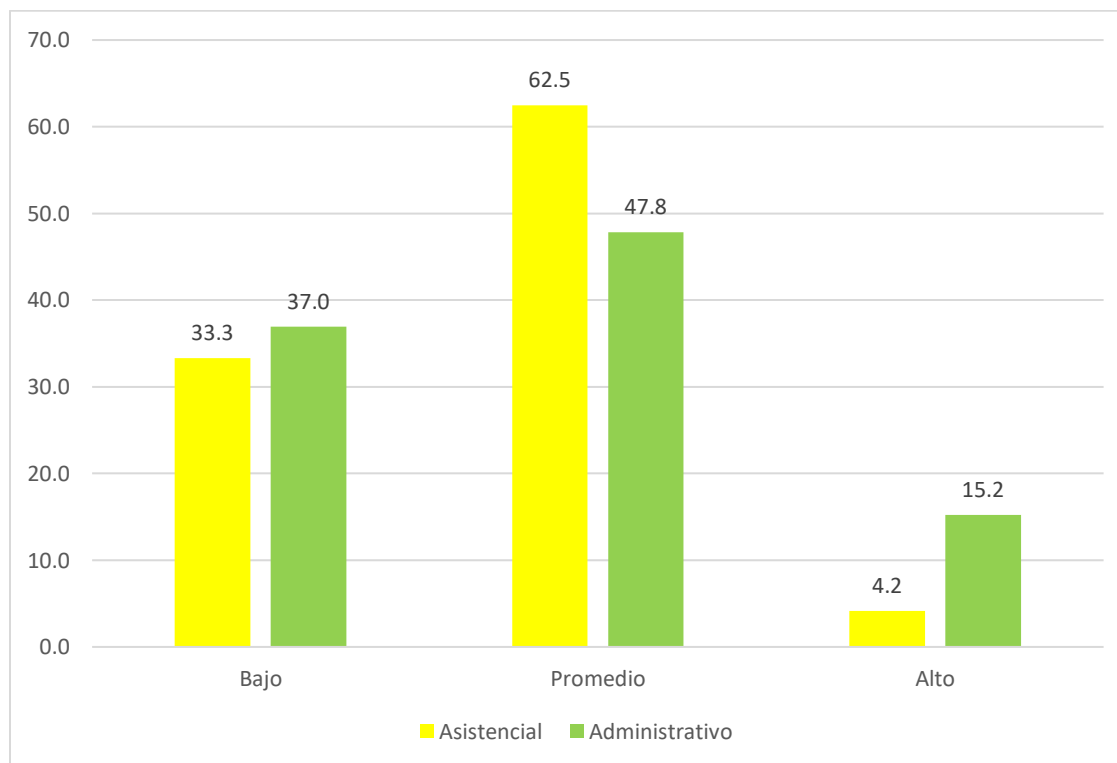
Tabla 23

Dedicación

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	40	33.3	17	37.0
Promedio	75	62.5	22	47.8
Alto	5	4.2	7	15.2
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

Figura 23

Dedicación



Interpretación:

En la tabla 23, se puede observar los datos obtenidos sobre la dedicación de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur donde podemos observar que la mayoría de trabajadores del grupo ocupacional asistencial, siendo el 62.5 % (75), del total de encuestado que son de nivel de vigor promedio, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 4.2 % (05) a los que son de nivel de vigor bajo. Por el contrario, observamos que la mayoría de trabajadores del grupo ocupacional administrativo, siendo el 47.8 % (22), del total del encuestado son de nivel promedio, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 15.2 % (07) a los que son de nivel de vigor alto.

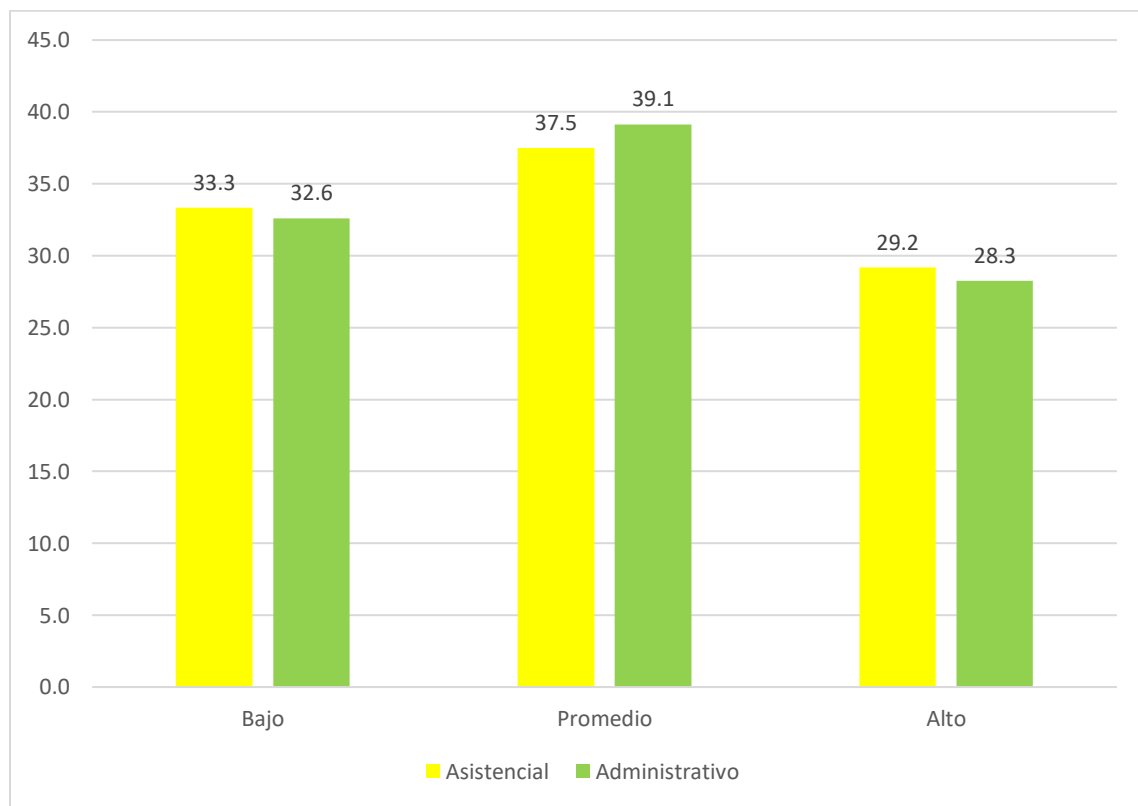
Tabla 24

Absorción

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	40	33.3	15	32.6
Promedio	45	37.5	18	39.1
Alto	35	29.2	13	28.3
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

Figura 24

Absorción



Interpretación:

En la tabla 24, se puede observar los datos obtenidos sobre la absorción de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur donde podemos observar que la mayoría de trabajadores del grupo ocupacional asistencial, siendo el 37.5 % (45), del total de encuestado que son de nivel de absorción promedio, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 29.2 % (35) a los que son de nivel de vigor alto. Por el contrario, observamos que la mayoría de trabajadores del grupo ocupacional administrativo, siendo el 39.1 % (18), del total del encuestado son de nivel promedio, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 28.3 % (13) a los que son de nivel de vigor alto.

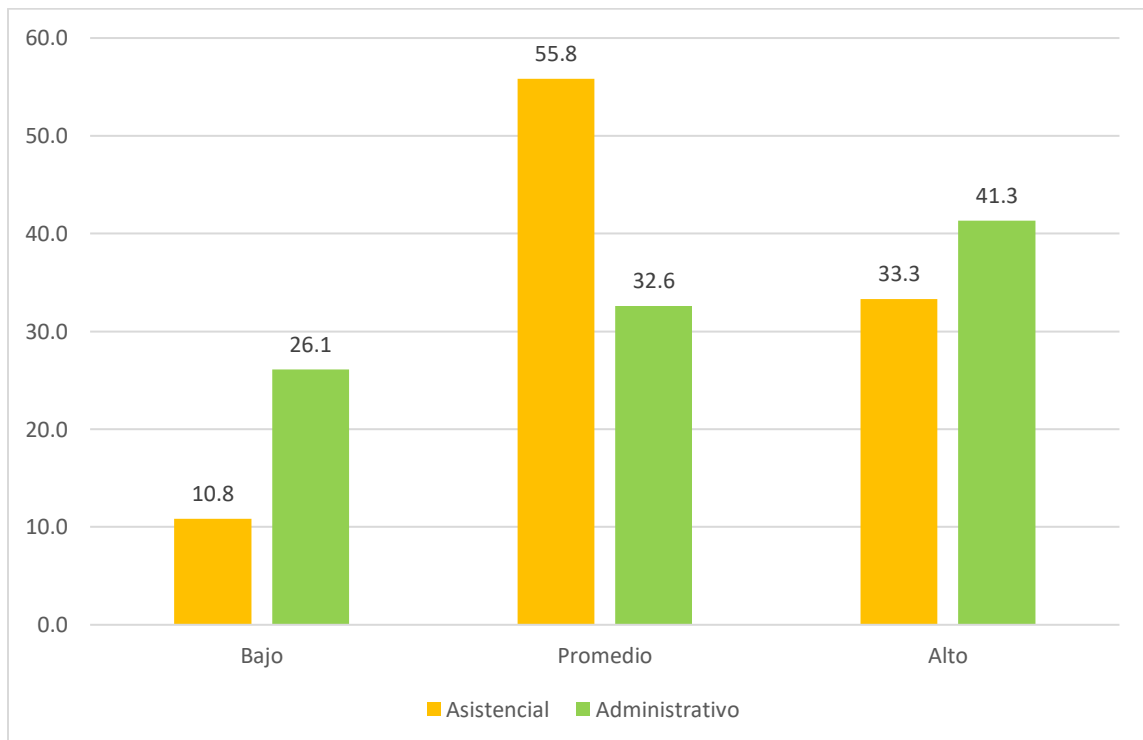
Tabla 25

Engagement

	Asistencial		Administrativo	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	13	10.8	12	26.1
Promedio	67	55.8	15	32.6
Alto	40	33.3	19	41.3
<i>Total</i>	<i>120</i>	<i>100.0</i>	<i>46</i>	<i>100.0</i>

Figura 25

Engagement



Interpretación:

En la tabla 25, se puede observar los datos obtenidos sobre el nivel de engagement de los trabajadores encuestados del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur donde podemos observar que la mayoría de trabajadores del grupo ocupacional asistencial, siendo el 55.8 % (67), del total de encuestado que son de nivel de engagement promedio, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 10.8 % (13) a los que son de nivel de engagement bajo. Por el contrario, observamos que la mayoría de trabajadores del grupo ocupacional administrativo, siendo el 32.6 % (15), del total del encuestado son de nivel promedio, así mismo, encontramos en un porcentaje menor, con el 26.1 % (12) a los que son de nivel de engagement bajo.

4.6. RELACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Tabla 26

Relación Gestión de Recursos Humanos y la dimensión de vigor de Engagement

Gestión de Recursos Humanos y Dimensión Vigor	Pruebas de chi-cuadrado			Tau_c Kendall	
	χ^2	gl	p	Tau_c	p
Conciliación vida laboral	8,678	6	.193	.153	.013
Retribución	12,245	6	.057	.149	.023
Capacitación – Formación	16,414	6	.012	.201	.002
Participación del empleado	19,610	8	.012	.154	.010
Comunicación interna	17,231	8	.021	.159	.008
Capacidad de innovación	11,499	8	.175	.054	.342
Gestión de Recursos Humanos	12,877	4	.012	.148	.011

Interpretación

Al observar la tabla 26, permite apreciar los datos obtenidos mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado, se recurrió a dicha prueba con la finalidad de establecer la relación entre las variables de estudio, Gestión de Recursos Humanos y la dimensión Vigor de la variable Engagement. Adicionalmente, en donde exista relación, se analizará la prueba Tau_c de Kendall, con la finalidad de averiguar el grado de la relación hallada; para todo ello, se tuvo en cuenta un nivel crítico o error aceptado del 5%=0,05 ($p < 0.05$).

Por los resultados atribuidos, luego de aplicar la prueba Chi-cuadrado, se puede aseverar que la retribución, capacitación-formación, participación del empleado,

comunicación interna y la gestión de recursos humanos se relacionan con la dimensión vigor, esto porque los valores calculados en la prueba Chi-cuadrado; $\chi^2 = 16,414$ con $p = 0,012$; $\chi^2 = 19,610$ con $p = 0,012$; $\chi^2 = 17,231$ con $p = 0,021$ y $\chi^2 = 12,877$ con $p = 0,012$ respectivamente y los niveles de significancia están por debajo del nivel crítico aceptado ($p < 0,05$).

Al aplicar la prueba Tau_C de Kendall, se pudo averiguar que, existe una relación positiva o directa entre la Gestión de Recursos Humanos y la dimensión Vigor, pues como se observa en la tabla, los coeficientes calculados; $Tau_C = 0,149$; $Tau_C = 0,201$; $Tau_C = 0,154$; $Tau_C = 0,159$; $Tau_C = 0,054$ y $Tau_C = 0,148$ respectivamente, en todos los casos son valores positivos; es preciso señalar que tales relaciones son bajas; lo cual significa que, a parte de la Gestión de Recursos Humanos, existe también otros factores que repercuten al Vigor de los trabajadores; no obstante ello, se puede establecer que, cuando los empleados perciban que la Gestión de Recursos Humanos es deficiente los niveles en la dimensión Vigor del Engagement, tenderán a ser bajas, o viceversa.

Con respecto a la conciliación de vida laboral, la retribución, la capacidad de innovación y la dimensión Vigor, no se ha podido establecer relación alguna, esto porque sus niveles de significancia calculados para la prueba chi-cuadrado es mayor al nivel crítico aceptado ($p > 0,05$).

Tabla 27

Relación Gestión de Recursos Humanos y la dimensión de Dedicación del Engagement

Gestión de Recursos Humanos y Dimensión Dedicación	Pruebas de chi-cuadrado			Tau_c Kendall	
	χ^2	gl	p	Tau_c	p
Conciliación vida laboral	17,160	6	,009	,169	,006
Retribución	30,961	6	,000	,165	,006
Capacitación –Formación	22,263	6	,001	,251	,000
Participación del empleado	19,630	8	,012	,184	,002
Comunicación interna	19,851	8	,011	,157	,003
Capacidad de innovación	19,500	6	,003	,101	,123
Gestión de Recursos Humanos	28,837	4	,000	,206	,000

Interpretación

Al observar la tabla 27, permite apreciar los datos obtenidos mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado, se recurrió a dicha prueba con la finalidad de establecer la relación entre las variables de estudio Gestión de Recursos Humanos y la dimensión Dedicación de la variable Engagement.

Por los resultados atribuidos, luego de aplicar la prueba Chi-cuadrado, se puede aseverar que la conciliación de vida laboral, retribución, capacitación-formación, participación del empleado, comunicación interna, capacidad de innovación y la gestión de recursos humanos se relacionan con la dimensión Dedicación, esto porque los valores calculados en la prueba Chi-cuadrado; $\chi^2 = 17.160$) con $p = 0,009$;

$\chi^2 = 30,961$ con $p = 0.000$; $\chi^2 = 22.263$ con $p = 0,001$; $\chi^2 = 19.630$ con $p = 0,012$ y $\chi^2 = 19.851$ con $p = 0,011$; $\chi^2 = 19,500$ con $p = 0,003$; $\chi^2 = 28,837$ con $p = 0,000$ respectivamente y los niveles de significancia están por debajo del nivel crítico aceptado ($p < 0,05$).

Al aplicar la prueba Tau_C de Kendall, se pudo averiguar que, existe una relación positiva o directa entre la Gestión de Recursos Humanos y la dimensión Dedicación, pues como se observa en la tabla, los coeficientes calculados; Tau_C = 0,169; Tau_C = 0,165; Tau_C = 0,251; Tau_C = 0,184; Tau_C = 0,157; Tau_C = 0,101 y Tau_C = 0,206 respectivamente en todos los casos son valores positivos; es preciso señalar que tales relaciones son bajas; lo cual significa que, a parte de la Gestión de Recursos Humanos, existe también otros factores que repercuten a la Dedicación de los trabajadores; no obstante ello, se puede establecer que, cuando los empleados perciban que la Gestión de Recursos Humanos es deficiente los niveles en la dimensión Dedicación del Engagement, tenderán a ser bajas, o viceversa.

Tabla 28

Relación Gestión de Recursos Humanos y la dimensión de Absorción del Engagement

Gestión de Recursos Humanos y Dimensión Absorción	Pruebas de chi-cuadrado			Tau_c Kendall	
	χ^2	<i>gl</i>	<i>p</i>	<i>Tau_c</i>	<i>p</i>
Conciliación vida laboral	3,346	6	,764	,046	,483
Retribución	10,603	6	,101	,008	,897
Capacitación –Formación	6,477	6	,372	,138	,033
Participación del empleado	6,928	8	,544	,061	,365
Comunicación interna	8,786	8	,361	,022	,747
Capacidad de innovación	7,018	6	,319	-,009	,882
Gestión de Recursos Humanos	3,064	4	,547	,059	,331

Interpretación

Al observar la tabla 28, permite apreciar los datos obtenidos mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado, se recurrió a dicha prueba con la finalidad de establecer la relación entre las variables de estudio Gestión de Recursos Humanos y Engagement.

Se observa que la conciliación vida laboral, la retribución, la capacitación – formación, la participación del empleado, la comunicación interna, la capacidad de innovación y la Gestión de Recursos Humanos no se relaciona con la dimensión Absorción, no se ha podido establecer relación alguna, esto porque sus niveles de significancia calculados para la prueba chi-cuadrado es mayor al nivel crítico

aceptado ($p > 0,05$). Lo que permite descartar la hipótesis del investigador y aceptar la hipótesis nula que señala que no existe una relación significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y la dimensión dedicación del Engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur IREN-SUR

Tabla 29*Relación entre las variables Gestión de Recursos Humanos y Engagement*

Engagement	Pruebas de chi-cuadrado			Tau_c Kendall	
	χ^2	gl	p	Tau_c	p
Conciliación vida laboral	127,469	117	,239	,139	,024
Retribución	170,579	117	,001	,116	,068
Capacitación –Formación	155,344	117	,010	,228	,001
Participación del empleado	283,004	156	,000	,153	,015
Comunicación interna	292,224	156	,000	,046	,441
Capacidad de innovación	167,769	117	,001	,095	,119
Gestión de Recursos Humanos	124,408	78	,001	,183	,008

Interpretación

Al observar la tabla 29, permite apreciar los datos obtenidos mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado, se recurrió a dicha prueba con la finalidad de establecer la relación entre las variables de estudio (Gestión de Recursos Humanos y Engagement).

Por los resultados atribuidos, luego de aplicar la prueba Chi-cuadrado, se puede aseverar que la retribución, capacitación-formación, participación del empleado, comunicación interna, capacidad de innovación y la gestión de recursos humanos se relacionan con la dimensión Engagement, esto porque los valores calculados en la prueba Chi-cuadrado $\chi^2 = 170,579$ con $p=0,001$; $\chi^2 =155,344$ con $p = 0.010$; χ^2

=283,004 con $p = 0,000$; $\chi^2 = 292,224$ con $p = 0,000$; $\chi^2 = 167.769$ con $p = 0,001$ y $\chi^2 = 124,408$ con $p = 0,001$ respectivamente y los niveles de significancia están por debajo del nivel crítico aceptado ($p < 0,05$).

Al aplicar la prueba Tau_C de Kendall, se pudo averiguar que, existe una relación positiva o directa entre la Gestión de Recursos Humanos y la dimensión Engagement, pues como se observa en la tabla, los coeficientes calculados Tau_C = 0,139; Tau_C = 0,116; Tau_C = 0,228; Tau_C = 0,153; Tau_C = 0,046; Tau_C = 0,095 y Tau_C = 0,183 respectivamente en todos los casos son valores positivos; es preciso señalar que tales relaciones son bajas; lo cual significa que, a parte de la Gestión de Recursos Humanos, existe también otros factores que repercuten al Engagement de los trabajadores; no obstante ello, se puede establecer que, cuando los empleados perciban que la Gestión de Recursos Humanos es deficiente los niveles del Engagement, tenderán a ser bajas, o viceversa.

Con respecto a la conciliación de vida laboral y la dimensión Engagement, no se ha podido establecer relación alguna, esto porque sus niveles de significancia calculados para la prueba chi-cuadrado es mayor al nivel crítico aceptado ($p > 0,05$).

CONCLUSIONES

PRIMERA: De los resultados que se obtuvieron se deduce que existe relación estadísticamente significativa entre las variables Gestión de Recursos Humanos y el Engagement, aceptándose la hipótesis de la investigación, esta relación es directa o positiva lo que se interpreta que cuando exista una buena Gestión de Recursos Humanos dentro del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, los niveles de Engagement de los trabajadores serán altos o cuando la Gestión de Recursos Humanos sea mala, los niveles de Engagement de los trabajadores serán bajos; esto se comprueba con las pruebas inferenciales aplicadas ($X^2 = 124,408$ con $p = 0,001$ y el coeficiente $Tau_C = 0,183$)

SEGUNDA: Mediante los resultados que se obtuvieron se pudo establecer que la Gestión de Recursos Humanos en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur es percibida en un nivel regular con lo cual queda comprobada la hipótesis específica planteada en la presente investigación.

TERCERA: El engagement en los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur es percibido en un nivel promedio, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación con lo cual se acepta la hipótesis nula y se descarta la hipótesis específica de la investigación.

CUARTA: De los resultados se obtuvo que existe relación estadísticamente significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y la dimensión

Vigor, esta relación es directa o positiva lo que se interpreta que cuando haya una buena Gestión de Recursos Humanos dentro del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, los niveles de Vigor de los trabajadores serán altos o cuando la Gestión de Recursos Humanos sea mala, los niveles de Vigor de los trabajadores serán bajos; esto se comprueba con las pruebas inferenciales aplicadas ($X^2 = 12,877$ con $p = 0,012$ y el coeficiente $Tau_C = 0,148$)

QUINTA: De la presente investigación se determinó que existe relación estadísticamente significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y la dimensión Dedicación, esta relación es directa o positiva lo que se interpreta que cuando haya una buena Gestión de Recursos Humanos dentro del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur, los niveles de Dedicación de los trabajadores serán altos o cuando la Gestión de Recursos Humanos sea mala, los niveles de Dedicación de los trabajadores serán bajos; esto se comprueba con las pruebas inferenciales aplicadas ($X^2 = 28,837$ con $p = 0,000$ y el coeficiente $Tau_C = 0,206$)

SEXTA: Así mismo se determinó que existe relación estadísticamente significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y la dimensión Absorción, esta relación es directa o positiva lo que se interpreta que cuando haya una buena Gestión de Recursos Humanos, los niveles de Absorción de los trabajadores serán altos o cuando la Gestión de Recursos Humanos sea mala, los niveles de Absorción de los trabajadores serán bajos; esto se

comprueba con las pruebas inferenciales aplicadas ($X^2 = 3,064$ con $p = 0,547$ y el coeficiente $Tau_C = 0,059$)

SUGERENCIAS

PRIMERA: Si bien el nivel de Engagement es promedio, obtuvo un mayor puntaje y mejores resultados lo que sugiere que es posible aumentar los niveles de Engagement. Por lo tanto, se recomienda realizar las labores de manera coordinada a nivel organizacional, realizando la designación de un coordinador o responsable por cada proceso del área de Recursos Humanos de tal forma que puedan aplicar mejores prácticas en la Gestión de Recursos Humanos.

SEGUNDA: Se sugiere desarrollar actividades mensuales de reconocimiento, de confraternización que integren a todos los trabajadores, fortalecer lazos, brindar confianza para conocer las necesidades personales y poder resolverlas generando mayores niveles de compromiso y empoderamiento, con la finalidad de aumentar los niveles de Engagement de los trabajadores del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur.

TERCERA: Realizar evaluaciones periódicas sobre los aspectos que puedan afectar los niveles de percepción del Engagement para realizar un diagnóstico y poder intervenir adecuadamente en los posibles factores que se puedan presentar en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México
D.F., México: McGRAW-HILL

Cárdenas, T. y Jaik, A. (2014). *Engagement Ilusión por el trabajo Un modelo teórico conceptual*.
México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*, España: Cumbre Iberoamericana

De Romaña, C, y Aguinaga, A. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Lima-Perú
Peiro, J. y Ramos, J. (2012). *Productividad y Gestion de Recursos Humanos en las Administraciones Publicas*, España: Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS)

HEMEROGRAFÍA

Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *LIBERABIT*, 21 (2), 187-194.

WEBGRAFÍA

Valdez, H. y Ron, C. (2011). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo.

Recuperado de:

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

Ghiglione (2015). *Gestión de RR.HH. del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.* Recuperado de:

http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf

Jiménez (2017). *Factores asociados al engagement en personal médico, servicio de pediatría, Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua, Enero – abril 2017.* Recuperado de:

<http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/7918>

Samano (2015). *Factores Psicosociales, Burnout y Engagement en médicos residentes e internos del Hospital General Regional N°1: Un estudio longitudinal.*

Recuperado de:

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102555832005000300

[006](#)

Muñoz (2017). *Gestión de Recursos Humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima,2016.*

Recuperado de:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6674/Mu%C3%B1oz_AME.pdf?sequence=1

Cumpa (2015). *Engagement en colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de ciudad de Chiclayo – 2015.*

Recuperado de:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6674/Mu%C3%B1oz_AME.pdf?sequence=1

Robles y Gutiérrez (2017). *Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.* Recuperado de:

<http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/317/004-3-10-004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calla (2019). *Relación entre el Engagement y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la empresa Royal Knit S.A.C. – año 2017.* Recuperado de:

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11467>

Cueva (2019). *Relación entre la Gestión de Recursos Humanos y Motivación Laboral de los trabajadores de la empresa de transportes “Herrera” Arequipa,2018.* Recuperado de:

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9997>

Delgado y Velasquez (2018). *Influencia del Engagement en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores de una Agencia Bancaria en el Distrito de Cayma – Arequipa, 2018.* Recuperado de:

<http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15600>

Amanqui y Sarmiento (2018). *Motivación Laboral y el Engagement Laboral en el Personal de Enfermería de Centro Quirúrgico Recuperación y Central de Esterilización del HRHD. Arequipa Julio - 2017.* Recuperado de:

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6548/ENSammar.pdf>

[?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6548/ENSammar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ANEXOS