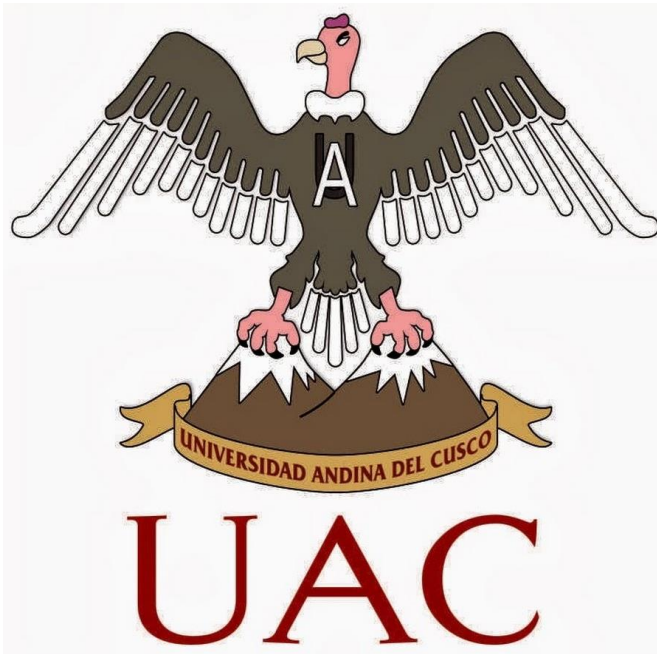




**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**“ENGAGEMENT DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO, 2019”**

**Tesis presentada por:**

Bach. Andrea Mariana Centeno

Palomino

**Para optar el título Profesional de**

**Psicóloga**

**Asesor:**

Dr. Gareth Del Castillo Estrada

**Cusco – 2019**



## Índice

### Agradecimientos

### Dedicatoria

### Relación de tablas

### Relación de figuras

### Resumen

### Capítulo I

#### Introducción

1.1 Planteamiento del problema.....	01
1.2. Formulación del problema.....	04
1.2.1. Problema general.....	04
1.2.2. Problema específico.....	04
1.3. Justificación.....	04
1.3.1. Conveniencia.....	04
1.3.2. Relevancia social.....	05
1.3.3. Implicancia práctica.....	05
1.3.4. Valor teórico.....	05
1.4. Objetivos.....	06
1.4.1. Objetivos general.....	06
1.4.2. Objetivo específico.....	06
1.5. Delimitaciones.....	06
1.5.1. Delimitación espacial.....	06
1.5.2. Delimitación temporal.....	07
1.6. Aspectos éticos.....	07

### Capítulo II

#### Marco teórico

2.1. Antecedentes.....	08
2.2 Bases teóricas.....	11
2.2.1 Definiciones de Engagement.....	11
2.2.1.1. Kahn.....	11
2.2.1.2. Maslach y Leiter.....	12
2.2.1.3. Schaufeli, Salanova, Gonzáles – Romá y Bakker.....	12



2.2.1.4. Gebauer y Lowman.....	13
2.2.1.5. Bakker y Leiter.....	14
2.2.2. Modelo de Engagement.....	14
2.3. Psicología Positiva.....	15
2.3.1 Campos de aplicación.....	17
2.3.1.1 Psicología Clínica .....	17
2.3.1.2. Psicología Organizacional .....	18
2.3.1.3. Psicología Educativa .....	19
2.4. Historia de Engagement.....	20
2.5. Síndrome de Bournout.....	23
2.6 Importancia de Engagement.....	24
2.7. Factores de Engagement.....	24
2.7.1 Satisfacción Laboral .....	24
2.7.2. Motivación Laboral .....	25
2.8. Aplicación práctica de Engagement.....	26
2.8.1. Proceso de evaluación del personal.....	26
2.8.2. Diseño y cambio de puesto de trabajo.....	26
2.8.3. La rotación, incorporación, los cambios de puestos y movimientos temporales.....	27
2.8.4. El liderazgo: altos mandos.....	27
2.9. Factores determinantes del engagement.....	28
2.9.1 Vida social y familiar.....	28
2.9.2 Crecimiento personal.....	28
2.9.3 Felicidad.....	29
2.9.4 Relación entre compañeros.....	29
2.9.5 Relación con la dirección.....	29
2.9.6 Reconocimiento.....	30
2.9.7 Retroalimentación.....	30
2.9.8 Bienestar.....	30
2.9.9 Valores alienados.....	30
2.9.10 Satisfacción.....	31
2.10. Colaboradores Engaged .....	31
2.11. Consecuencias de engagement.....	32
2.12. Empoderamiento Psicológico .....	32



2.12.1. Empoderamiento a la mujer.....35

2.13. Importancia del Clima Laboral.....35

2.14 Personal Administrativo.....37

2.14.1 Características psicológicas del personal administrativo.....38

2.15. Procesos para la gestión humana.....40

2.16. Certification “Great Place To Work”.....41

2.17. Variable.....42

2.17.1 Identificación de variable.....42

2.17.2 Dimensiones de variable.....43

2.18. Operacionalización de variable.....44

2.19. Definición de términos básicos.....45

2.19.1 Engagement.....45

2.19.2 Personal Administrativo.....45

2.19.3. Vigor.....45

2.19.4 Dedicación.....45

2.19.5 Absorción.....45

**Capítulo III**

**Método**

3.1 Alcance de investigación.....46

3.2 Diseño de la investigación.....46

3.3 Población y muestra.....47

3.3.1 .Población.....47

3.3.2. Muestra.....47

3.4. Técnicas e instrumentos.....49

3.4.1 Técnicas.....49

3.4.2 . Instrumento.....49

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.....51

3.6 Procedimientos de recolección de datos.....53

3.7 Procedimientos de análisis de datos.....53

**Capítulo IV**

**Análisis de resultados**

4.1. Resultados respecto a los objetivos específicos.....54

4.2. Resultados respecto al objetivo general.....62



**Capítulo V**

**Discusión**

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....64

5.2. Limitaciones del estudio.....67

5.3 Comparación con la literatura existente.....68

5.4 Implicancias del estudio.....69

**Conclusiones**

Conclusiones.....71

**Sugerencias**

Sugerencias.....73

**Referencias bibliográficas**

Referencias Bibliográficas.....76

**Anexos**

Consentimiento informado.....84

Instrumento de evaluación.....85

    A. Matriz de consistencia.....86



**RELACIÓN DE TABLAS**

**Tabla 1:** “Operacionalización de variable” ..... 45

**Tabla 2:** “Población según sexo del personal administrativo de la UAC” ..... 48

**Tabla 3:** “Población según condición laboral del personal administrativo de la UAC” ..... 49

**Tabla 4:** “Población según sede del personal administrativo de la UAC” ..... 49

**Tabla 5:** “Cuadro de clasificación de puntuaciones de engagement” ..... 50

**Tabla 6:** “Clasificación UWES” ..... 51

**Tabla 7:** “Prueba de confiabilidad por ítems” ..... 52

**Tabla 8:** “Prueba de confiabilidad por dimensiones de engagement” ..... 53

**Tabla 9:** “Nivel de engagement según sexo” ..... 56

**Tabla 10:** “Nivel de engagement según condición laboral” ..... 57

**Tabla 11:** “Nivel de engagement según sede” ..... 58

**Tabla 12:** “Nivel de la subvariable vigor” ..... 60

**Tabla 13:** “Nivel de la subvariable dedicación” ..... 61

**Tabla 14:** “Nivel de la subvariable absorción” ..... 62

**Tabla 15:** “Nivel de engagement del personal administrativo de la UAC” ..... 63



**RELACION DE FIGURAS**

**Figura 1:** “Ilustración de engagement y sus tres sub-variables” .....22

**Figura 2:** “Competencias psicosociales de los empleados engaged” .....32

**Figura 3:** “Componentes de motivación intrínseca” .....33



### **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecer a Dios, porque Él tiene el tiempo perfecto para todos nuestros planes, quien es mi guía y protección día a día. Agradecer a mis papás Juan y Elia, quienes son el pilar de mi vida ya que gracias a ellos llegaré a cumplir todas mis metas, a mis hermanos por su amor incondicional, compañía y complicidad. A mi tío Josue Centeno, quien me apoyo y guio en cada paso de este proceso de investigación con su conocimiento obtenido en todo el tiempo que el lleva de docencia. A mis primos Raúl, Rocío y familia, quienes siempre se preocuparon por mi crecimiento profesional lleno de ética, empatía y responsabilidad. A mi asesor de tesis Dr. Gareth del Castillo Estrada, quien fue una guía en todo el tiempo de estudio, por su enseñanza y constancia. A mis dictaminantes y replicantes, quienes con base y fundamento me enseñan y corrigen. A todos mis docentes Universitarios, quienes fueron los que me enseñaron cada una de las materias que hoy en día sé y desempeño en mi rol laboral.

*Andrea Mariana Centeno Palomino*





### **Dedicatoria**

A Dios, porque él me dio la fuerza para nunca rendirme y seguir adelante, porque él tiempo perfecto para todo.

A mis papás Juan y Elia, quienes con esfuerzo, compañía, paciencia, amor incondicional y confianza me enseñaron quien soy hoy en día a afrontar diferentes situaciones y la seguridad que hoy en día reflejo. Ellos siempre confiaron en mí.

A mis hermanos; Jimena, Annie y Alonso, que con mucho amor, perseverancia y paciencia me acompañaron y aconsejaron siempre, incondicionalmente.

A Luis, que con amor y comprensión me enseñó, aconsejó y alentó en esta etapa de mi vida.

*Andrea Mariana Centeno Palomino*



### Resumen

El fin de esta investigación fue identificar y describir el nivel de engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, la muestra estuvo conformada por 146 colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario de Engagement, esta investigación corresponde a un alcance cuantitativo descriptivo, los resultados reflejan que los evaluados presentan un nivel medio de engagement, así mismo se identificó y describió las subvariables de acuerdo a sexo, condición laboral, sede, subvariables vigor, dedicación y absorción. Las conclusiones se hallaron un mayor grupo de personal administrativo no tienen un nivel óptimo o satisfactorio en su actividad laboral; se evidencia los estados afectivos-cognitivos conservadores en la actividad laboral, no identificando aspectos necesariamente positivos en el engagement; la comunicación directa y personal tiene mucha influencia en el nivel de engagement; la Universidad Andina del Cusco está interesada a ser parte del cambio global dentro de las instituciones y empresas; el personal administrativo tiene los niveles conservadores de vigor, dedicación y absorción lo que conlleva a que no se esfuercen por querer lograr el propósito que la Universidad tiene.

**Palabras claves: Engagement, Personal Administrativo, Vigor, Dedicación y Absorción.**

### Abstract

The purpose of this research was to identify, and describe the level of engagement of the administrative staff of the “Andina del Cusco University, the sample was made up of 146 employees to whom the Engagement questionnaire was applied, this research corresponds to a descriptive quantitative approach, the results reflect that those evaluated have a medium level of engagement, as well as the subvariables were identified and described according to sex, employment status, headquarters, and the subvariables; vigor, dedication and absorption. In conclusion, a larger group of administrative staff do not have an optimal or satisfactory level in their work activity. The staff shows the conservative affective-cognitive states in work activity, not identifying necessarily positive aspects in engagement. Direct and personal communication has a lot of influence on the level of engagement. The “Andina del Cusco University” is interested in being part of the global change within institutions and companies. The administrative staff has conservative levels of vigor, dedication and absorption, which means that they do not strive to want to achieve the purpose that the University has.

**Keywords: Engagement, Administrative Personnel, Vigor, Dedication and Absortion**



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

La Universidad Andina del Cusco es una institución de alto nivel académico que se fundó el 05 de octubre de 1979 y fue legalmente constituida el 23 de mayo de 1984. En el año 2015, la Universidad Andina del Cusco recibió a la Red Internacional de Evaluadores (RIEV) donde obtuvieron la acreditación Internacional a nivel institucional, en el año 2016 extiende la acreditación internacional para la Universidad y en el año 2019 nuevamente se extiende por 3 años más la acreditación a nivel internacional por RIEV, y en el año 2017 la Universidad Andina del Cusco recibe el Licenciamiento Institucional por parte de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria SUNEDU; lo cual trae consigo a que la Universidad este en mejora continua para la pronta re-acreditación, por lo que deberá cumplir los estándares de calidad exigidos mediante indicadores de Recursos Humanos los cuales son: motivación, satisfacción y engagement.

La Universidad Andina del Cusco se encuentra dividida por el personal administrativo, personal docente y población estudiantil, donde la función de cada uno de ellos es de vital importancia ya que contribuyen al desarrollo académico, logístico y comportamental de la universidad, para que se cumplan los objetivos planeados a nivel estratégico e institucional.



El personal administrativo, población que será evaluada para la presente investigación, tiene un papel importante el cual necesita tener habilidades conductuales y cognitivas desarrolladas para poder afrontar a las dificultades que se presentan en su rol diario, así como también en la relación que entablaría con el cliente interno (sus colaboradores o trabajadores) y cliente externo para que el crecimiento integral del estudiante como parte de la institución. En el mundo de los recursos humanos tradicionalmente se han enfocado en aumentar la satisfacción de los colaboradores, con la esperanza de que estén más felices en su trabajo, para obtener mayor bienestar, motivación y puedan tener un mejor desempeño laboral. Sin embargo, en la actualidad existen instituciones con diversos problemas como bajo rendimiento en las tareas asignadas, bajos niveles de energía mientras se trabaja, desmotivación, actitudes pesimistas e insatisfacción de los logros alcanzados, procrastinación y mal humor al trato al cliente externo y en muchas ocasiones al cliente interno motivo por el cual cada organización busca que sus colaboradores muestren un alto nivel de energía, resistencia mental y al esfuerzo en el trabajo.

En un estudio que Contreras (2015) realizó a nivel de Latino América sobre engagement, se obtuvieron los siguientes resultados: en Estados Unidos y Canadá el 38% de la población está comprometido con su actividad laboral, 63% no está comprometidos con su actividad laboral; y en Perú, se obtuvo que solo el 26% de la población está comprometida con su actividad laboral, mientras el 74% no está comprometida con su actividad laboral.

En la ciudad del Cusco, específicamente en la Universidad Andina del Cusco se observa altos niveles de rotación en el personal administrativo (Fuente: Dirección de RRHH – UAC, 2019), largas colas para el ingreso de documentos a mesa de partes como la espera de resoluciones y entrega a destiempo de las mismas en las diferentes facultades; cabe mencionar también que las solicitudes presentadas a las diferentes áreas administrativas demoran o son extraviadas; razón por la que el cliente interno y externo tiene una



insatisfacción con la prestación de servicios motivo por el cual en diferentes ocasiones los jefes de área y estudiantes quedan insatisfechos con la atención prestada. Claire y Bohrt, (2010, citados en Bravo, 2013) mencionan que la falta de engagement puede ser un causante en la reducción de la eficacia en las organizaciones, ya que la gente con niveles bajos de engagement podrían tener poca empatía, poca persistencia, poco entusiasmo, poco orgullo por el trabajo y sienten que el trabajo demanda mucha carga laboral lo cual tendría como resultado el agotamiento emocional.

El engagement en el trabajo se ha transformado en una de las tendencias más importantes dentro de la gestión de recursos humanos a nivel global, posicionándose como un eje fundamental de las políticas de retención del talento, innovación y productividad laboral en las empresas evitando así las largas colas de espera, la demora en respuesta de solicitud a trámites administrativos, las rotaciones de personal, y esto como resultado a la insatisfacción laboral e insatisfacción del cliente, sea estudiante o padre de familia, y falta de motivación que nos muestra en la investigación Zevallos (2015); es por esta razón más que considero de vital importancia evaluar el nivel de engagement, asimismo, considero importante el hecho de estudiar dicha variable debido a que en la actualidad no se encuentra un diagnóstico organizacional en la Universidad para la optimización de los recursos humanos; también considero importante la investigación ya que por ser licenciada por SUNEDU y acreditada a nivel internacional, la Universidad Andina del Cusco, necesitará optimizar los estándares de calidad administrativa para la mejora continua y re-acreditación próxima.

La medición del engagement de los colaboradores de la Universidad Andina del Cusco a través de sus subvariables: vigor, dedicación y absorción permitirá investigar la contribución al cumplimiento de objetivos planteados para la mejora del rendimiento de estándares de calidad así también investigar el nivel de engagement para la mejora de la productividad, atención al cliente y desempeño laboral.



## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

- ¿Cuál es el nivel de engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de engagement en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, según sexo?
- ¿Cuál es el nivel de engagement en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, según condición laboral?
- ¿Cuál es el nivel de engagement en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, según ubicación?
- ¿Cuál es el nivel de la sub-variable vigor en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco?
- ¿Cuál es el nivel de la sub-variable dedicación en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco?
- ¿Cuál es el nivel de la sub-variable absorción en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco?

## 1.3. Justificación

### 1.3.1. Conveniencia

Al ser considerada el engagement una variable de vital importancia en el comportamiento organizacional por su incidencia en el comportamiento laboral de los colaboradores, se considera necesaria la investigación en nuestro contexto, ya que actualmente no se tienen antecedentes previos a nivel local de la variable exacta, y esta investigación tendrá un aporte no solo académico, sino comportamental en las instituciones o empresas. El presente estudio puede dar inicio a investigaciones para determinar la



sensibilización y encontrar cómo puede afectar de manera u otra el rendimiento y además el área de RRHH utilizaría para mejorar de los estándares de calidad administrativa.

### **1.3.2. Relevancia social**

Estudios relacionados a la permanencia del colaborador en su centro de trabajo han establecido que una persona pasa aproximadamente más de 1/3 de su vida diaria en el trabajo; entre desplazamientos, horario laboral que muchas veces se extienden más de las 8 horas de las jornadas oficiales de trabajo y aspectos pendientes son llevados a casa los cuales muchas veces afecta de manera fisiológica o psicológica (Fischman, 2014), es importante la presente investigación como un punto de partida a fin de promover el bienestar laboral, en base a un diagnostico organizacional, en diferentes instituciones cusqueñas y como consecuencia proveyendo una adecuada satisfacción al cliente interno y externo.

### **1.3.3. Implicancias prácticas**

Las organizaciones, en estos últimos años, quieren lograr que su colaborador muestre una actitud proactiva, teniendo iniciativa en el rol laboral para que así tomen responsabilidades y compromiso para con la organización. La presente investigación permitirá a la Universidad Andina del Cusco, tenga una fuente válida y confiable del comportamiento actual de sus colaboradores (2019) en relación al engagement para así trabajar desde el área de Recursos Humanos y Vicerectorado Administrativo para la optimización de los factores preponderantes y así la obtención de resultados vinculados a su planificación estratégica.

### **1.3.4. Valor teórico**

La contribución y el aporte visto desde un marco académico es importante, por ser una de las primeras investigaciones que analiza la variable engagement en el ámbito académico lo cual generara con otras metodologías de mayor complejidad y estudio (correlacionales, o hasta experimentales), relacionado.



## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Identificar y describir el nivel de engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco ,2019

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar y describir el nivel de engagement en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco 2019 según sexo.
- Identificar y describir el nivel de engagement en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco 2019 según condición laboral.
- Identificar y describir el nivel de engagement en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco 2019, según su ubicación.
- Identificar y describir el nivel de la subvariable vigor que hay en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019.
- Identificar y describir el nivel de la subvariable dedicación que hay en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019
- Identificar y describir el nivel de la subvariable absorción que hay en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019.

## **1.5. Delimitación del estudio**

### **1.5.1. Delimitación espacial**

La población de estudio fue el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, siendo un total de 233 colaboradores entre nombrados y contratados; donde se tuvo la dificultad de absentismo de los participantes al momento de ser evaluados.





### **1.5.2. Delimitaciones temporales**

El tiempo estimado de evaluación fue entre 10 a 15 minutos por colaborador, y en ciertos casos se notó que la demanda laboral fue alta por lo que muchos de ellos no podían responder en su momento, dilatando la entrega de la evaluación.

### **1.6. Aspectos éticos**

Dentro de la ética de todo profesional se da respaldo a la información obtenida, de esta manera cabe resaltar que toda información solo es utilizada con fines científicos dentro de todo lo que se investigó. Asimismo, los datos estadísticos se darán a conocer de manera confidencial al área de Vice-rectorado Administrativo con fines laborales y de diagnóstico de RRHH.

Sobre todo, se solicitó formalmente a la Universidad Andina del Cusco, mediante el departamento de Recursos Humanos, la evaluación al personal administrativo, la cual es puesta en marcha con fines académicos y se formalizó mediante un documento de aceptación de parte de Vice-rectorado Administrativo y un documento de confidencialidad de los resultados obtenidos para el resguardo del personal administrativo que ha participado.

Asimismo, se entregó un consentimiento informado a todo el personal administrativo que fue evaluado



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

Córdoba, N (2015) realiza un estudio titulado: “Niveles de engagement en los colaboradores de una industria de detergentes ubicada en Escuintla - Guatemala”, la investigación se realizó con un total de 69 colaboradores, de sexo femenino y masculino, los cuales se encuentran en un rango de edad entre los 18 y 46 años. Con el objetivo de identificar los niveles de engagement en los trabajadores de dicha empresa, el estudio es de tipo descriptivo con diseño no experimental transversal. Para ello se utilizó el cuestionario UWES, los resultados indicaron que se obtuvo que el 100% de los trabajadores tienen un nivel alto de engagement, lo cual nos da una respuesta que los trabajadores están comprometidos con sus actividades laborales.

Casuso, M. (2018). “Estudio del estrés, engagement y rendimiento académico en estudiantes universitarios de Ciencias de la Salud”, la investigación se realizó con 304 estudiantes, con el objetivo de conocer y analizar los niveles de engagement de los estudiantes, el estudio fue de un diseño observacional transversal de naturaleza analítica o inferencial. En dicha investigación se utilizó el cuestionario UWES, los resultados mostraron que en relación al engagement 156 alumnos tienen valores muy altos de engagement.

Zárate, N; Meza, S y Rodriguez, C. (2018) Realizaron trabajos sobre “Engagement en estudiantes Univesitarios de salud”, la investigación se realizó con la participación de 145



estudiantes de odontología, con el objetivo de identificar el engagement en los estudiantes de primer año de odontología de la Universidad Autónoma de Sinaloa, el estudio fue cuantitativo, transversal, correlacional, aplicando la escala de UWES; en cuanto a los resultados del estudio se muestra que los estudiantes de odontología de primer año son considerados engaged, es decir con nivel alto de engagement, ya que ellos le encuentran sentido a la carrera, se enfocan en su estudio al estar atentos y sentirse llenos de energía para actuar en beneficio del cumplimiento de la meta académica trazada

Quezada, H. (2017). “Engagement Laboral en las Empresas Pollería Rockys S.A. y Pollería Norky E.I.R.L. de Trujillo en el año 2017”. La investigación se realizó con un total de 30 colaboradores de ambas empresas siendo la población total, con el objetivo de Establecer las diferencias significativas de Engagement laboral en las empresas: Pollería Rockys S.A. y Pollería Norky E.I.R.L. de Trujillo 2017. El estudio descriptivo comparativo y de corte transversal de tipo no experimental. Para llevar a cabo la investigación se utilizó el cuestionario UWES, en cuanto a los resultados el estudio muestra que en la pollería Norkys S.A. los niveles predominantes en cada una de las dimensiones y en la variable general se ubica en el nivel alto y en la pollería Norkys E.I.R.L. los niveles predominantes en cada una de las dimensiones y en la variable general se ubica en el nivel alto

Cumpa, M (2015) realizó un estudio titulado: “Engagement en colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo 2015”, la investigación se realizó con un total de 65 colaboradores de ambos sexos de las 3 empresas, con el objetivo de conocer el engagement laboral de los colaboradores de las tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos, el estudio fue de tipo descriptivo comparativo, con diseño no experimental de tipo transversal. Para llevar a cabo la investigación se utilizó el cuestionario UWES, en cuanto a los resultados el estudio muestra que el grado de



engagement predominante en los colaboradores de las empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo es de nivel medio.

Mendoza, B y Gutierrez, M (2017) realizaron un estudio titulado “Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”. Donde se evaluó un total de 194 trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado; su objetivo general es determinar la relación del engagement en el desempeño laboral del personal del hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. El estudio es de tipo descriptivo – correlaciones de corte transversal, el instrumento utilizado fue escala Utrecht de Engagement en el trabajo (UWES) obteniendo los resultados como el nivel de engagement es alto con un porcentaje de 89.6%.

Arias, D. (2018) realizó un estudio titulado “Satisfacción laboral y compromiso en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán de Cusco, 2018”. Donde se evaluó a un total de 128 trabajadores; su objetivo general fue identificar la relación entre satisfacción laboral y compromiso (engagement) en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Cusco, 2018. Se aplicó la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC y la Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES), El estudio es de tipo descriptiva correlacional, obteniendo los resultados que el 70% presenta un nivel de regular satisfacción laboral, 39% presentan un nivel de compromiso (engagement) alto, 39% presenta un nivel de compromiso (engagement) promedio en los trabajadores

Huillca, L (2018) realizó un estudio titulado “Compromiso Organizacional de los colaboradores de la sede administrativa de servicios de salud Cusco – Norte 2018”. Donde se evaluó a un total de 87 trabajadores administrativos de la Red de servicios de Salud Cusco Norte; su objetivo general es determinar el nivel de compromiso de los colaboradores administrativos. El estudio es de tipo descriptiva simple, el instrumento utilizado fue el



cuestionario del compromiso organizacional de Allen y Meyer, obteniendo los resultados en cuanto al compromiso organizacional es de nivel medio con un valor promedio de 23.1%.

Aparicio, M y Vergara, E (2018) realizaron un estudio titulado “Compromiso organizacional del personal en la Empresa Nacional de la Coca Enaco – Sucursal Quillabamba - La Convención - Cusco – 2018”. Donde se evaluó a un total de 45 colaboradores, su objetivo general fue identificar el nivel de compromiso de los colaboradores de dicha organización. El estudio es de tipo descriptivo simple, el instrumento utilizado fue el cuestionario del compromiso organizacional de Allen y Meyer, obteniendo los resultados en cuanto al compromiso organizacional de nivel alto con 84.4%

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Definiciones de Engagement**

A lo largo de todo este tiempo se han ofrecido diferentes definiciones sobre la variable engagement queriendo dar a conocer y facilitar el entendimiento.

En algunos casos el termino engagement ha nacido como un concepto en sí mismo, Schaufeli (2002), mientras que en la mayoría se definió como el opuesto a un concepto ya conocido como lo es el burnout, Maslach y Leiter (1997).

#### **2.2.1.1 Kahn (1990)**

La primera mención sobre el engagement fue realizada por William Kahn en 1990 mediante un artículo publicado en la Academy of Management Journal definiéndolo: Los colaboradores deberán mantener niveles óptimos de trabajo. Esto es gracias a la expresión física, cognitiva y emocional que los colaboradores tienen durante sus roles laborales.

Esta definición se conoce como es que el colaborador se desenvuelve en sus tareas a fines de su puesto de trabajo. En la medida el colaborador mantenga un buen nivel energía en el cumplimiento de sus funciones y demuestre buena concentración en las tareas que



realiza, se podrá denominar que el colaborador tiene engagement con la empresa ya que cumplirá de manera óptima sus obligaciones.

Se debe tener en cuenta que, si bien esta definición aporta para ir generando un pensamiento teórico sobre el engagement, solo ha sido tomada como referencias de manera frecuente en algunas investigaciones empíricas, como la de Richard L. Gilson y Lynn M. Harter en 2004 donde abordaban la psicología de la significancia, el sentimiento de seguridad y el compromiso del espíritu humano con el trabajo

#### **2.2.1.2. Maslach y Leiter (1997)**

En 1997 Christina Maslach y Michael P. Leiter definieron el engagement como el opuesto directo del burnout. Las subvariables que se encuentran dentro de este síndrome son el agotamiento, el cinismo y la ineficiencia. En contra posición, los elementos que componen el engagement son: la energía, el compromiso y la eficiencia.

Cuando el ambiente de trabajo no es el óptimo e incómodo para los colaboradores, empieza a originarse el síndrome de burnout en los colaboradores. Si las exigencias del trabajo son abundantes y exigentes el colaborador empieza a sentir un cansancio emocional que terminara por agotarlo. Con el tiempo el colaborador comienza a trabajar en manera inconsciente, es indiferente a su entorno y apático con la sociedad generando cinismo en él.

Finalmente se suma el sentimiento de no conseguir realizarse como persona en el entorno laboral, siente que no es exitoso y nunca lo será por lo que la ineficiencia de sus actos. Como se puede apreciar, Maslach y Leiter profundizan en explicar y entender el síndrome de burnout y sólo señalan al engagement como su opuesto.

#### **2.2.1.3. Schaufeli, Salanova, Gonzáles – Romá y Bakker (2002)**

Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente González-Romá, y Arnold B. Bakker conceptualizaron en el 2002 el engagement como un estado mental positivo de plenitud nacido en el ámbito laboral, impulsado por el vigor, la dedicación y la absorción. Este estado



de plenitud trasciende los eventos y objetivos individuales o puntuales, convirtiéndose en una vivencia afectiva-cognitiva persistente.

El vigor se entiende por poseer niveles fuertes de energía física, una notable solidez mental y la gran ejecución de sus roles laborales no obstante de los obstáculos y dificultades que tienen. La dedicación hace referencia al nivel de desenvolvimiento que tiene una persona con su trabajo que lo lleva a sentirse orgulloso de lo que hace, que es importante para su entorno y una motivación por seguir no sólo cumpliendo con las expectativas puestas en él si no a superar sus propias expectativas. Finalmente, la absorción es el grado de atención que tiene una persona con su trabajo, en este estado el tiempo parece rápido y es fácil de olvidarse de las cosas no relacionadas al trabajo o su entorno.

Entre las definiciones brindada, esta definición es la que cuenta con el mayor respaldo y aceptación al ser tomada como base en la gran mayoría de investigaciones relacionadas al engagement. Por esta razón se decide este modelo teórico como referencia en la presente investigación.

#### **2.2.1.4. Gebauer y Lowman (2008)**

El enfoque de Julie Gebauer y Don Lowman en el 2008 menciona el engagement como el anhelo propio de los colaboradores de entregar más de ellos mismos para llegar a ser reconocidos y desarrollo fructífero de la empresa. Para que este deseo aparezca, se debe crear una relación profunda y amplia con los colaboradores.

Esta relación se va fortaleciendo a través de tres niveles relacionados con el cuerpo humano, en específico con la cabeza, el corazón y las manos. El nivel racional (cabeza), se vincula con el grado de entendimiento que tiene el colaborador sobre su tarea y responsabilidad, y como estos generan gran atención para la misión y metas planteadas de la empresa. El nivel emocional (corazón), determina el grado de pasión y fuerza que pone la persona en su trabajo al sentir una relación con este. El nivel motivacional (manos), mide



que tan bien el trabajador puede cumplir con su desempeño de las tareas que se le ha asignado.

#### **2.2.1.5. Bakker y Leiter (2010)**

Arnold B. Bakker y Michael P. Leiter dan a conocer su aporte sobre el engagement en el 2010 identificando como una construcción única de motivación que cuenta con características como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

#### **2.2.2. Modelo de Engagement**

En base a las anteriores definiciones brindadas, se construyeron diferentes modelos que buscan dar una mayor explicación de que es el engagement laboral. Sin embargo, el modelo que se utilizará para la siguiente investigación es el modelo de engagement según Schaufeli y Bakker (2004) que al identificar que la interacción generada en el entorno laboral podía dividirse en dos categorías, Wilmar B. Schaufeli y Arnold B. Bakker crean el modelo Demandas y Recursos Laborales en 2004.

Este modelo identifica inicialmente dos procesos. El primero es denominado energético, y es donde se encuentran las demandas laborales que van agotando la energía de los trabajadores a través del estrés. El segundo es la motivación que va naciendo por los recursos laborales brindados por la empresa y que llevan al engagement.

Los requerimientos o exigencias que la empresa transmite al trabajador se entienden como demanda laboral, para cumplirlos, el trabajador debe realizar un esfuerzo constante en el tiempo que conlleva desgastes fisiológicos y psicológicos, generados, por ejemplo, por la presión laboral, las relaciones emocionales que se generan entre compañeros de trabajo, clientes o jefes. Los continuos requerimientos o demandas realizadas a los trabajadores pueden ocasionar que no logren los resultados esperados ya que no se les estaría brindando el tiempo adecuado para que se recuperen del desgaste.





La atenuación del esfuerzo requerido por el trabajador es interpretada como los recursos laborales, estimular la satisfacción y motivación laboral, realizar buena inducción al colaborador, tener un plan de recompensa y beneficio del colaborador. Esta atenuación disminuye el nivel de estrés experimentado por los trabajadores y ayuda a incrementar su nivel de engagement con la empresa.

Se puede decir, que en la medida que los recursos laborales compensen el esfuerzo requerido por la demanda laboral, se podrá señalar que existe un alto nivel de engagement en la organización.

Este modelo señala que el engagement se divide en tres dimensiones, el vigor, la dedicación y la absorción, explicados anteriormente en el apartado de definiciones. Los resultados de pruebas realizadas al modelo concluyen que los recursos laborales son en efecto los principales predictores del engagement laboral. (Bakker, Tari y Schaufeli y Schereur en 2003, el de Hakanen, Bakker y Schaufeli del 2008 y el de Tims, Bakker y Derks en el 2013)

### **2.3 Psicología Positiva**

En los últimos años, se ha venido produciendo un cambio en la investigación en psicología, que evidencia una tendencia a abordar las variables positivas y preventivas en lugar de los aspectos negativos y patológicos que tradicionalmente se estudian (Guerrero & Vera, 2003; Simonton & Baumeister, 2005). Algunos autores sostienen que uno de los retos para la psicología en los próximos años será dedicar más trabajo intelectual al estudio de los aspectos positivos de la experiencia humana, entender y fortalecer aquellos factores que permiten prosperar a los individuos, comunidades y sociedades, para mejorar la calidad de vida y también prevenir las patologías que surgen de condiciones de vida adversas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

El objetivo de lo que se ha llamado Psicología Positiva es justamente catalizar este cambio de la psicología, hacia el desarrollo de las fortalezas de las personas. Acorde con lo



anterior, la principal tarea de prevención en esta década, será estudiar y entender cómo se adoptan esas fortalezas y virtudes, elemento fundamental para la prevención de los llamados trastornos mentales (Seligman & Christopher, 2000).

El término psicología positiva fue propuesto por Martin Seligman, quien tras dedicar gran parte de su carrera al estudio de la indefensión aprendida y a la psicopatología, dio un giro radical hacia el estudio de lo que él llamó fortalezas y virtudes humanas. Su propuesta fue presentada inicialmente en la conferencia inaugural de su período como presidente de la American Psychological Association - APA (Seligman, 1999). No obstante, las primeras aproximaciones hacia la psicología positiva se remontan a finales de los años 20, con los escritos de Watson sobre el cuidado psicológico de los infantes, y a finales de los años 30, con el trabajo de Terman y colaboradores sobre el talento de los estudiantes y su ambiente académico y los factores psicológicos relacionados con la felicidad marital (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

La psicología positiva es entonces definida como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología (Seligman 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Es definida también como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades (Sheldon & King, 2001), incluye también virtudes cívicas e institucionales que guían a los individuos a tomar responsabilidades sobre su comunidad y promueve características para ser un mejor ciudadano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).



### 2.3.1 Campos de aplicación

#### 2.3.1.1 Psicología Clínica

Los aportes de Seligman hizo a la Psicología fueron valiosos ya que por una parte, sus trabajos sobre la indefensión aprendida y lo que esto supuso para avanzar en la comprensión de la depresión; por otra, fue durante su presidencia de la APA en 1993 cuando se puso en marcha el movimiento de los Tratamientos Psicológicos Basados en la Evidencia. En estos momentos, Seligman lidera una auténtica revolución dentro de la Psicología Clínica tradicional, el interés ya no tiene por qué centrarse sólo en los problemas, las debilidades, los traumas, las inferioridades.

Lo que Seligman quiere promover es el abordar, con el mismo rigor científico de siempre y utilizando la misma metodología, las emociones placenteras, el crecimiento, la capacidad de hacer frente, de superación y la búsqueda de la felicidad, las virtudes, las potencialidades humanas, las fortalezas, los rasgos positivos del carácter etc.

La Psicología Clínica Positiva no pretende suplantar los conocimientos de la Psicología Clínica tradicional sobre el sufrimiento humano y los trastornos. Lo que desea es lograr una comprensión más equilibrada y global de la experiencia humana. Esto es, quiere tener en cuenta el complejo conjunto de determinantes que conforman dicha experiencia. Si estamos interesados en comprender la conducta de los seres humanos habría que prestar atención, tanto al sufrimiento como a la felicidad, a la tristeza y a la alegría para comprender mejor cómo se podría disminuir aquélla y potenciar esta última, pues seguramente los procedimientos, en cada caso, no tiene por qué ser los mismos (Seligman, Steen, y Peterson, 2005).

Habría dos estrategias básicas y complementarias para mejorar la condición humana: intentar eliminar, mejorar, aliviar aquellos aspectos negativos que nos perturban; o, por el contrario, intentar potenciar todo aquello que es positivo. La Psicología Clínica tradicional,



generalmente, se ha centrado en la primera opción, mientras que la Psicología Clínica Positiva se centra en la segunda.

Desde la Psicología Clínica Positiva se defiende que los tratamientos psicológicos no deberían intentar sólo reparar lo que está dañado o en hacer desaparecer los síntomas, sino también en potenciar lo que funciona bien y crear nuevas condiciones que impidan que aparezcan otros problemas en el futuro (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

### **2.3.1.2. Psicología Organizacional**

La psicología organizacional positiva o POP es un enfoque de la psicología organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral.

A diferencia del enfoque tradicional empleado en algunas organizaciones, el cual aborda los problemas con el fin de lograr equilibrios, este enfoque busca potenciar ambientes en general equilibrados a fin de conseguir el máximo desarrollo de las virtudes personales y por ende apoyar el éxito empresarial.

Al comprender los recursos y las competencias humanas como objetivos por desarrollar y gestionar para mejorar el desempeño organizacional, el enfoque eleva la calidad de vida laboral, la salud, el bienestar y la satisfacción en general de los colaboradores, a su vez genera un ciclo, por medio del cual el entorno positivo facilita el contar con empleados proactivos, con iniciativa, colaborativos, con sentido de responsabilidad fortalecido y mayor compromiso; lo que impacta, tal como se mencionó, el desempeño organizacional.

Según apunta Palací (2005), a raíz del análisis de estudios de varios autores, cuando una organización desea implementar este enfoque, es importante que responda a dos cuestionamientos básicos: ¿qué caracteriza a las personas con un funcionamiento individual y colectivo óptimo en la organización?, y ¿qué particularidades presenta el trabajo o la organización misma que la acerquen o no a las características propias de una organización



positiva? Ambos elementos al ser identificados permiten determinar estrategias para su fortalecimiento, aunque en general las características de la organización son consideradas clave como variables que propicia empleados más a gusto y con mayor disposición.

El objetivo de la Psicología Organizacional Positiva es efectuar aportaciones para favorecer el desarrollo de comportamientos positivos en beneficio de los trabajadores y de las organizaciones. Dentro de los comportamientos organizacionales positivos podemos identificar aquellos estudiados por la psicología (asertividad, autoeficacia, motivación,) y la psicología organizacional (bienestar en el trabajo, compromiso organizacional, engagement, satisfacción laboral, retención en el empleo, justicia organizacional) y los abordados por la psicología positiva (comportamiento prosocial, inteligencia emocional, optimismo, resiliencia).

### **2.3.1.3. Psicología Educativa**

Para Seligman (2011), la psicología positiva en la educación ayuda a enseñar bienestar a los jóvenes, a tener más emociones positivas, a generar un involucramiento profundo y sincero en sus materias o actividades, a mejorar las relaciones interpersonales con compañeros y maestros, a encontrarle un propósito y significado a lo que están estudiando, y conseguir logros más positivos.

Además, Seligman y cols. (2009) argumentan tres razones por el cual se debería enseñar el bienestar en las escuelas:

- 1) Se han incrementado los casos de depresión en los jóvenes.
- 2) Vehículo para aumentar la satisfacción con la vida.
- 3) Mejorar el aprendizaje y el pensamiento creativo.

En el último punto, cabe señalar que hay diversas investigaciones que demuestran que las personas que experimentan mayor número de emociones positivas, se ven afectados



en la motivación, la atención, el funcionamiento social y la toma de decisiones éticas. Por ejemplo, el disfrute del aprendizaje motiva a los estudiantes a poner adelante un esfuerzo mayor, mientras que el aburrimiento sólo disminuye el esfuerzo (Zakrzewski, 2015).

#### **2.4. Historia de engagement**

Hoy en día la Psicología ha sido desarrollada de gran manera que no solo está enfocada en la enfermedad psicológica sino también analiza el desarrollo de los síntomas de cada una de ellas y en la búsqueda de revertir dichas enfermedades.

Alrededor de los años 50, el enfoque del humanismo dio a conocer una nueva perspectiva, centrada más en la salud que en la enfermedad, luego en los años 90, la Psicología Positiva rescata la importancia de la prevención y como consecuencia se prestó más atención en la psicología positiva la que considera una investigación de las habilidades, conocimientos humanos y su desarrollo adecuado, se tiene en consideración que este abordaje de la psicología positiva viene a complementar con la psicología tradicional.

La Psicología Positiva coopera en gran magnitud al crecimiento de la investigación científica, en el ámbito clínico, educativo, y organizacional; es así que en este último ámbito contribuirá en la creación de las normas de Dirección de los Recursos Humanos (DRH) en las organizaciones.

La Psicología es el estudio de la conducta humana, esto viene a ser también aquella conducta de los colaboradores dentro de una empresa y la Dirección de Recursos Humanos se encarga en el desarrollo y mejora de los colaboradores, ya que hoy por hoy el activo más valorado de las empresas son los colaboradores por lo tanto estas deberían de preocuparse en la salud psicológica y bienestar de cada uno de ellos (Psicología Organizacional); y hablamos de conducta organizacional positiva al: Estudio del potencial y talento humano dirigidos a las habilidades psicológicas las cuales son controladas, acrecentadas, y dirigidas



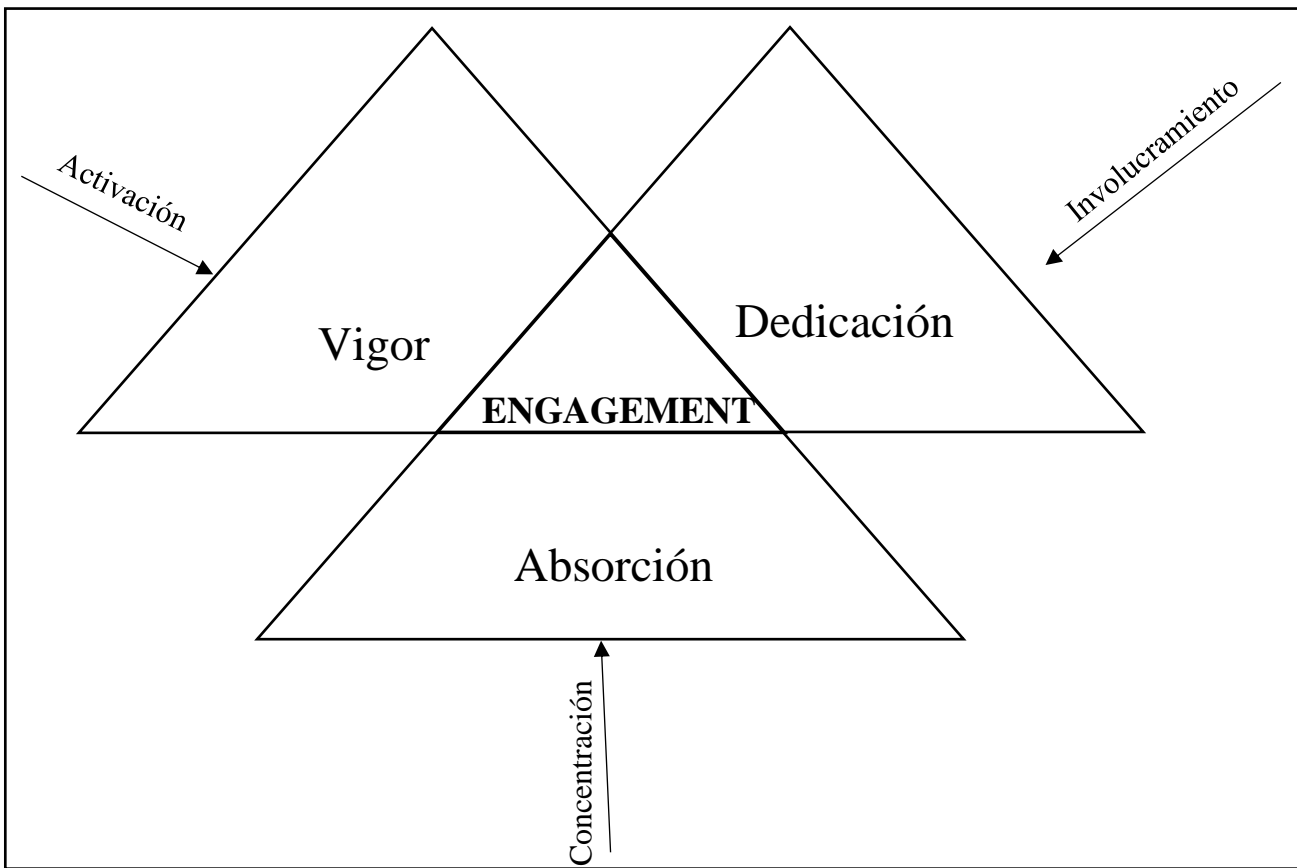
de manera adecuada para el mejor desarrollo en el espacio laboral (Valencia, 2003), a lo cual se denomina la Psicología Positiva Organizacional (POP)

Un matiz más consideradas en la psicología organizacional positiva es el engagement, que se le conoce más como el opuesto al burnout, el cual se le denomina a quienes padecen se sienten agotados y muestran actitudes desvergonzadas, mientras que los colaboradores que presentan engagement, tienen un nexo en el aspecto cognitivo y afectivo con las actividades laborales y se perciben a sí mismos con las competencias necesarias para enfrentar dificultades laborales.

Es importante aclarar que el concepto de engagement se suele confundir con conceptos tradicionales como la implicación laboral o el compromiso organizacional, que si bien están relacionados con el engagement no son equivalentes a éste, (Salanova y Schaufeli, 2009), siendo el término “vinculación psicológica con el trabajo” el que más se ajustaría como sinónimo de engagement. (Salanova y Llorens, 2008, p.64)

El engagement en el laboral se define que es un estado mental positivo, provechoso en el ámbito del laboral, compuesto por las subvariables vigor, dedicación y absorción. Más que un estado determinado y breve, se refiere a un estado afectivo – cognitivo más duradero y predominante, que no está enfocado sobre una conducta en específico. El vigor se caracteriza por brindar una gran proactividad y perseverancia ante las dificultades en el trabajo. La dedicación menciona que es cuando el colaborador está totalmente implicado en el trabajo y experimentar el entusiasmo, inspiración, orgullo y reto. Y, por último, la absorción es caracterizada por estar ensimismado en las tareas laborales de tal manera que el tiempo en el trabajo se termina muy pronto y se siente disconforme por tener que dejar el trabajo” (Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, 2001, pag 116).

*Figura 1.- Ilustración de engagement y sus 3 subvariables*



El objetivo del engagement es detallar, especificar y revelar el funcionamiento adecuado de los colaboradores en el trabajo, así como ampliar y potenciar el bienestar psicosocial y la correcta de vida laboral personal y organizacional (Salanova, Martínez, 2005 y Llorens, 2014).

La Psicología Organizacional Positiva quiere fomentar el crecimiento de empresas positivas, que estas se responsabilicen de la gestión y el impulso de la salud mental de una manera intelectual. Las organización que hoy en día utilizan la Psicología Organizacional Positiva son aquellas que quieren llegar a la optimización organizacional y a la comodidad financiera, las cuales se trabajan en conjunto; pero eso no es todo ya que, sus metas van más allá razón por la cual ellas gozarían de una vitalidad laboral física y psicológicamente adecuada que son capaces de llegar a tener un clima laboral y una cultura organizacional positiva, específicamente durante tiempos de dificultad y cambio; son capaces no sólo de





sobrellevar en estos periodos difíciles sino de tener la capacidad de salir adelante, aún más fuertes que antes (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

## 2.5. Síndrome de Burnout

La inseguridad laboral, las exigencias laborales, la rotación constante, el clima laboral y cultural organizacional; generan angustia, agotamiento emocional, trastornos de ritmo de alimentación, dolencias físicas y psíquicas; hace que los colaboradores de las empresas hoy en día tengan el Síndrome de Burnout, que es considerado como un trastorno psicológico en la rama de la psicología organizacional lo cual provocaría agotamiento en el entorno laboral.

En 1981, Maslach y Jackson definen el concepto de burnout desde 3 puntos claves , que son caracterizados por:

**Agotamiento emocional.** Que es la debilidad generalizada que se manifiesta de forma física y emocional.

**Despersonalización.** Es el crecimiento de emociones, aptitudes, y respuestas negativas, apartadas y secas hacia tus compañeros de trabajo, los clientes, pacientes, usuarios, etc. Se acompaña de momentos de susceptibilidad y desmotivación.

**Sentimiento de bajo logro o realización profesional y/o personal.** Se da cuando se comprueba que las labores que le solicitan al colaborador no podran ser controladas o bien elaboradas de una forma competente.

Aunque no se encuentra un concepto igual uno con otro, de los autores, sobre el burnout se deduce que es la tensión laboral grave, donde las experiencias laborales son incómodas, persistentes y negativas en la organización y hacia los clientes internos y externos. En este síndrome se ha reconocido 4 etapas:

**Forma leve:** Donde se muestran síntomas físicos, vagos e inespecíficos.



**Forma moderada:** Donde el colaborador posee insomnio lo que conllevaría déficit de atención.

**Forma grave:** Se reconoce por el absentismo laboral, oposición por elaborar sus tarea y cinismo.

**Forma extrema:** Se reconoce por la soledad, trance de depresión crónica y riesgo de suicidio.

## **2.6. Importancia de Engagement**

El nivel de engagement de los empleados es, en la actualidad, uno de los indicadores más importantes de la calidad de la dirección de recursos humanos, pues constituye una característica diferenciadora entre aquellos empleados que están buscando hacer lo mínimo para cumplir con su trabajo y los que están poniendo todo su esfuerzo, energía y entusiasmo en un trabajo que consideran una parte fundamental de su vida.

En conclusión, Salanova y Schaufeli (2009) han mostrado científicamente que el estado de Engagement cambia los recursos humanos con la mejora laboral, con el bienestar y la calidad de vida en general. Se comprobará que los colaboradores engaged se comportan de manera más activa, colaboradora y llegaran a tener altos niveles de desempeño laboral.

## **2.7. Factores del Engagement**

### **2.7.1. Satisfacción Laboral**

Necesidades básicas de los colaboradores para que estos se encuentren satisfechos, aquellas cosas que mínimamente necesita un colaborador para que estén tranquilos. La satisfacción genera colaboradores contenta y feliz.

Shaun (1998), señala que es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización.



Mientras, Fernández (1999), considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo.

Al respecto, Durham y Smith (1996), indican que la satisfacción laboral, comprende las actitudes como reacciones afectivas "sentimientos" de los empleados hacia el trabajo y hacia el ambiente laboral.

### **2.7.2. Motivación Laboral**

Dalton (2007) menciona que la motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede traducirse a una necesidad o impulso que se presenta en cada persona, asimismo, mencionan que en el trabajo la motivación es la combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos, es decir si el trabajador sabe lo que lo motiva, habrá mayores posibilidades para que alcancen sus metas personales y profesionales. De la misma forma, si la organización sabe motivar al personal, se notará el incremento de la productividad.

A pesar de la variación de los patrones de comportamiento de las personas, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas, Chiavenato (2015) explica tres premisas del comportamiento humano:

- El comportamiento es causado, existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos, es decir tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas.
- El comportamiento es motivado, en todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo.



- El comportamiento está orientado hacia objetivos, en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

## **2.8. Aplicación práctica de Engagement**

### **2.8.1 Proceso de evaluación del personal**

El proceso de evaluación de personal es la primera relación entre el colaborador y la organización, esta situación es de vital importancia ya es en este momento donde se empieza a crear la interacción entre colaborar y empresa, donde la empresa analiza y ve si el colaborador es apto para el puesto que están requiriendo, donde se establecen los fundamentos de los valores corporativos, principios, misión y visión de esta.

El proceso de evaluación de personal es la clave para empezar a utilizar el engagement donde la empresa debería iniciar dando un feedback adecuado a medida va avanzando con el proceso, sin embargo, no es recomendable que a inicio del proceso se evalué lo que es engagement ya que; engagement mide lo que es el compromiso del colaborador con la empresa y como es el inicio del proceso del colaborador deducimos que aún no hay dicho involucramiento. También este proceso es el medio por el cual tanto el colaborador y la empresa expresa la expectativa, uno del otro sin hacer daño a alguno ya que no hay vinculo legal entre ellos.

### **2.8.2 Diseño y cambio de puesto de trabajo**

Otra aplicación práctica en el engagement es la habilidad de gestión y desarrollo en la Dirección de los Recursos Humanos, es el diseño de los puestos de trabajo. Desde la perspectiva de Salanova y Shaufeli (2009), mencionan que para implementar el engagement en este proceso lo más adecuado sería que el perfil de puesto y diseño de puesto tengan relación con las habilidades y anhelos de los colaboradores, puesto que así ellos tendrán un



mejor desenvolvimiento laboral y podrán afrontar de manera más asertiva las dificultades laborales.

### **2.8.3. La rotación, incorporación, los cambios de puestos y movimientos temporales**

La rotación, incorporación, los cambios de puestos y movimientos temporales es una política laboral en la que los puestos van variando cada ciertos tiempo puesto que para eliminar la monotonía se debería de incrementar el engagement de manera en la que se prevea el aburrimiento al estar realizando las mismas tareas y ocupando el mismo puesto de trabajo durante un largo periodo profesional, este tipo de estrategia aumentaría la flexibilidad y empleabilidad de los colaboradores ya que aumentaría las competencias de cada colaborador al ir adquiriendo el desempeño en diversos puestos de trabajo.

### **2.8.4. El liderazgo: altos mandos**

Dentro de las tareas específicas y generales de una empresa u organización, existen diferentes cabezas o puestos de trabajo quienes tienen decisión mayoritaria en relación a los colaboradores y es de vital importancia que este personal tenga el nivel de engagement alto y esto sea contagiado a los demás colaboradores para prevenir el estrés y el burnout, de manera este/a colaborador/a combine tanto una directriz de las tareas para llevar a cabo una serie de aptitudes de tipo emocional y social. Donde las cuales podrían ser:

- Interesarse, examinar y reconocer el óptimo desempeño de los empleados para que así únicamente no se enfoquemos en corregirlos (Kaye, Jordan y Evans 1999)
- Ser justo con los colaboradores, mostrando imparcialidad y autenticidad en lo que se realiza y actúa, sin tener algún favoritismo (Schabracó 2003)
- Manejar las dificultades de manera abierta (Ryan y Oestreich, 1988)
- Dar a conocer a los colaboradores los cambios, rotaciones, reorganizaciones, etc; para una mejor relación entre todo el personal (Schabracó 2003)



## **2.9. Factores determinantes del engagement**

Las emociones juegan un gran papel en la vida de los seres humanos, y por tanto en muchas ocasiones cuando estos factores externos fallan, la productividad de los miembros decae. Conseguir que los colaboradores se identifiquen plenamente con su organización no siempre es una tarea sencilla. Muchos de los colaboradores de una organización pueden entender que su lugar de trabajo no es más que eso y su vinculación se queda en las tareas que tiene asignadas por obligación. Otros simplemente pueden sufrir tanto estrés y malestar en su organización que lleguen a odiarla. Por lo cual se da a conocer los diferentes factores determinantes del engagement.

### **2.9.1. Vida social y familiar**

La vida social y familiar es un factor influyente y necesario para la determinación del engagement; tener en cuenta que los colaboradores también se ven afectados por aspectos externos a los laborales. En algunos casos, los fracasos a nivel familiar o social personal tienden a generar distracciones en el compromiso del colaborador. De esta manera, el engagement va a verse afectado ya que el trabajador solamente va a querer cumplir las horas de trabajo semanales sin comprometer mayor tiempo ni energía extra. Por lo que se considera de vital importancia hacer del entorno y ambiente laboral algo retador, interesante y activo para los miembros.

### **2.9.2. Crecimiento personal**

Uno de los factores para que los trabajadores tengan una buena relación y afinidad con la organización en la que trabajan es que crean y confíen en el crecimiento personal. Crecer en su más amplia concepción: los colaboradores quieren más dinero, más responsabilidad, más autonomía en su rol laboral diario o más confianza por parte de los superiores.



Por ello, para las empresas debe ser fundamental no sólo medir el rendimiento de cada uno de sus profesionales y actuar en consecuencia para impulsar el crecimiento personal sino también asegurarse continuamente que todos los trabajadores estén con niveles altos de motivación, satisfacción laboral y con metas claras en su futuro más inmediato.

### **2.9.3. Felicidad**

Otro de los factores determinantes del engagement de los colaboradores es la felicidad de estas personas en su entorno laboral. Recientes estudios demuestran que los colaboradores felices son hasta un 12% más productivos, con lo que esmerarse en ello es no sólo interesante para organización, sino una apuesta por la rentabilidad.

### **2.9.4. Relación entre compañeros**

Las áreas de trabajo están conformadas por un grupo de compañeros de trabajo lo cual es fundamental tener en cuenta ciertas habilidades para lograr un óptimo engagement. Tener en cuenta que la comunicación y la colaboración, así como la participación de todos los miembros del equipo son las habilidades básicas para garantizar el factor determinante de la relación entre compañeros.

### **2.9.5. Relación con la dirección**

En un estudio realizado por OfficeVibe menciona que las personas se unen a las organizaciones, pero las suelen dejar por culpa de los directores. Y es que los colaboradores quieren construir una relación abierta, honesta y confiada con sus gerentes o jefes de línea de forma que se eliminen las presiones innecesarias que lastran la productividad y generan malestar en el trabajador.



### **2.9.6. Reconocimiento**

Tener en cuenta el reconocimiento como un aspecto para elevar la motivación intrínseca de las personas se debe utilizar en las organizaciones de la actualidad para poder tener el engagement óptimo con el trabajo y la organización; ya que de por sí el colaborador se sentirá identificado y agradecido con la empresa en la que labora. Al mencionar la palabra reconocimiento no se habla netamente del reconocimiento físico, sino también se toma en cuenta el reconocimiento como el agradecimiento.

Y es que los empleados necesitan saber que están haciendo las cosas bien y que la empresa le agradece su contribución al equipo. La ausencia de esta retroalimentación positiva genera ansiedad ante la incertidumbre del saber si está bien o mal su rol laboral, lo cual reduce inmediatamente la pasión del trabajador por la compañía a la que defiende.

### **2.9.7. Retroalimentación**

Mantener canales de comunicación bidireccionales entre el área de trabajo, es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa, así como también, para que la relación de los colaboradores sea óptima.

### **2.9.8. Bienestar**

La integridad física y mental son otros aspectos que determinan el nivel de engagement con los colaboradores y su marca. La mayoría de los colaboradores de todo están estresados, agotados y con exceso de trabajo. Los jefes de área son conscientes de esto y en ocasiones hacen lo posible para tener equipos saludables, felices y productivos.

### **2.9.9. Valores alineados**

Cuando los valores personales de un colaborador se alinean con los valores de la organización es cuando se ha logrado una verdadera cultura corporativa y el engagement





perfecto. En este momento es cuando la empresa tendrá muy fácil poder motivar y comprometer a los colaboradores en una nueva tarea porque ellos verdaderamente creen en ello.

#### **2.9.10. Satisfacción**

La satisfacción es la suma de diferente y amplios factores para lograr un engagement adecuado. En cuanto a la satisfacción se debe de tener en cuenta la retribución que obtiene cada trabajador, la calidad del entorno de trabajo o el rol del propio colaborador dentro de la empresa y si éste calza con las expectativas de la propia. Si la suma total es positiva, podría decirse que el engagement a nivel adecuado.

#### **2.10. Colaboradores Engaged**

Hoy en día las empresas o instituciones van avanzando quieren llegar a tener el cambio de una empresa tradicional hacia una empresa moderna las cuales mostrarían aptitudes psicosociales definidas para que un colaborador pueda realizar sus tareas laborales correctamente.

Las competencias que requieren los trabajadores en el ámbito laboral, para alcanzar un óptimo rendimiento y desempeño para poder materializar su potencial va más allá de cubrir el puesto laboral adecuado o de tener todas las capacidades para poder desempeñarlo, sino también de contar con las competencias que tiene la persona, para poder desempeñar un óptimo rol laboral.

Las competencias psicosociales tienen que ser iguales al perfil de un trabajador comprometido, las cuales son vigor, dedicación, absorción laboral. Razón por la que se confirma que todas las organizaciones deberían de tener trabajadores engaged los cuales deberán mostrar ganas de aprender y crecimiento laboral continuo. Por lo que favorecería tanto al colaborador como a la organización porque el engagement es la relación psicológica

que se preocupa por el desarrollo y crecimiento personal, como también la realización del pleno potencial de los colaboradores.

Figura 2.- Competencias psicosociales de los empleados engaged, Salanova (2009).

Competencias Emocionales	Competencias Cognitivas	Competencias Motivacionales	Competencias Conductuales
Inteligencia emocional	Vigilancia	Curiosidad	Habilidades para la gestión del tiempo
Empatía	Atención	Apertura a nuevas experiencias	Habilidades de negociación
Optimismo	Concentración	Voluntad de aprendizaje y desarrollo	Habilidades sociales
Esperanza	Creatividad	Mente abierta al cambio	Habilidad interpersonal
Confianza	Innovación	Flexibilidad	Habilidades de comunicación
Autoestima			

### 2.11 Consecuencias de engagement

Las consecuencias del engagement se refieren exclusivamente a las actitudes que tienen los colaboradores quienes ya poseen engagement en su rol laboral, como por ejemplo obtendrán una satisfacción laboral, buena actitud y atención al cliente interno y externo, mejor trato y comportamiento con sus colegas y jefes de área, etc. Además, estos colaboradores tienen conductas más proactivas y de iniciativa por el rol laboral, así como también niveles más altos de motivación por aprender nuevas cosas y tomar nuevos retos en el ámbito laboral.

Schaufeli, Taris y Van Rhenen (2003) indican que hay evidencia empírica de que el engagement tiene como consecuencia el aumento de los niveles de salud, esto es bajos niveles de depresión y tensión nerviosa.

### 2.12 Empoderamiento Psicológico

De acuerdo a Thomas y Velthouse (1990), el empoderamiento psicológico es un proceso de motivación intrínseca en los colaboradores que incluye los siguientes componentes: impacto, competencia, pertinencia y elección. Se centra en las percepciones

de los colaboradores o los estados cognitivos con respecto al empoderamiento (Bandura, 1977).

Conger y Kanungo (1988) establecen que es la clave para que el recurso humano o áreas de trabajo confíen en que pueden realizar la labor por su cuenta, por lo tanto lo establecen como un proceso motivacional. Por su parte, Menon (2001) se refiere a una serie de procesos y estados psicológicos internos de tipo cognitivo, que modifican la percepción del sujeto respecto a si mismo y su contexto; se centran en el conocimiento de la persona.

Spreitzer (1995; 1997) lo establece como un estado interno de tipo cognitivo, que modifica la percepción del individuo con respecto a él mismo y su contexto, afirma que existe una relación entre el empoderamiento psicológico, desempeño profesional, satisfacción y estrés.

*Figura 3.-.Componentes de motivación intrínseca- Thomas y Velthouse, 1990*

Componente	Definición
Impacto	Se refiere al grado en que el comportamiento se considera como "hacer una diferencia" en términos de cumplir el propósito de la tarea, es decir producir efectos deseados en el entorno de la propia tarea.
Competencia	Se refiere al grado en que una persona puede realizar actividades de la tarea de forma hábil, comparativamente con otros sujetos.
Pertinencia	Se refiere al valor de la tarea meta o propósito, se juzga en relación a los ideales o normas propias de la persona.
Elección	Implica una responsabilidad causal de las acciones de una persona.

Los empleados con altos niveles de empoderamiento psicológico muestran mayor satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mejor productividad (M. I. Mendoza et al., 2009).



Por lo tanto puede afirmarse que el empoderamiento psicológico se relaciona de manera positiva y significativa con el bienestar personal y laboral.

El colaborador con empoderamiento psicológico será una gran influencia de las múltiples facetas de la cultura organizacional percibida sobre su propio desempeño y compromiso con la organización (Spreitzer, 1995).

En un estudio titulado “Brechas económicas y disparidad de género” realizado por Paulina Luza en el 2017 nos da como resultado que el Perú se encuentra en el puesto 80 a nivel mundial.

Países como Islandia y Finlandia, que han avanzado tanto en temas de igualdad, no han podido lograr la igualdad de género plena. Mientras eso sucede en el mundo, en el Perú la situación no es más alentadora. En junio del 2017, una red de investigadoras en las Ciencias Sociales en el Perú, que buscaba presentar evidencias sobre la existencia de brechas y desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral académico, confirmaba un escenario similar A nivel profesional, de cada 3 profesionales en el área, solo una será mujer.

Esto es por los distintos obstáculos y dificultades que deben enfrentar las mujeres en el mundo laboral y familiar, mientras que los hombres no.

Los países que más cerca están de cerrar totalmente la brecha de género han dejado claro desde hace mucho tiempo que esto solo sucederá con acciones concretas y proactivas por parte del Estado y de la sociedad, y no gracias a que las mujeres tengan que sumarle a su lista de labores semanales una constante lucha por hacer respetar cada uno de sus derechos.



### **2.12.1 Empoderamiento a la mujer**

Si la meta es que la mujer juegue un papel primordial no solo en casa, sino en el trabajo, es fundamental que se empodere también a través de sus habilidades e intelecto, y con autoestima y fortaleza.

León (2015) menciona que el primer paso para lograr el empoderamiento a la mujer es lograr el equilibrio integral en la actitud femenina. Ese equilibrio apunta a que la mujer sienta, piense y actúe de una manera uniforme para que así desarrolle una conducta basada en su liderazgo interno y en sus habilidades innatas, como son la entrega total, el poder de generación de equipo y la madurez. Con esto, la mujer desarrolla el poder de ganar, la fuerza de brindar liderazgo de manera profesional, de ser eficiente y comprometida, además del reconocimiento de sus capacidades reales en las organizaciones y de hacer un aporte para su grupo de género, lo cual le llevará automáticamente a estar con satisfacción, motivación, empeño, actitud y proactividad en el entorno laboral.

Este recorrido no es fácil, pero tampoco imposible y por tanto ellas deben prepararse para enfrentar situaciones de conflicto que encontrarán en su carrera profesional. Por ejemplo, la competitividad, el rechazo de gente con creencias y paradigmas diferentes a los de ella, la falta de compromiso de su grupo cercano, la posibilidad de desánimo y otros.

Lo importante es que, dentro del empoderamiento, ella debe conocerse y conocer y aplicar herramientas para convertir los problemas en oportunidades.

### **2.13 Importancia del Clima Laboral**

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión general de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:



- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

El que el colaborador tenga una interacción con la organización trae consigo a una menor probabilidad de renunciar, para ellos evitaría que la organización cubra costos de selección e inducción. Los empleados engaged no requieren ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización porque piensa en ambas a nivel personal.

Las organizaciones deben de cuidar que prevalezca la relación entre clima organizacional y engagement para que de esta forma se pueda estimular el compromiso de los colaboradores hacia el éxito organizacional.



#### 2.14. Personal Administrativo

Todo director o gerente de una empresa en un inicio se plantea metas, objetivos por alcanzar, para que estas puedan ser obtenidas es necesario contar con el recurso humano integral para alcanzar lo propuesto; a esto denominamos; personal administrativo. El personal administrativo es el recurso humano que cumple diferentes roles laborales para responder a los objetivos alcanzados.

Ellos se encargan de asegurar el buen funcionamiento de una empresa realizando labores administrativas, tales como archivar, planificar y coordinar las actividades generales de la oficina, además de redactar los reportes correspondientes.

El personal administrativo constituye el núcleo motor de toda organización, por lo que es vital el análisis de su comportamiento dentro de esta. Con el conocimiento de este elemento del personal administrativo, se puede optimizar la planificación y la productividad rol administrativo.

El comportamiento del empleado se da en un sistema social complejo; esto es que, primero, todo individuo que se incorpora a una organización formal asume un rol; segundo, los conflictos son una parte normal del entorno organizacional; por último, la tensión está presente en toda conducta organizacional.

Hoy en día, los gerentes también tratan de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización, y que de esta manera el colaborador podrá ser más eficaz y eficiente.

El personal administrativo debe prestar especial atención a la manera en que son percibidos por otras personas, por tanto, es esencial contar con excelentes habilidades de servicio al cliente; además, de ser educado y protocolario en todo momento, sonriendo y



demostrando una actitud positiva, entusiasta, proactiva, llena de vitalidad y comprometida con sus labores.

### **2.14.1 Características Psicológicas del personal administrativo**

Existen elementos observables en el empleado, lo cual ayuda grandemente a establecer su conducta organizacional:

#### **Habilidades**

Constituye la capacidad de la persona para llevar a cabo diversas actividades.

#### **Personalidad**

Es la forma en que la persona actúa con los demás y ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a factores genéticos y ambientales.

#### **Autoestima**

Esta referido al grado en que se es aceptado por uno mismo, lo cual determina, en muchas ocasiones, el grado de éxito de las personas. Todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, y además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

#### **Toma de riesgos**

El colaborador debe aceptar las responsabilidades al tomar decisiones, pues en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

#### **Aprendizaje**

Este elemento modifica nuestro comportamiento, y va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el





aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo, se puede buscar la manera de incrementar el rendimiento de las personas.

## **Valores y actitudes**

Los valores son la base para entender las actitudes, dado que influyen en la percepción; provienen de la familia, los amigos, la escuela y de la cultura de donde proviene. Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones, es decir, es la forma de representar como se siente una persona.

Dentro de la Universidad Andina del Cusco existe 233 colaboradores los cuales son divididos en las diferentes áreas de trabajo como:

- Dirección de administración: Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, Patrimonio y Servicios generales
- Dirección de admisión y Centro Pre-Universitario
- Bienestar Universitario: Unidad de servicios de atención integral a la persona y Unidad de servicio social.
- Calidad Académica
- Dirección de Cooperación Nacional e Internacional
- Desarrollo Académico
- Dirección de Investigación y producción intelectual.
- Planificación y desarrollo: planeamiento y presupuesto, organización de métodos de trabajo, estadística.
- Responsabilidad Social: Atención al desarrollo formativo, Cooperación de desarrollo sostenible, extensión universitaria.
- Recursos Humanos: Control, Desarrollo, Escalafón y Unidad de Remuneraciones.



- Servicios Académicos: Registro Central y Estadística Académica, Procesos técnicos académicos.
- Tecnologías de la Información
- Centro Pre Universitario de Consolidación del Perfil del Ingresante (CPCPI)
- Laboratorios
- Biblioteca
- Clínica Odontológica
- Clínica de Salud Integral “Qhali Runa”
- Escuela de Postgrado

Estas diferentes áreas de trabajo las entendemos por 3 grupos: Directivo, Asistente ó secretario, técnico u operador.

### **2.15 Procesos de Gestión Humana**

La gestión de talento humano se define como el conjunto de procesos dentro de una empresa o institución para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados dentro de una organización.

Fue un proceso creado a finales del siglo XX y se fue desarrollando al pasar de los años donde ha ganado importancia dentro de las organizaciones ya que se ha demostrado que lo que impulsa el éxito del negocio es el talento y las habilidades de sus colaboradores.

Este concepto ha evolucionado, las organizaciones que han puesto en práctica el talento humano, utilizaban para solucionar problemas de retención de sus colaboradores, además se ha comprobado que resulta más caro realizar una nueva contratación.

Contreras, J (2015) menciona que al realizar un nuevo contrato, el colaborador puede tardar hasta un mes en retomar la productividad óptima en el trabajo, teniendo en cuenta los



procesos adecuados de selección e inducción y se necesitarían hasta 4 meses para integrarlo a la cultura organizacional y aproximadamente 6 meses para que conozca la estrategia y actividad de la empresa a la que ha entrado; es por eso que se ha hecho tan efectiva la práctica de la Gestión de Talento Humano mediante procesos como:

- Proyección estratégica y planeación de retención de talento
- Capacidad de atraer y contratar talento de forma efectiva
- Evaluación 360 para evaluar el desempeño de las personas
- Actividades orientadas para la mejora de habilidades y actitudes del trabajador
- Establecimiento de metas y planes que enaltezcan los objetivos y logros individuales
- Crear un método para reconocer y motivar a las personas que contribuyen para el éxito de la empresa
- Reconocer el comportamiento, características, habilidades y rasgos que identifican a cada empleado con éxito
- Fomentar un ambiente trabajo acogedor y la cultura organizacional de alta retención.

## **2.16. Certificación “Great Place to Work”**

Décadas de investigación muestran que los lugares de trabajo con culturas con alto nivel de confianza tienen mayor grado de innovación, satisfacción de clientes, motivación, compromiso de los colaboradores, agilidad de la organización, etc. Great Place to Work es una casa certificadora que ayuda a medir, a mejorar y a sostener un alto nivel de confianza en su organización.

La función básica de Great place to work es evaluar a los colaboradores, luego dar a conocer el informe completo de la cultura organizacional que tiene la institución sobre los



programas y los métodos de la empresa y por último, analizar los resultados proporcionaremos un análisis en profundidad y determinando si ha alcanzado el umbral de certificación: una puntuación promedio.

Lo que se obtendrá por tener una certificación en Great place to work es: un desempeño financiero optimo; innovación en los procesos, atraer y retener talento teniendo al colaborador con el nivel alto de satisfacción, motivación y engagement laboral; excelencia profesional, cliente enfoque donde tanto el colaborador interno y externo se sentirá a gusto al ingresar a la institución por lo tanto realizará su rol laboral de manera más óptima.

Asi mismo, al obtener el Sello de Certificación Great Place To Work, acreditará que la institución obtenga buenos resultados en un periodo determinado y que están en proceso de convertirse en un gran lugar de trabajo para todos.

## **2.17. Variable**

### **2.17.1 Identificación de variable**

El engagement es un estado mental positivo que se da en el entorno laboral, compuesta por sus subvariables que son: vigor, dedicación y absorción. Nos habla de un estado afectivo – cognitivo el cual es duradero y poderosa ya que no solo se fijará en alguna situación, objeto o evento determinado. Dentro de sus sub-variable encontramos tres; donde la primera es vigor que es caracteriza por la perseverancia ante los problemas laborales; la segunda es la dedicación que es cuando el trabajador está comprometido y tiene sensaciones de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto y por ultimo esta la absorción que es caracterizada por estar enfocado y sumergido en el trabajo, estos colaboradores sienten que el horario laboral pasa rápido y se en muchas ocasiones sienten molestia por tener que dejar el trabajo o concluir su horario laboral.( Schaufeli & Salanova, 2004, p.116)



### 2.17.2. Dimensiones de variable

El engagement tiene tres dimensiones básicas, las cuales también podremos encontrar en su instrumento de Engagement (Salanova, 2000) estas son:

- **Vigor:** Esta sub-variable es identificada porque los colaboradores tienen altos niveles de vitalidad en el ámbito laboral, un afán en que las tareas del trabajo, en la rutina diaria; incluso cuando muestra una tenacidad ante los problemas laborales.
- **Dedicación:** La dedicación hace referencia a la pasión en las tareas laborales. Al colaborador, la variable dedicación nos indica que está totalmente involucrado en su área de trabajo y un colaborador involucrado implica altos niveles de productividad.
- **Absorción:** La absorción se manifiesta de manera que los colaboradores están totalmente ensimismados con los horarios de trabajo y el tiempo que tiene se pasa muy rápido, por lo que presenta dificultades para desconectarse de dichas tareas debido al alto nivel de concentración y disfrute. Esta variable se caracteriza por la concentración íntegra del colaborador y al momento de despegarse de ellas, el colaborador mostrará enojo.

Por lo tanto, lo que un colaborador con altos niveles de engagement nos dará como resultado actitudes positivas en el trabajo y con la organización lo cual los convertirá en colaboradores fieles a la empresa de trabajo; sin dejar de lado la alta motivación por experimentar y conocer nuevas cosas para así asumir retos laborales teniendo un desempeño exitoso y altos niveles de productividad.



2.18. Operacionalización de variable

Tabla 1: Operacionalización de variable

Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Items	Valor de la Subvariable	Instrumento
<b>Engagement</b>	<p>“El engagement es un estado mental positivo que se da en el entorno laboral esta variable está compuesta por sus subvariables que son: vigor, dedicación y absorción. Es un estado afectivo – cognitivo el cual es duradero y poderoso y no solo se fijará en alguna situación, objeto o evento determinado” (Schaufeli &amp; Salanova, 2004, p.116)</p>	<b>Vigor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Altos niveles de energía</li> <li>-Altos niveles de resistencia mental</li> <li>-Persistente en el rol laboral</li> <li>-Optimista</li> <li>-Entusiasmo por ir al trabajo</li> <li>-Persistente en el trabajo</li> </ul>	1, 4, 8, 12, 15 y 17	Nunca (0) Casi Nunca (1) Algunas Veces (2) Regularmente (3) Bastantes Veces (4)	Engagement en el trabajo (UWES)
		<b>Dedicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inspirador</li> <li>- Retador</li> <li>-Comprometido</li> <li>-Entusiasmo en el trabajo</li> <li>-Orgulloso por el puesto del trabajo</li> </ul>	2, 5, 7, 10 y 13	Nunca (0) Casi Nunca (1) Algunas Veces (2) Regularmente (3) Bastantes Veces (4)	
		<b>Absorción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inmerso en el trabajo</li> <li>-Felicidad cuando trabajo</li> <li>-Difícil desconectarse del trabajo</li> </ul>	3, 6, 9, 11, 14 y 16	Nunca (0) Casi Nunca (1) Algunas Veces (2) Regularmente (3) Bastantes Veces (4)	



## **2.19. Definición de términos básicos**

### **2.19.1. Engagement**

El engagement es “El engagement es un estado mental positivo que se da en el entorno laboral esta variable está compuesta por sus subvariables que son: vigor, dedicación y absorción. Menciona que es un estado afectivo – cognitivo el cual es duradero y poderoso y no solo se fijará en alguna situación, objeto o evento determinado” (Schaufeli & Salanova, 2004, p.116)

### **2.19.2. Personal Administrativo**

El personal administrativo es “La persona que se relaciona unos con otros en todo proceso administrativo donde se comprometa el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco, está muy relacionado con la colaboración y la organización.” (J, Olaz . 1995)

### **2.19.3. Vigor**

El vigor es denominado como los “Grandes niveles de energía y resistencia mental en el rol laboral, el deseo de querer trabajar más sin sentirse fatigado, persistiendo en la tarea laboral, aunque parezca difícil” (Schaufeli, Salanova, 2009)

### **2.19.4. Dedicación**

La dedicación es denominada como el “La acción importante que tiene el trabajo para la persona, las ganas por mejorar en el trabajo que tiene y la satisfacción por el mismo. Cuando se considera al trabajo como inspirador, retador y significativo”. (Schaufeli, Salanova,2009)

### **2.19.5. Absorción**

Es denominada como “Los momentos de plenitud cuando está atento en labores del trabajo, y entonces el tiempo se pasa rápido.” (Schaufeli, Salanova, 2009)



## CAPÍTULO III

### METODO

#### 3.1 Alcance de investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo la cual busca especificar el dominio, las particularidades y los perfiles de los colaboradores que se sometan a una evaluación, puesto que se hace la descripción de la variable engagement generalmente y por grupos poblacionales entre varones y mujeres, entre condición laboral, es decir si son contratados o nombrados; y de acuerdo a sede, es decir entre las 4 sedes que tiene la Universidad Andina del Cusco, en la ciudad del Cusco. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

#### 3.2 Diseño de la investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental - transaccional (Hernández, et al 2016), porque se realizó sin manipular deliberadamente la variable y en un momento único de evaluación al personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco





M ————— O

Donde:

M: Personal Administrativo de la Universidad Andina del Cusco

O: Nivel de Engagement

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población

La población se dirige al personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco siendo un total de 233 colaboradores, los cuales 92 son nombrados y 141 contratados (Recursos Humanos, UAC 2019)

$$\frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N-1) \times d^2 + Z^2 \times p \times q}$$

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

d = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Donde la muestra seria:

$$\frac{1,96^2 \times 233 \times 0,50 \times 0,50}{(233 - 1) \times 5,0^2 + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50} = 146$$

#### 3.3.2 Muestra

Para poder satisfacer con los objetivos específicos se evaluará con márgenes de confianza del 95% de los administrativos de la Universidad Andina del Cusco siendo: 146 colaboradores entre mujeres y varones que forman parte de la Universidad.

*Tabla 2. Distribución de la población según sexo del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco.*

<b>Sexo</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Femenino	75	51%
Masculino	71	49%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>

En la tabla de distribución 2 de la población según sexo del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco se observa que se divide entre el sexo femenino y sexo masculino; donde el sexo femenino tiene un porcentaje de 51% de la población y el sexo masculino tiene 49% de la población.

*Tabla 3. Distribución de la población según condición laboral del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco*

<b>Condición laboral</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Contratados	94	64%
Nombrados	52	36%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>

En la tabla de distribución 3 de la población según condición laboral del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco se observa que se divide entre el contratados y nombrados; donde el personal administrativo contratado tiene un porcentaje de 64% de la población y el personal administrativo nombrado tiene 36% de la población.

*Tabla 4. Distribución de la población según ubicación del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco*

<b>Ubicación</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Campus Larapa	93	63%
Campus Collana	42	29%
CPCPI	7	5%
Postgrado	4	3%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>



En la tabla de distribución 4 de la población según ubicación del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco se observa que se divide entre el Campus Larapa, Campus Collana, CPCPI y Postgrado; donde el Campus Larapa tiene un porcentaje de 63% de la población, en Campus Collana tiene 29% de la población, en CPCPI tiene 5% de la población, y por último, Postgrado tiene 3% de la población.

### **3.4 Técnicas e instrumentos**

#### **3.4.1. Técnica**

Se realizó el trámite correspondiente a través del diálogo con el área de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco, a fin de obtener la autorización y facilidades para realizar el estudio; también, se entregó un documento a Vicerectorado Administrativo para la evaluación correspondiente, adjunto en este documento un cronograma de evaluación por áreas. Para la aplicación de los instrumentos se les pidió a los presentes el consentimiento informado asegurándonos que se encuentren dentro de los criterios establecidos, posteriormente se aplicó el cuestionario en las diferentes fechas programadas por áreas, la evaluación duró de 05 a 10 minutos aproximadamente, la recolección de datos se realizó durante los meses de abril y mayo del 2019.

#### **3.4.2. Instrumento**

Para la presente investigación se utilizó el cuestionario UWES - Utrecht Work Engagement Scale, elaborado por Schaufeli y Baker (2009).

El instrumento UWES 17 es el más utilizado comparando con sus ediciones 22 y 09, esta escala tiene una alta consistencia interna y fiabilidad, está constituido por 17 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del personal administrativo, siendo su función medir el vínculo emocional. La clasificación de las puntuaciones es la siguiente:

**Tabla 5. Cuadro de clasificación de puntuaciones de engagement (Salanova y Schaufeli 2016)**

Categoría	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Muy Bajo	0 – 2,170	0 - 1,60	0 – 1,60	0 – 1,93
Bajo	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
Medio	3,21 – 4,80	3,01- 4,90	2,76 – 4,40	3,07 – 4,66
Alto	4,81 – 5,65	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	4,67 – 5,53
Muy Alto	5,66 – 6	5,80 – 6	5,36 – 6	5,54 - 6

Se tomó este instrumento de evaluación psicológica debido a que es el instrumento más entendible en el habla hispana y es el único instrumento validado que evalúa la variable “engagement” en el Perú. La calificación del instrumento de evaluación “UWES” se mide de la siguiente manera:

**Tabla 6. Calificación de UWES (Salanova y Bakker 2016)**

Dimensión	Items
Vigor	1 + 4 + 8 + 12 + 15 + 17 / 6
Dedicación	2 + 5 + 7 + 10 + 13 / 5
Absorción	3 + 6 + 9 + 11 + 14 + 16 / 6
Engagement	Suma de las tres sub-variables / 17

### **Ficha Técnica**

**Nombre Original:** Cuestionario Engagement (Utrecht Work Engagement Scale – UWES)

**Autor:** Marisa Salanova, Wilmar B. Schaufeli, Susana Llorens, Jose M. Peiro, Rosa Grau (2000)

**Adaptación Española:** Schaufeli y Bakker (2003)

**Adaptación en Cusco:** Mgt. Luis Enrique Zevallos Velásquez

Mgt. Gareth del Castillo Estrada



Profesionales de Psicología con estudios en Psicología Organizacional.

<b>Procedencia:</b>	España
<b>Administración:</b>	Individual o colectiva
<b>Duración:</b>	Aproximadamente 20 minutos
<b>Aplicación:</b>	Adolescentes y adultos
<b>Puntuación:</b>	Calificación manual
<b>Significación:</b>	Estructura factorial 3 subvariables
<b>Usos:</b>	Organizacional
<b>Materiales:</b>	Cuestionario en el cual se marca las respuestas

### 3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

El cuestionario UWES – Utrecht Work Engagement Scale tiene:

**Validez:** Es preciso mencionar que para validar el instrumento se solicitó juicio de expertos el cual fue realizado por tres psicólogos con la especialidad en organizacional quienes evaluaron claridad, coherencia y relevancia de los ítems presentados es así que el instrumento de evaluación se instauró con los valores adecuados y razonable de consistencia interna

**Confiabilidad:** La confiabilidad del instrumento que fue utilizado en esta investigación fue realizado mediante el proceso de una prueba piloto, a través de los coeficientes del Alpha de Cronbach de 0,89. El análisis se efectuó a partir de los datos tomados mediante la aplicación del instrumento a 15 colaboradores de la Universidad Andina del Cusco.

Se muestra el coeficiente de confiabilidad del instrumento (escala) que mide el nivel de engagement. Mediante el Alpha de Cronbach se obtuvo un coeficiente de 0,89, demostrándose una consistencia interna aceptable

*Tabla 7. Prueba de confiabilidad por ítems.*

	Correlación de ítems	Alpha de Cronbach
P1V	650	.890
P2V	670	.890
P3V	473	.897
P4V	459	.898
P5V	591	.893
P6V	417	.898
P7V	637	.891
P8V	763	.887
P9V	739	.887
P10V	612	.892
P11V	533	.895
P12V	421	.898
P13V	330	.902
P14V	716	.888
P15V	Ta725	.888
P16V	474	.899
P17V	533	.902

En la tabla 7, se presenta el análisis de correlaciones del total de los ítems del instrumento. Se observa que los ítems mantienen una correlación aceptable ( $>0.3$ ) lo cual indica que existe una buena consistencia.

*Tabla 8. Prueba de confiabilidad por dimensiones de engagement*

Dimensiones de engagement	Alpha de Cronbach	N° de ítems
Vigor	0.741	6
Dedicación	0.858	5
Absorción	0.752	6
Engagement	0.899	17



En la tabla 8 se observa el análisis de fiabilidad para la escala de medición por dimensiones del Engagement. Mediante el Alpha de Cronbach se obtuvo para las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.741, 0.858 y 0,752 respectivamente lo cual refleja una consistencia aceptable

### **3.6. Procedimientos de recolección de datos**

Se presentó una carta de autorización al Vicerectorado Administrativo y al área de Recursos Humanos de la UAC y una vez sea aceptada se procedió de la siguiente manera:

- Se informa a la muestra de evaluación con una semana de anticipación mediante un oficio de la Dirección de RRHH y Vicerectorado Administrativo y se procede con la comunicación del consentimiento informado y su firma o rúbrica respectiva.
- Se da a conocer a los evaluados de manera individual y presencial, indicando que el tiempo de evaluación es de 10 minutos aproximadamente.
- Se entrega los cuestionarios de manera individual y al finalizar el tiempo se recoge de manera ordenada y se agradece nuevamente su participación.

### **3.6 Procedimientos de análisis de datos**

En el procesamiento de análisis de datos en primer lugar se exporto todos los datos obtenidos de cada instrumento de evaluación a Microsoft Excel, donde fue dividida según los objetivos específicos, seguidamente se exporto al programa SPSS (Paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences) donde se obtuvo los resultados respondiendo a los objetivos específicos.



## CAPITULO IV

### ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se dará a conocer los resultados obtenidos en la investigación desarrollada, exponiéndose en primer lugar aquellos que permitan dar una respuesta a los objetivos específicos, entre los que se encuentran la identificación y descripción de la variable engagement según sus divisiones poblacionales, así como el análisis de las subvariables componentes del constructo, en personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco. Posteriormente se procederá a presentar los resultados que permitan responder al objetivo principal de investigación evaluándose los niveles de engagement en la población objeto de estudio.

#### **4.1 Resultado respecto a los objetivos específicos**

Se presentan los resultados para la identificación y descripción de la variable estudiada, según divisiones poblacionales de edad, condición laboral y dependencia, para posteriormente presentarse los resultados para cada subvariable del constructo, siendo las mismas: vigor, dedicación y absorción.



*Tabla 09. Nivel de engagement, según sexo*

Nivel	Femenino		Masculino	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy alto	9	12,0	1	1,4
Alto	34	45,3	25	35,2
Medio	27	36,0	42	59,2
Bajo	5	6,7	3	4,2
Total	75	100,0	71	100,0

La tabla 09 muestra una mayor agrupación de personal administrativo, de sexo femenino, en el nivel alto de engagement, con 45,3% de evaluadas, seguidamente el nivel medio con un porcentaje de 36,0% de evaluadas, el nivel muy alto se obtuvo el resultado de 12,0% de evaluadas, encontrándose por último en nivel bajo, con tan solo 6,7% de evaluadas. En el caso del sexo masculino se observa una mayor concentración de trabajadores administrativos en el nivel medio, con 59,2% de evaluados, seguido por el nivel alto, con 35,2% de evaluados, el nivel bajo, con 4,2% de evaluados y por último el nivel muy alto con 1,4% de evaluados. De lo analizado encontramos una diferencia significativa entre el sexo femenino y el sexo masculino; donde el sexo femenino se ubican mayormente en niveles positivos, como alto y muy alto, con un 57,3% mientras que el sexo masculino tiene una diferencia de 20,7% de evaluados, evidenciando que el sexo femenino tienen un estado mental positivo y satisfactorio en relación al trabajo, pudiendo evidenciar conductas de involucramiento con la actividad laboral, según las funciones del puesto que les toque desarrollar.

Cabe mencionar que hoy en día el término “empoderamiento femenino” está muy tocado en las instituciones teniendo como el primer factor de cambio global laboral. Es así, que encontramos al personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco como parte de este cambio global en el ámbito laboral que se está produciendo, cabe

mencionar que dentro de la Universidad Andina del Cusco de las 4 mayores autoridades 1 es de sexo masculino y 3 de sexo femenino.

*Tabla 10. Nivel de engagement, según condición laboral*

Nivel	Nombrados		Contratados	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy alto	3	5,8	7	7,4
Alto	22	42,3	37	39,4
Medio	22	42,3	47	50,0
Bajo	5	9,6	3	3,2
Total	52	100.0	94	100.0

La tabla 10 presenta una igual agrupación de personal administrativo nombrado, en los niveles alto y medio de engagement, con 42,3% de evaluados, seguido del nivel bajo, con 9,6% de evaluados y el nivel muy alto, con 5,8% de evaluados. En el caso del personal administrativo contratado se encontró un mayor grupo de trabajadores administrativos en el nivel medio, con 50,0% de evaluados, seguido por el nivel alto, con 39,4% de evaluados, el nivel muy alto, con 7,4% de evaluados y por último el nivel bajo con 3,2% de evaluados. En el escenario encontrado se da a conocer que los trabajadores nombrados y contratados tienen un gran porcentaje en el nivel medio de engagement, lo que podría significar la presencia de estados afectivo-cognitivos conservadores en su actividad laboral, no identificándose en mayoría estados positivos, pero existiendo claramente una mayor orientación hacia los mismos que a los negativos.

Los resultados son interesantes ya que encontramos una diferencia mínima de 6.4% entre personal administrativo nombrado y contratado, esto nos evidencia que hay un bajo impacto de la estabilidad laboral y otros beneficios de la condición laboral permanente frente al engagement en personal administrativo evaluado. Lo cual es de beneficio para la Universidad ya que no tendrá la obligación de ascender a más

colaboradores, así tendrá más ahorro teniendo misma productividad. Sin embargo, aún así encontramos al personal administrativo contratado con mayor nivel de engagement, lo que da a conocer que la satisfacción laboral y motivación de ellos es mayor que la de los nombrados, esto podría ser al compromiso que tienen hacia la institución debido a la seguridad económica que esta les brinda, lo que les lleva a obtener un bienestar familiar, económico y social.

*Tabla 11. Nivel de engagement, según ubicación*

Nivel	Campus Larapa		Campus Collana		CPCPI		Posgrado	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy alto	7	7,5	3	7,1	0	0,0	0	0,0
Alto	42	45,2	12	28,6	3	42,9	1	25,0
Medio	41	44,1	22	52,4	4	57,1	1	25,0
Bajo	3	3,2	5	11,9	0	0,0	2	50,0
Total	93	100.0	42	100.0	7	100.0	4	100.0

La tabla 11 muestra la evaluación de los niveles de engagement en personal administrativo de la institución, según ubicación, entendida esta como locación institucional en la cual desarrollan actividades laborales, teniendo como principales en la Universidad Andina del Cusco: Campus universitarios de Larapa y Collana, Centro pre universitario de consolidación del perfil de ingresante – CPCPI (Ubicado en Av.de la cultura N° 413) y la Escuela de posgrado (Ubicada en la Av. Sol N° 366). La tabla 11 muestra que la mayor agrupación de trabajadores en los niveles de engagement contemplados en el instrumento de evaluación se encuentran en el nivel medio y alto, identificando el Campus Larapa, con un 45,2% de evaluados en un nivel alto, mientras el Campus Collana y el CPCPI muestran una mayor agrupación en nivel medio con 52,4% y 57,1% respectivamente, por último, la Escuela de posgrado muestra igual agrupación de evaluados en los niveles alto y medio con 50% de trabajadores.



La presente distribución nos permite comprender que los trabajadores evaluados del Campus Larapa son colaboradores que presentan estados mentales positivos y satisfactorios con el trabajo, no necesariamente enfocados sobre eventos o conductas en particular, sino en la acción laboral en su conjunto pudiendo verse fidelizados por la institución, ellos se caracterizan por experimentar emociones positivas en el trabajo como gratitud, alegría y entusiasmo, además convierte al engagement en un fenómeno que se tiende a contagiar dentro del ambiente de trabajo.

En cuanto a los trabajadores evaluados en el Campus de Collana son colaboradores que se encuentran en un nivel medio de engagement lo cual nos muestra la insatisfacción laboral y la falta de motivación, razón por la cual no desempeñan su rol laboral óptimo que por consecuencia encontramos la rotación constante del personal administrativo, el extravío de documentos, el retraso de entrega de resoluciones, retraso de solicitudes, entre otros.

Analizando los resultados obtenidos en el personal administrativo ubicado en Av. La Cultura, CPCPI se encuentra a los colaboradores en un nivel medio de engagement, cabe resaltar que el total de colaboradores que laboran en CPCPI es de 7 personas donde encontramos al personal administrativo en nivel medio debido al abandono del área de Recursos Humanos, lo cual fue mencionado por una de las colaboradoras evaluadas.

Por último, acerca de los resultados obtenidos en posgrado, se obtuvo mayor porcentaje con un nivel bajo, cabe resaltar que la evaluación se realizó a 4 colaboradores ubicados en Av. Sol, debido al número mínimo de trabajadores donde se halló agotamiento emocional por la baja de carga de laboral teniendo en cuenta también la falta de rotación de personal administrativo.

Otro dato a considerar, al igual que en los anteriores es el análisis por agrupación poblacional, la mayoría de los evaluados se agrupan en niveles positivos antes que



negativos, situación que podría reforzar la vinculación a la institución mediante una estandarización de los procesos de gestión humana en las cuatro sedes de manera equitativa, en las cuales se enfocará en atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores dentro de la institución.

A continuación, se desarrolla el análisis para las subvariables del constructo engagement, bajo el modelo teórico escogido, siendo las mismas: vigor, dedicación y absorción.

*Tabla 12. Nivel de la subvariable vigor*

<b>Nivel</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy alto	23	15,8
Alto	49	33,6
Medio	56	38,4
Bajo	18	12,3
Total	146	100

La tabla 12 presenta los resultados para la subvariable vigor, del engagement, la misma que es comprendida como el alto nivel de energía enfocada al desarrollo de la tarea o actividad laboral. Entre los resultados encontrados veremos una mayor agrupación del personal administrativo en el nivel medio de vigor, con 38,4% de evaluados, seguido del nivel alto, con 33,6% de evaluados, el nivel muy alto con 15,8% de evaluados y por último el nivel bajo, con 12,3% de evaluados. Los resultados nos permiten identificar la subvariable vigor como aquella que mayor número de evaluados agrupa en niveles positivos con 49,4% de evaluados, esto a pesar de ser el nivel medio el que mayor cantidad de trabajadores administrativos contiene.

Veremos por tanto que un buen grupo los trabajadores administrativos de la Universidad Andina del Cusco desarrollan actividades laborales empleando un nivel de energía suficiente para el cumplimiento de los requerimientos mínimos de la tarea, sin

embargo, existen por otro lado trabajadores con un fuerte impulso por esforzarse en las tareas del trabajo, incluso frente a dificultades propias de la ejecución de la actividad u otras contextuales. Además, es importante mencionar que la subvariable vigor no es únicamente la que mejores resultados muestra, sino además es aquella que mayor número de trabajadores agrupa en el nivel extremo positivo de análisis, evidenciándose la importancia de los resultados teniendo en consideración la vinculación de la subvariable evaluada con la motivación laboral.

*Tabla 13. Nivel de la subvariable dedicación*

<b>Nivel</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy alto	21	14,4
Alto	44	30,1
Medio	65	44,5
Bajo	16	11,0
Total	146	100

La tabla 13 contiene los resultados para la subvariable dedicación, del engagement, entendida como el resultado del orgullo, inspiración y entusiasmo en la acción laboral. Entre los resultados encontrados veremos una mayor agrupación del personal administrativo en el nivel medio de dedicación, con 44,5% de evaluados, seguido del nivel alto, con 30,1% de evaluados, el nivel muy alto con 14,4% de evaluados y por último el nivel bajo, con 11,0% de evaluados. Además, se puede ubicar una mayor orientación de los trabajadores a ubicarse en las categorías positivas del instrumento antes que en las negativas, agrupando las primeras al 44,5% de trabajadores administrativos, mientras las otras únicamente a 11,0%.

Teniendo en consideración estos resultados veremos que un buen grupo de los trabajadores evaluados se dedican a sus funciones sin evidenciar claramente inspiración laboral o sentirse orgullosos del puesto que ocupan en la institución o por trabajar en ella,



sin embargo es importante considerar que otro grupo importante de la población evaluada presenta niveles positivos de dedicación, distribuidos entre altos y muy altos, lo que permitiría comprender el involucramiento de estos trabajadores administrativos con las tareas del puesto o posición laboral desarrollada, además de su filiación con la institución, en base a su entusiasmo, orgullo e inspiración laboral.

*Tabla 14. Nivel de la subvariable absorción*

<b>Nivel</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy alto	16	11,0
Alto	38	26,0
Medio	80	54,8
Bajo	12	8,2
Total	146	100

La tabla 14 presenta los resultados para la subvariable absorción, del engagement, entendida como la total concentración del trabajador en la tarea, la misma que impide la desconexión entre este y la ejecución de la misma. Entre los resultados encontrados veremos una mayor agrupación del personal administrativo en el nivel medio de dedicación, con 54,8% de evaluados, seguido del nivel alto, con 26,0% de evaluados, el nivel muy alto con 11,0% de evaluados y por último el nivel bajo, con 8,2% de evaluados.

Se pudo identificar también que la subvariable absorción es aquella que peores resultados presenta, tomando en consideración el decremento en los porcentajes de evaluados agrupados en las categorías positivas, sin significar lo mencionado la inexistencia de un número importante de evaluados en estos niveles.

Al agrupar la subvariable absorción más del 50% de evaluados en el nivel medio se puede llegar a considerar que los trabajadores administrativos presentan una concentración variante durante las horas de trabajo, sin evidenciarse procesos continuos de atención sobre las actividades de trabajo desarrolladas. Sin embargo, se encontró



también un buen número de trabajadores que pude desarrollar estados prolongados de concentración en la tarea o actividad laboral e ingresar en espacios no regulados por el tiempo, los mismos que al ser interrumpidos generarían enojo. Los resultados encontrados son interesantes en la medida que pueden llegar a articularse con la teoría del flujo, en el caso particular del estudio en la acción laboral.

#### 4.2 Resultado respecto al objetivo general

En esta parte se dará a conocer los resultados del objetivo general de investigación, el mismo que pretende identificar y describir el nivel de engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, en el tiempo establecido para el estudio.

*Tabla 15. Nivel de la variable engagement*

Nivel	F	%
Muy alto	10	6,8
Alto	59	40,4
Medio	69	47,3
Bajo	8	5,5
Total	146	100

Por último, una vez analizadas las subvariables: vigor, dedicación y absorción, se da a conocer los resultados que permiten responder al objetivo general e identificar y describir el nivel de engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, para el periodo de estudio. La tabla 15 nos presenta un mayor conjunto de trabajadores administrativos en el nivel medio del engagement, con 47,3% de evaluados, seguidos del nivel alto con 40,4% de evaluados, además de los niveles muy alto y bajo, con porcentajes inferiores al 10,0% de trabajadores, que indican un 6,8% y 5,5% respectivamente.





En razón a lo mencionado es importante considerar que, dentro de las agrupaciones mencionadas en niveles dados por el instrumento de evaluación, no se presenta ningún trabajador administrativo en el nivel extremo negativo o muy bajo, además de evidenciarse una clara mayor agrupación de evaluados en niveles positivos.

Por otro lado, veremos que al ser el nivel medio el que mayor grupo de evaluados contiene, estos no presentarían estados mentales positivos óptimos o satisfactorios respecto a la actividad laboral, de esta manera sus afectos y cogniciones más persistentes e influyentes se verían dispersos y no necesariamente orientados a la actividad laboral esto se debe al cambio que la Universidad Andina del Cusco está teniendo, como observamos en los resultados en cuando a sexo y condición laboral. La Universidad Andina del Cusco quiere ser parte del cambio global que las instituciones están teniendo como ser parte de la equidad de género, incentivando así el empoderamiento a la mujer, entre otros.



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

En la presente investigación se realizó la evaluación a 146 colaboradores que trabajan en el área administrativa de la Universidad Andina del Cusco. A partir de estos resultados se muestran los siguientes hallazgos: se observa que el engagement tiene un nivel medio con 47.3% del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco.

De acuerdo a los resultados se determina que el nivel en el cual se encuentran es un nivel no óptimo para alcanzar los objetivos que tiene la Universidad requiere. Esto debido al cambio que la Universidad Andina del Cusco quiere ser parte, como respuesta también a la mejora continua que tiene día a día por el requerimiento de la SUNEDU y la acreditación Internacional por RIEV. Es así que se puede afirmar que el constructo engagement es claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos.

Por otro lado, en el primer objetivo específico se buscó identificar y describir el nivel de engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco según sexo donde se muestra que el sexo femenino tiene mayor nivel de engagement con 45.3% siendo el nivel alto con dicho porcentaje y el sexo masculino con 59.2% ubicada en el nivel medio, esto nos indica que el sexo femenino son el recurso humano que se



encuentra más comprometido con su rol laboral. Cabe resaltar que actualmente en la Universidad Andina del Cusco de 78 autoridades entre mujeres y varones; 32 son mujeres esto nos indica que el 45% del total de autoridades es ocupado por una mujer demostrando así que el empoderamiento femenino tiene gran realce en la Universidad.

En el segundo objetivo específico que refiere en cuanto a condición laboral nos proporciona los siguientes resultados; encontrando al personal administrativo nombrado con un nivel de engagement alto con 42.3% mientras que el personal administrativo contratado tiene 50% en el nivel medio, por lo que se puede deducir que el personal administrativo en condición laboral de nombrados son quienes presentan los niveles más altos de engagement quizás dados por la necesidad de demostrar la permanencia en el puesto de trabajo, lo cual trae consigo estabilidad emocional, tranquilidad, motivación por querer mejorar cada vez más su trabajo.

En el tercer objetivo específico que refiere en cuanto a sede teniendo en cuenta la sede Campus Larapa ubicada en San Jeronimo, Campus Collana ubicada en Distrito de Collana, CPCPI ubicada en amauta en el distrito de Wanchaq y por ultimo Posgrado ubicada en el centro de la ciudad en Av. Sol; nos proporciona los siguientes resultados, Campus Larapa se halló en el nivel alto con 45.2%, Campus Collana se halló en el nivel medio con 52.4%, CPCPI se halló en el nivel medio con 57.1%, y por ultimo Posgrado se halló en el nivel bajo con 50%, por lo que se puede deducir que la ubicación tiene mucha influencia en el nivel de engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, teniendo en cuenta que la sede Posgrado es la que se encuentra más alejada de la sede principal motivo por el cual se obtiene estos resultados.

En el cuarto objetivo específico se refiere a la subvariable del constructo engagement; vigor del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco donde se muestra un nivel medio con 38.4%; por lo que se puede deducir que los colaboradores



de la Universidad Andina del Cusco desarrollan actividades laborales empleando un nivel de energía suficiente para el cumplimiento de los requerimientos mínimos de la tarea, sin embargo, existen por otro lado trabajadores con un fuerte impulso por esforzarse en las tareas del trabajo, incluso frente a dificultades propias de la ejecución de la actividad. El Vigor es un momento alentador y poderoso, que motiva a querer dar más de su propio tiempo y esfuerzo a la labor diaria, este es caracterizado por altos niveles de dinamismo y fortaleza mental mientras se trabaja.

En el quinto objetivo específico se refiere a la subvariable del constructo engagement; dedicación del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco donde se muestra un nivel medio con 44.5%; por lo que se puede deducir que la población evaluada se dedica a sus funciones sin evidenciar claramente inspiración laboral o sentirse orgullosos del puesto que ocupan en la institución, sin embargo es importante considerar que otro grupo importante de la población evaluada presenta niveles positivos de dedicación lo que permitiría comprender el involucramiento de estos trabajadores administrativos con las tareas del puesto, además de su filiación con la institución, en base a sus ganas, ímpetu e inspiración laboral.

En el sexto objetivo específico se refiere a la subvariable del constructo engagement; absorción del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco donde se muestra un nivel medio con 54.8%; por lo que se puede deducir que presentan una concentración variante durante las horas de trabajo, sin evidenciarse procesos continuos de atención sobre las actividades de trabajo desarrolladas. Sin embargo, se encontró también un buen número de trabajadores que puede desarrollar estados prolongados de concentración en la tarea o actividad laboral e ingresar en espacios no regulados por el tiempo, los mismos que al ser interrumpidos generarían enojo. La



absorción es una experiencia cautivadora y excitante que nos dará una concentración y pasión con el trabajo generando altos niveles de placer.

Las personas que experimentan engagement, se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia, esto significa que el personal administrativo afronta las horas de trabajo llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades ellos disfrutaban con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar.

## **5.2 Limitaciones del estudio**

Una de las limitaciones más significativas está en relación a la generalización de los resultados, ya que estos solo podrán aplicarse al personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, sabiendo que dichos colaboradores tienen horarios específicos y las personas a las que atienden son personas que están en busca de bienestar y crecimiento académico y profesional, lo que no podría suceder con otra entidad privada que se dedica a los estudios superiores. Es también necesario analizar la sede donde labora, como ya se observó en los resultados, depende mucho de la comunicación efectiva personal y de la demanda laboral que tiene cada sede, más allá de ser sede central.

La mayor limitación que se tuvo es la de acceder a la población y evaluarla ya que se realizaron los permisos correspondientes, sin embargo, en muchas oportunidades no se encontraba al personal administrativo en su área de trabajo a pesar de haber enviado un cronograma adjunto al permiso para la evaluación. En muchos de estos casos se encontraba al personal administrativo para la evaluación, sin embargo, la carga laboral impedía concretar con la evaluación.



### 5.3 Comparación crítica con la literatura existente

Cumpa (2015) un trabajo diferente pero donde se aplica la misma técnica de recolección de datos teniendo con el objetivo específico de analizar el nivel de engagement según sexo, donde menciona que el funcionamiento humano y organizacional ofrece respuestas a las necesidades de los cambios que están aconteciendo en las empresas modernas donde se llega a la conclusión de que la Universidad Andina del Cusco quiere ser parte del cambio que está aconteciendo en las empresas modernas, balanceando así la importancia del trabajo del personal administrativo femenino dentro de una empresa. Es decir, este autor señala que estos cambios organizacionales están impactando en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los colaboradores.

Salanova y Schaufeli (2005) señalan que los colaboradores con niveles medios de engagement tienen iniciativa y conducta proactiva, lo que nos evidencia que el engagement a pesar de ser una variable poco estudiada en la localidad, esta presenta un nivel de interés dentro del contexto laboral representando por la calidad del lazo afectivo entre la persona y lo que hace, es el sostén del entusiasmo frente a las dificultades y desafíos que el trabajo representa, es el que permite que las personas desplieguen lo mejor de sí mismas al servicio de sus áreas de trabajo y de la organización y es la identificación que tienen hacia con la institución o empresa donde el colaborador labora.

Rupaya, J (2017) menciona que los colaboradores contratados presentan niveles de engagement de 20% en el nivel medio, 43% en el nivel alto y 36% en el nivel muy alto, los colaboradores nombrados tienen niveles de engagement de 37% en el nivel medio, 47% en el nivel alto y 16% en el nivel muy alto, lo que nos evidencia que el personal administrativo en condición laboral de nombrados tienen mayor nivel de



engagement debido a la seguridad laboral que tienen que por consecuencia nos da un bienestar familiar, económico y social.

Según Mendoza, B y Gutierrez, M (2017) nos dice que la subvariable dedicación en su investigación es caracterizada por aquellos colaboradores que no sienten que su trabajo es una labor de mucho valor porque dicen que su área y tarea diaria laboral no tiene gran impacto en la organización, donde este podría ser desempeñado por cualquier otra persona, lo que nos da a conocer el poco interés y ganas de colaborar, lo que nos da por concluir la relación que hay en el objetivo específico de sede y subvariable dedicación, en cuanto al resultado del nivel de engagement en Posgrado, quienes no sienten que su labor diaria sea importante para el crecimiento de la Universidad, donde como antecedente ubicamos la baja demanda laboral.

Finalmente se puede deducir que el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco está pasando por una etapa que ha afectado en el engagement de los colaboradores lo que impediría la motivación y satisfacción en su rol diario en el trabajo, lo cual nos dará como consecuencia la falta de cumplimiento y desempeño adecuado en su rol laboral, teniendo insatisfacción por parte del cliente interno y externo.

#### **5.4 Implicaciones del estudio**

Siendo estos los resultados encontrados demuestran que un porcentaje del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco presentan bajos niveles de engagement, es así que se considera necesario que las autoridades de la Universidad Andina del Cusco tomen las medidas correspondientes puesto que el no control de este problema puede acarrear diversos problemas psicológicos como el Síndrome de Burnout, es decir el agotamiento emocional dentro de la institución lo que podría causar que el personal administrativo empiece a trabajar de manera automática sin saber la importancia que tiene cada tarea y meta realizada, también se puede llegar a tener un nivel alto de



rotación de personal lo cual traería consigo pérdida económica para la Universidad debido a que el tiempo de inducción y selección de personal tendría que ser invertido mas no se ganaría tiempo en las labores administrativas solicitadas y requeridas. También esto acarrearía en no solo problemas psicológicos como ya evalúa este cuestionario, sino que también físicos tales como cardiovasculares debido al estrés dado y la cantidad de horas que las trabajadoras permanecen sentadas.

Todos estos factores podrían generar un mal trato a las personas que son atendidas por el personal administrativo ya que como antes se mencionó el opuesto al engagement es el burnout, si se llega a tener un nivel bajo de engagement, como lo tiene la sede de Posgrado, lo cual significa que ellos poseen Síndrome de Burnout tendría como resultado un mal trato a nivel interno y externo, hasta en muchas ocasiones estos comportamientos se llevarían al entorno familiar y social y causar conflictos.





## CONCLUSIONES

**Primera.** – El personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco presenta un nivel medio de engagement, por lo tanto, se concluye que un grupo mayor de trabajadores no tienen un nivel óptimo o satisfactorio en su actividad laboral.

**Segunda.** – Según sexo se encontró un nivel alto en el sexo femenino y en el masculino un nivel medio por lo que se concluye; que el sexo femenino tiene un estado mental positivo y satisfactorio en el ámbito laboral mayor que el del sexo masculino.

**Tercera.** - Según condición laboral, se encontró que tanto en el personal administrativo contratado y nombrado destaca en el nivel medio, lo que evidenciaría estados afectivos-cognitivos conservadores en la actividad laboral, no identificando aspectos necesariamente positivos en el engagement.

**Cuarta.** - Según sede, donde se obtuvo los siguientes resultados; Campus Larapa resalto el nivel alto; en Campus Collana resaltó el nivel medio; CPCPI resalto el nivel medio y por ultimo Postgrado donde se obtuvo un nivel bajo, por lo que se concluye que la comunicación personal es de vital importancia para el manejo y mejora del nivel de engagement.

**Quinta.** - Según la subvariable vigor del constructo engagement, se obtuvo el nivel medio, por lo que se concluye que el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco desarrolla sus actividades laborales con la energía suficiente para el cumplimiento mínimo de su rol laboral diario.



**Sexta.** - Según la subvariable dedicación del constructo engagement, se obtuvo el nivel medio, por lo que se concluye que el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, se dedica a sus funciones sin evidenciar claramente inspiración laboral.

**Septima.** - Según la subvariable absorción del constructo engagement, se obtuvo el nivel medio, por lo que se concluye que el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, presenta una concentración variante durante las horas de trabajo, sin evidenciar procesos continuos de atención sobre su rol laboral.



## SUGERENCIAS

**Primera.** - Profundizar el estudio con investigaciones similares para tener un conocimiento más amplio acerca de esta variable y darla a conocer.

**Segunda.** – Promover jornadas de capacitación e inducción, con el objetivo de identificar a los colaboradores que aún no son colaboradores con niveles altos de engagement e implantarles un plan de acción

**Tercera.** – Con respecto a los resultados obtenidos según condición laboral, se recomienda que las condiciones de cada trabajador sean dadas a conocer de manera formal y que estas estén al alcance de todos los colaboradores; para que puedan cumplir y respetar cada uno desde su horario de trabajo hasta el rol que cada uno desempeña; así mismo establecer un programa donde el colaborador pueda saber cuándo y en qué condiciones podría llegar a ser un colaborador nombrado para que tenga como resultado mayor motivación por parte del colaborador, aumentando el nivel de satisfacción , creatividad e innovación en el desempeño de su rol laboral diario.

**Cuarta.** - Con respecto a los resultados obtenidos según sede se recomienda realizar una rotación constante de personal administrativo por sede para que así todos sepan que tienen el mismo nivel de valor en el trabajo.

**Quinta.-** Con respecto a la subvariable vigor, primera dimensión de la variable engagement, que evalúa la seguridad al momento de realizar su rol laboral diario, donde se recomienda; fortalecer la vitalidad de los colaboradores de la Universidad, motivando mediante el reconocimiento de su esfuerzo mensual con actividades de integración por



áreas o reconocimientos como el “Colaboradores del mes” mediante indicadores validados o evaluación por competencias a un grado de 90° ,esto nos quiere decir que lo evaluarían su jefe de área y un colaborador que este en un puesto similar al que este colaborador tiene.

**Sexta.-** Con respecto a la subvariable dedicación, la cual está centrada en medir las ganas por realizar o concluir el rol laboral diario, la inspiración y el ímpetu que siente un colaborador con su trabajo; por lo que recomiendo: fortalecer las ganas por realizar sus tareas laborales que sienten los colaboradores de la UAC; a través de actividades como consultorías de liderazgo y satisfacción laboral que se brinden a cargo de un psicólogo organizacional; para tener como resultado un óptimo clima laboral.

**Sétima. -** Con respecto a la subvariable absorción, enfocada en los niveles de atención e inmersión de los colaboradores en el trabajo, se recomienda disminuir la presión sobre los colaboradores, para que así ellos puedan trabajar con mayor entusiasmo e inmersión en sus labores diarias lo cual daría como resultado un mejor clima laboral y tareas laborales mejor concluidas, obtener personas sin estrés laboral y síndrome de burnout.

**Octava. -** Se recomienda la aplicación del instrumento psicológico llamado: Identificación de Fortalezas Individuales de Martin Seligman, para que así cada colaborador pueda reconocer y conocer las fortalezas que tiene cada uno para practicarlas en su labor diaria en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana, y a su vez reconocerá sus debilidades para optimizarlas y poder actuar adecuadamente cuando estas se presenten.



**Novena.** - Se sugiere que el área de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco implemente procesos óptimos para la gestión del talento humano para así lograr la obtención de la Certificación de “Great Place to work”



### Referencias Bibliográficas

Acosta, L . y Gonzales, L. (2017). “*Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio.*” Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio - Colombia. Recuperado de:

[http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/4456/2/2017\\_engagement\\_laboral\\_administrativos.pdf](http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/4456/2/2017_engagement_laboral_administrativos.pdf)

Aguirre, K. (2018). “*Bienestar psicológico y Engagement en personal administrativo de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018*”. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado

de:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30113/Aguirre\\_FKV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30113/Aguirre_FKV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Akdemia (2015) “*La importancia de la educación en tu desarrollo personal.*” Recuperado de : <https://www.akdemia.com/blog/la-importancia-de-la-educacion-en-tu-desarrollo-personal>

Alles, M. (2009) “*Diccionario de Competencias Laborales*” – *La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*”. 1ra edición Buenos Aires: Ediciones Granica.

Aparicio, M y Vergara, E (2018) “*Compromiso organizacional del personal en la Empresa Nacional de la Coca Enaco – Sucursal Quillabamba - La Convención - Cusco – 2018*”. Universidad Andina del Cusco. Recuperado de : <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/2153>

Apiquian, A. (2007). “*El síndrome de Burnout en las empresas. Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac.*” Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de:

<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag30022/sindrome%20burnout.pdf>



Arias, D. (2018) “*Satisfacción laboral y compromiso en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán de Cusco, 2018*”. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Recuperado de: <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4159/253T20190270.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Bakker, A., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2011). “*¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?*.” Recuperado de: [http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_262.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf)

Bobadilla, M., Callata, C. y Caro, A. (2015). “*Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global*.” Universidad del Pacífico – Escuela de Postgrado. Recuperado de: [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)

Bonilla, H y Murgia, C. (2011). “*Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*”. Jalisco. Recuperado de: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)

Cárdenas, T. y Jaik, A. (2014). “*Engagement ilusión por el trabajo un modelo teóricoconceptual*.” México: Editorial Red Durando de Investigadores Educativos A. C. Recuperado de <http://redie.mx/librosyrevistas/libros/engagement.pdf>

Carvajal, J., Delgado, L., Enciso, E., Ferro, J., García, M, Gómez, C., Gómez, I., Romero, D., Sandoval, M. y Venegas, M. (2013). “*Psicología Organizacional: Perspectivas y avances*”. Bogotá – Colombia. Ecoediciones. Recuperado de:



<https://books.google.com.pe/books?id=U8E0DgAAQBAJ&lpg=PP1&dq=psicologia%20organizacional&hl=es&pg=PA7#v=onepage&q=psicologia%20organizacional&f=false>

Casuso, M. (2018). “*Estudio del estrés, engagement y rendimiento académico en estudiantes universitarios de Ciencias de la Salud*”. Universidad de Málaga. Recuperado de: <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4926/TD%20Maria%20Jesus%20Casuso%20Holgado.pdf?sequence=1>

CONSAR. (2010). “*Estudio de Compromiso Institucional (Engagement)*.” Hewitt. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63379/hewitt\\_asociados.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63379/hewitt_asociados.pdf)

Contreras, F. y Esguerra, G. (2006). “*Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología.*” Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/679/67920210/>

Contreras, F. (2006) “*Psicología Positiva – Una nueva perspectiva a la psicología*”. Facultad de Psicología - Universidad Santo Tomás. Recuperada de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/diver/v2n2/v2n2a11.pdf>

Contreras, J. (2015). “*La economía mundial y América Latina*”. CEAC – Estados Unidos.

Córdova, N. (2017). “*Niveles de engagement de una industria de detergentes ubicada en Estuintla*”. Universidad Rafael Salvidar – Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cordoba-Nely.pdf>

Cumpa, M. (2015). “*Engagement en colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo 2015.*”. Universidad de Sipán. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/799/CUMPA%20ROMERO%20MA>





[RIEL%20DAYANA.pdf;jsessionid=265265E814B43D6D59843D29E284EB12?sequence=1](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15600/1/DELGADO_PAREDES_SER_ENG.pdf)

Delgado, S. y Velásquez, K. (2018). *“Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma – Arequipa, 2018.”* Universidad Católica de San Pablo. Recuperado de: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15600/1/DELGADO\\_PAREDES\\_SER\\_ENG.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15600/1/DELGADO_PAREDES_SER_ENG.pdf)

Diario “El Peruano” (2015) *“Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres”*. Lima – Perú. Recuperado de: <https://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/ley-30364.pdf>

Díaz, C y Sánchez, M. (2017). *“Engagement laboral en los trabajadores de la empresa Famai Seal jet S.A.C. Arequipa, 2017”*. Universidad Católica San Pablo. Recuperado de: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15572/1/D%c3%8dAZ\\_HERRERA\\_CAM\\_ENG.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15572/1/D%c3%8dAZ_HERRERA_CAM_ENG.pdf)

Díaz, K. (2016). *“Engagement entre dos instituciones financieras de Chiclayo 2016”*. Universidad Señor de Sipan. Recuperada de : <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3090/tesis%20katherine%20Solangel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández Morante, I. (2018). *“Engagement y desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “Red Avancys”*. Universidad San Martín de Porres. Recuperado de : [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3709/3/fernandez\\_mgi.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3709/3/fernandez_mgi.pdf)



Fernández, J. (2011). *“Psicología Organizacional Positiva.”* Universidad de Oviedo. Recuperado de

<https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/psicologic3adaorganizacional-positiva-a.pdf>

Granados, C. (2015). *“Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la contraloría general de la Republica.”* Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD- Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Economicas y de Negocios “ECACEN”. Recuperado de:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/3464/1/40394610.pdf>

Guillen, V; Botella, C y Baños, R. (2017). *“Psicología Clínica Positiva y Tecnologías Positivas”*. CIBEROBN; Instituto Salud Carlos III. Centro Clínico Previ Valencia. Recuperado de: <http://www.papelesdel psicologo.es/pdf/2817.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *“Metodología de la Investigación: 6ta Edición.”* México. Recuperado de:

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Holguín, R. (2014). *“Análisis del nivel de felicidad en los empleados de una asociación educativa y la correlación con su “engagement” y “flow””*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperada de:

<http://eprints.uanl.mx/11863/1/1080215646.pdf>

Huillca, L (2018) *“Compromiso Organizacional de los colaboradores de la sede administrativa de servicios de salud Cusco – Norte 2018”*. Universidad Andina del Cusco. Recuperado de:

<http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2312/1/RESUMEN.pdf>



Jurado, S., Villavicencio, E. y Valencia, A. (2015). *“Work engagement and occupational burnout. Journal of Behavior, Health & Social Issues.”* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282235731004>

Mendoza, B y Gutiérrez, M (2017). *“Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”*. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Recuperado de: <https://docplayer.es/89279678-Relacion-del-engagement-en-el-desempeno-laboral-del-personal-del-hospital-santa-rosa-de-puerto-maldonado.html>

Quezada, H. (2017). *“Engagement Laboral en las Empresas Pollería Rockys S.A. y Pollería Norky E.I.R.L. de Trujillo en el año 2017”*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperada de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11520/quezada\\_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11520/quezada_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rupaya, J. (2017). *“Influencia en las clases de contrato en el engagement de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria, 2017”*. Universidad Cesar Vallejo – Escuela de Postgrado. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12033/rupaya\\_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12033/rupaya_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *“El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierta en pasión.”* Alianza Editorial. Recuperado de: [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf)

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). *“El engagement de los empleados: Un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos.”* Estados Financieros. Recuperado por: [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf)



Salazar, J; Guerrero, J, Machado, Y; Cañedo, R. (2009). “*Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*”. La Habana.

Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Schaufeli. W y Bakker. A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Noviembre – Versión 1.

Soberanes, L y De la Fuente, A. (2009). “*Clima y compromiso organizacional en las organizaciones*”. Área del conocimiento: Recursos Humanos. Recuperado de: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/lucia\\_sob/2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf)

Olaz, J. (1995). “*¿Cómo dimensionar el personal administrativo de su organización?*”. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 11. Colegio de Psicólogos de Madrid.

Universidad Andina del Cusco “*Historia*” Recuperada de: <https://www.uandina.edu.pe/index.php/historia-universidad-andina/>

Vargas, E y Campana, L (2017) “*Clima y compromiso organizacional, en la entidad hotelera “Chaski Hotel”*”. Universidad Peruana Unión. Recuperada de: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/964/Oscar\\_Tesis\\_bachiller\\_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/964/Oscar_Tesis_bachiller_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Vila ; Álvarez, D y Castro, C. (2015) “*Análisis del engagement en el trabajo: determinantes y consecuencias en las empresas*”. Redemprendia. Departamento de empresas y comercialización. Universidad Santiago de Compostela. Recuperado de: [https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/analisis\\_engagement\\_trabajo.pdf](https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/analisis_engagement_trabajo.pdf)



Zárate, N; Meza, S y Rodríguez, C. (2018) “*Engagement en estudiantes Universitarios de Salud*”. Universidad de Autónoma de Sinaloa. Recuperado de:  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/adm/od-2019/od192e.pdf>



ANEXOS

**Consentimiento Informado**

**“ENGAGEMENT DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD  
ANDINA DEL CUSCO, 2019”**

Esta investigación es desarrollada por la bachiller Andrea Mariana Centeno Palomino, quien está realizando este estudio para evaluar el nivel de engagement que tienen el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019.

**Procedimiento:** Si usted participa en este estudio se le pedirá que responda a las preguntas de un cuestionario de 17 ítems durante 10 a minutos aproximadamente.

**Incentivos:** No obtendrá algún incentivo económico ni de otra índole, únicamente la satisfacción de haber colaborado hacia un mayor entendimiento de esta variable.

**Confidencialidad:** La información que se obtenga será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

**Derechos del participante:** Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte al personal del estudio.

**CONSENTIMIENTO:** Acepto voluntariamente participar en este estudio.

---

Firma del Participante



Engagement en el Trabajo (UWES)

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Condición Laboral: \_\_\_\_\_

Ubicación de espacio de trabajo: \_\_\_\_\_

Las siguientes preguntas se refieren a como las personas se sienten en su entorno laboral.

Por favor, lea con cuidado cada pregunta y responda adecuadamente.

Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario podría responder en una escala de 1 a 6, teniendo en cuenta de 6 es siempre se ha sentido así y 1 cuando se sintió así tan solo una vez.

#	ITEMS	0	1	2	3	4	5	6
1	En mi trabajo me siento lleno de energía							
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito							
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando							
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo							
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo							
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí							
7	Mi trabajo me inspira							
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar							
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo							
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago							
11	Estoy inmerso en mi trabajo							
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo							
13	Mi trabajo es retador							
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo							
15	Soy muy persistente en mi trabajo							
16	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo							
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando							

¡Muchas gracias por su tiempo!

Atte,

Andrea Mariana Centeno Palomino.



**A.Matriz de Consistencia**

Problemas	Objetivos	Variable	Metodología
<p>PG:</p> <p>-¿Cuál es el nivel del engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019?</p>	<p>OG:</p> <p>- Identificar y describir el nivel de engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco</p>	<p>Engagement</p>	<p><b>Alcance de la Investigación:</b> Descriptivo</p>
			<p><b>Diseño de la Investigación:</b> No experimental - Transaccional</p>
<p>PE:</p> <p>-¿Cuál es el nivel del engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019 , según sexo; condición laboral, sede?</p> <p>-¿Cuál es el nivel de la subvariable vigor , dedicación y absorción del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019?</p>	<p>OE:</p> <p>- Identificar y describir el nivel de engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019, según sexo, condición laboral y sede</p> <p>Identificar y describir el nivel de la subvariable vigor, dedicación y absorción del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019.</p>	<p><b>Subvariables</b></p>	<p><b>Población:</b> 233 personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco</p>
		<p>Vigor</p>	
		<p>Dedicación</p>	<p><b>Muestra:</b> 146 personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco</p>
		<p>Absorción</p>	<p><b>Técnica:</b> Las principales técnicas que se utilizaron fue la entrevista personal, encuestas y análisis de datos</p>
			<p><b>Instrumento:</b> Cuestionario de Engagement (UWES)</p>