



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“ESTUDIO DEL NIVEL DE ENGAGEMENT LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE LA
EMPRESA TELCONET S.A.”**

**Previa la obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:
GISELLA ELIZABETH CHIPE LOOR**

Guayaquil – Ecuador

2021

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones y por acompañarme en cada proyecto que me propongo en la vida, a mi madre por toda la dedicación y fortaleza que me transmite.

Mi profunda gratitud a mi tutor por todo el tiempo y paciencia que invirtió para poder transmitir su experiencia, conocimientos y sobre todo por la motivación para continuar como profesionales probos.

Gisella Elizabeth Chipe Loor

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto a Dios, creador de mis días, mi amigo, mi confidente y guía en mis momentos más difíciles.

A mi madre y familia que a través de sus oraciones son mis pilares para seguir avanzando en mi vida profesional y personal, las quiero un mundo.

A mi padre que, aunque ya no te encuentres entre nosotros sé que estarías muy orgulloso de mi.

Y Finalmente, a mis amigas también les dedico mi trabajo que de una u otra forma me apoyaron con sus consejos, me animaron a seguir adelante para concluir una etapa más en mi carrera profesional.

Gisella Elizabeth Chipe Loor

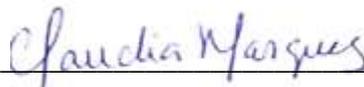
COMITÉ DE EVALUACIÓN



Holger Barriga Medina
Tutor del Proyecto



María Cecilia Moreno
Evaluador 1



María Claudia Márquez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



Gisella Elizabeth Chipe Loor

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
RESUMEN	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ABREVIATURAS	xii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Misión y Objetivos.....	3
1.3. Planteamiento del Problema	3
1.4. Justificación y/o Importancia.....	5
1.5. Objetivos	6
4.1.5. Objetivo General.....	6
4.1.5. Objetivos Específicos	6
1.6. Alcance del estudio	6
1.7. Limitaciones.....	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Introducción	7
2.2. La organización y el individuo	7
2.3. Compromiso Organizacional	9
2.4. Engagement Laboral	11
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo de Investigación.....	15
3.2. Población y Muestra	16
3.3. Instrumentos.....	16
3.3.1. Confiabilidad	17
3.4. Recolección de datos.....	18
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	18

4.1.	VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y ORGANIZACIONALES.....	18
4.1.1.	Género	19
4.1.2.	Edad	19
4.1.3.	Estado Civil	20
4.1.4.	Nivel Estudios.....	21
4.1.5.	Tiempo de labores	22
4.2.	ANÁLISIS DEL PROMEDIO GRUPAL Y RESULTADOS INDIVIDUALES DE LAS DIMENSIONES DEL <i>engagement</i> SEGÚN TEST UWES – 17.	23
4.2.1.	Resultados promedio grupales de las dimensiones del <i>engagement</i> laboral .	23
4.2.2.	Resultados individuales de las dimensiones del <i>engagement</i> laboral.....	25
4.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE <i>engagement</i> CON RELACIÓN A LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS.....	26
4.3.1	Relación de la dimensión vigor con la variable Edad	27
4.3.2.	Relación de la dimensión dedicación con la variable edad	28
4.3.3.	Relación de la dimensión Absorción con la variable edad	29
4.3.4.	Relación de la dimensión vigor con la variable género.....	30
4.3.5.	Relación de la dimensión dedicación con la variable género	31
4.3.6.	Relación de la dimensión absorción con la variable género.....	32
4.3.7.	Relación de la dimensión vigor con la variable tiempo de labores	33
4.3.8.	Relación de la dimensión dedicación con la variable tiempo de labores	34
4.3.9.	Relación de la dimensión absorción con la variable tiempo de labores	35
4.4.	ANÁLISIS DEL NIVEL GENERAL DE <i>Engagement</i> LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS SEGÚN TEST UWES – 17.	36
CAPITULO V: PLAN DE ACCIÓN		36
5.1.	Contrato Psicológico.....	37
5.2.	<i>Workshops</i> o Taller de trabajo	38
5.3.	Liderazgo Transformacional.....	39
5.4.	Revisión de estructura departamental y regularización de cargos	39
5.5.	Capacitación y formación	40
5.6.	Observaciones	41
CAPITULO VI: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....		43
6.1.	Conclusión	43
6.2.	Recomendaciones	44

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	49
ANEXO 1.....	49

RESUMEN

El presente estudio nace a partir del desconocimiento del constructo *engagement* laboral, el mismo que siempre ha sido alineado con otras conceptualizaciones como: satisfacción laboral, compromiso organizacional y/o adicción al trabajo entre otras. Por lo que se vuelve para las organizaciones imprescindibles contar con colaboradores *engaged* por su alto desempeño y calidad en su trabajo, y porque está efectivamente relacionado con los resultados y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, el propósito de esta investigación fue direccionada a medir los niveles de *engagement* laboral de los colaboradores del departamento de sistemas de la empresa Telconet S.A., así como a analizar las dimensiones que la componen como: a) vigor, b) dedicación, y c) absorción, a través del test UWES – Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo elaborado por Wilmar Shaufeli y Arnold Bakker (2003). En esta ocasión el tamaño de la muestra seleccionada coincidió con el tamaño de la población, la misma que fue de 57 colaboradores de dicho departamento.

En cuanto los resultados se pueden determinar que los colaboradores se encuentran en niveles altos y muy altos, pero para profundizar en el estudio se realizó un análisis individual, así como también la relación de las dimensiones del *engagement* con tres variables demográficas como son: a) edad, b) género y c) tiempo de labores y se concluye que a mayor edad, es mejor el despliegue de energía y mayores recursos intrínsecos de afrontamientos, en cuanto a la variable género la mayor distribución de los datos es representado por el género masculino con niveles altos y muy altos de *engagement* laboral y a pesar de ello, se halló colaboradores que se encuentran en niveles moderados y bajos de esfuerzo, significación y concentración en el trabajo, mientras que el género femenino demuestra tener mayor tendencia al entusiasmo, al reto y esfuerzo en el trabajo. Finalmente, en la variable tiempo de labores se comprobó que a menor tiempo de labores poseen niveles altos y muy altos de *engagement* y a mayor tiempo de labores se puede inferir que comienza a mermar por la interacción que ha mantenido con la organización.

A pesar de que no se determinó criticidad en los niveles del *engagement* laboral y los resultados fueron positivos, se procedió a desarrollar un plan de acción que ayude a fomentar y consolidar el *engagement* en los colaboradores del departamento de sistemas.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Red a nivel nacional de Telconet S.A.	1
Ilustración 2 Organigrama del Departamento de Sistemas	2
Ilustración 3 Gráfico descriptivo por género	19
Ilustración 4 Gráfico descriptivo por edad	20
Ilustración 5 Gráfico descriptivo por estado civil	21
Ilustración 6 Gráfico descriptivo por nivel estudios.....	22
Ilustración 7 Gráfico descriptivo por tiempo de labores	23
Ilustración 8 Estadístico descriptivo resultados promedio grupal de las dimensiones.....	24
Ilustración 9 Gráfico de resultados individuales de la Dimensión Vigor.....	25
Ilustración 10 Gráfico de resultados individuales de la Dimensión Dedicación.....	25
Ilustración 11 Gráfico de resultados individuales de la Dimensión Absorción	26
Ilustración 12 Gráfico relación dimensión vigor con la variable edad.....	27
Ilustración 13 Gráfico relación dimensión dedicación con la variable edad.....	28
Ilustración 14 Gráfico relación dimensión absorción con la variable edad.....	29
Ilustración 15 Gráfico relación dimensión vigor con la variable género	30
Ilustración 16 Gráfico relación dimensión dedicación con la variable género.....	31
Ilustración 17 Gráfico relación dimensión absorción con la variable género	32
Ilustración 18 Gráfico relación dimensión vigor con la variable tiempo de labores.....	33
Ilustración 19 Gráfico relación dimensión dedicación con la variable tiempo de labores ..	34
Ilustración 20 Gráfico relación dimensión absorción con la variable tiempo de labores....	35
Ilustración 21 Gráfico nivel general Engagement laboral del Departamento de Sistemas .	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Componentes del Compromiso Organizacional	10
Tabla 2 Cambio Organizacional	12
Tabla 3 Competencias psicosociales de los empleados engaged	13
Tabla 4 Descripción de las dimensiones del engagement	14
Tabla 5 Dimensiones del Engagement	16
Tabla 6 Puntajes normalizados UWES-17 (N=2.313).....	17
Tabla 7 Alpha de Cronbach de las dimensiones del UWES versión corta y larga.....	17
Tabla 8 Estadístico descriptivo por género.....	19
Tabla 9 Estadístico descriptivo por edad	20
Tabla 10 Estadístico descriptivo por estado civil	21
Tabla 11 Estadístico descriptivo por nivel estudios	22
Tabla 12 Estadístico descriptivo por tiempos de labores	22
Tabla 13 Estadístico descriptivo resultados promedio grupal de las dimensiones.....	23
Tabla 14 Relación de la dimensión vigor con la variable edad.....	27
Tabla 15 Relación de la dimensión dedicación con la variable edad	28
Tabla 16 Relación de la dimensión absorción con la variable edad.....	29
Tabla 17 Relación de la dimensión vigor con la variable género.....	30
Tabla 18 Relación de la dimensión dedicación con la variable género.....	31
Tabla 19 Relación de la dimensión absorción con la variable género.....	32
Tabla 20 Relación de la dimensión vigor con la variable tiempo de labores	33
Tabla 21 Relación de la dimensión dedicación con la variable tiempo de labores	34
Tabla 22 Relación de la dimensión absorción con la variable tiempo de labores	35
Tabla 23 Cronograma del Plan de acción.....	42

ABREVIATURAS

UWES: Utrecht Work Engagement Scale

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Telconet S.A. es una empresa privada de telecomunicaciones con una trayectoria de 25 años en el mercado nacional ofreciendo productos de conectividad, provisión de internet, centros de datos y su giro de negocio siempre ha estado cimentado principalmente en entender las necesidades de sus clientes, para ofrecerles nuevos productos que ayuden a maximizar su experiencia con las nuevas tecnologías, pero basados fundamentalmente en la calidad y gestión de riesgos de la seguridad de la información. Su matriz está ubicada en la ciudad de Guayaquil y adicionalmente posee sucursales en todo el territorio ecuatoriano siendo Quito su sucursal mayor. Esta distribución de oficinas tiene como finalidad dar el mejor servicio técnico en cuanto a instalaciones y soportes debido a que posee la mayor red de cobertura nacional.

A continuación, en la ilustración 1 se muestra la red de telecomunicaciones a nivel nacional de fibra óptica que posee Telconet S.A.

Ilustración 1 Red a nivel nacional de Telconet S.A.

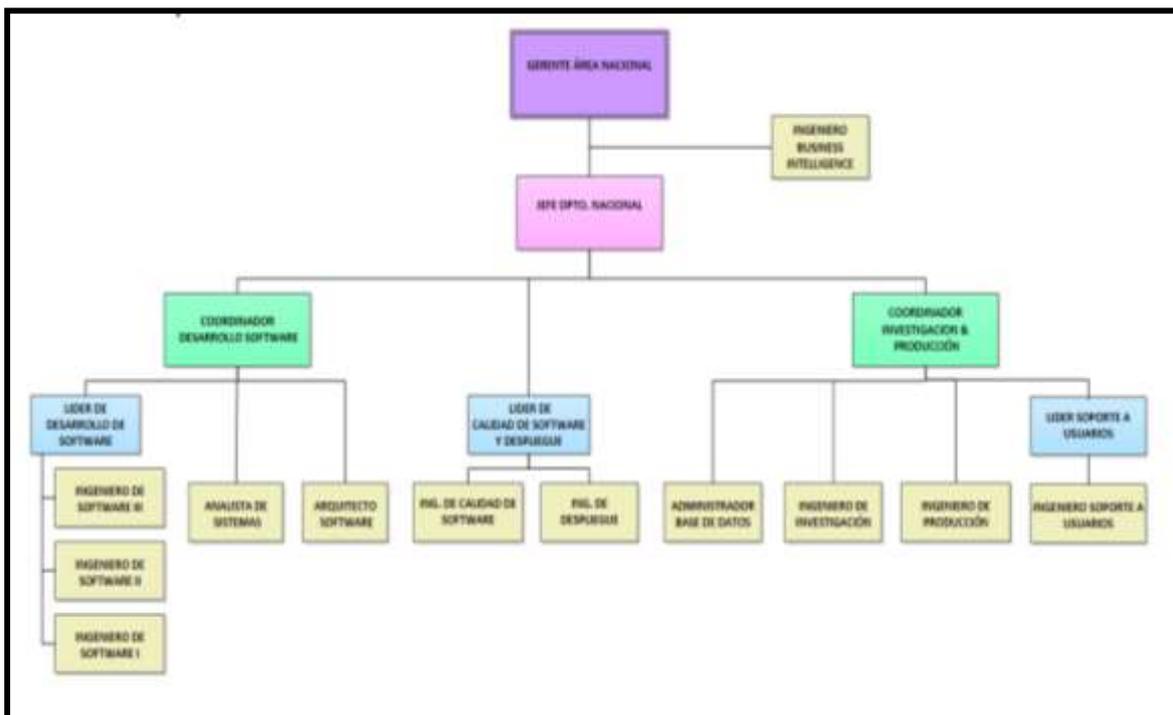


Fuente: Telconet S.A., (2018)

En la actualidad, para gestionar toda la operatividad de la empresa y brindar el mejor servicio a sus clientes Telconet S.A. está dividida en cinco áreas como son: (a) Administración, (b) Comercial, (c) Centro de Datos, (d) Innovación y (e) Técnica. Esta última, es la más grande con alrededor de 1.041 colaboradores en la ciudad de Guayaquil, donde se encuentra el objeto de este estudio que es el Departamento de Sistemas.

Cabe indicar que, a través del Departamento de Sistemas se ha desarrollado un portafolio de programas y aplicativos muy amplios que ayudan a la automatización y gestión de procesos internos de la empresa, así como la de todos sus clientes externos. Aquí, se ha contratado a 57 colaboradores con formación profesional de cuarto nivel, tercer nivel y/o estudiantes de los últimos años de la carrera de sistemas, complementado con certificaciones en el ámbito de diseño y seguridad de aplicativos y móviles. Se detalla a continuación en la ilustración 2 el organigrama del departamento objeto del presente estudio.

Ilustración 2 Organigrama del Departamento de Sistemas



Fuente: Elaborado por la autora.

Como se muestra en la ilustración 2, el departamento de sistemas cuenta con dos grandes secciones, la primera sección es donde se desarrolla la programación de todo el

software de los aplicativos y programas tanto en la parte visual y funcional, así como también en esta sección se realizan las pruebas de calidad de software previo a salir a producción hacia los clientes internos y externos. Finalmente, tenemos la segunda sección donde se trabaja en la administración de la base de datos, se analiza las vulnerabilidades que puede existir en los aplicativos y/o programas, y al salir a producción o al mercado los nuevos servicios implementados se realiza el soporte técnico al usuario y se analiza nuevas tendencias y mejoras para los mismos volviéndose un ciclo sistémico.

1.2. Misión y Objetivos

La operatividad de Telconet S.A. se basa en su misión y objetivos empresariales, estos son medidos con una frecuencia mensual a través de los indicadores claves del rendimiento de sus procesos, por lo que a continuación se detalla los mismos:

Misión:

“Buscar la excelencia en la provisión de la comunicación de datos, a través del uso de la mejor tecnología disponible y la preparación continua de nuestros recursos humanos, en beneficio de la comunidad, cliente y empresa.”

Objetivos:

“Obtener un índice de satisfacción al cliente del 92% e incrementar el porcentaje de participación de soluciones de negocio al 30%.”

1.3. Planteamiento del Problema

Las empresas en la actualidad esperan que sus colaboradores sean proactivos, que tengan iniciativa y que demuestre un alto desempeño en sus funciones por lo que buscan normalmente estas conexiones para alinearlos con su estrategia y objetivos. La clave para dicha conexión se podría focalizar con el *engagement* laboral ya que está relacionado a la motivación intrínseca que tiene el colaborador con su trabajo. “El *engagement* se refiere a un estado cognitivo afectivo más persistente en el tiempo, que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta” (Vanegas García & Delgado Abella, 2013, p. 6), mientras que para Shaufeli y Bakker (2004) en su teoría propuesta sobre el *engagement* indica que posee dimensiones como el vigor y la dedicación, mientras que otros estudios

concluyen que el *engagement* laboral está relacionado con los resultados organizacionales (Salanova Soria & Shaufeli, 2009). Por esta razón, el *engagement* debería ser una variable de relevancia para las empresas, porque posee una bifurcación en cuanto a los beneficios que obtiene el colaborador en su calidad de vida y para la organización porque estaría fomentando en los colaboradores sentido de pertenencia que desemboca en un desempeño superior a lo esperado.

Telconet S.A. es una empresa que debe adaptarse a los cambios tecnológicos constantes, pues, aporta con soluciones y servicios para las pequeñas y grandes empresas a nivel nacional. En el departamento de sistemas se ha evidenciado en el último año, un decreciente cumplimiento de proyectos y objetivos. Este resultado ha sido asociado a factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los colaboradores, por lo que, al interior de la empresa se han abordado estos factores por departamento. En la última encuesta realizada en el departamento de sistemas, se evidenció una inconformidad con los beneficios laborales como sueldos, remuneración variable, bonificación por gastos incurridos por teletrabajo y cancelación de horas extras. Además, se observa que los colaboradores hacen su esfuerzo por tener un desempeño destacado, pero al mismo tiempo, se percibe desmotivación en ellos.

Por otra parte, a esta desmotivación se suma la ausencia de un plan de carrera a corto y/o mediano plazo claro, ya que la empresa a pesar de que promociona internamente no traza una línea de carrera y desarrollo profesional, ni se anticipa a comprender los conocimientos, experiencias, competencias conductuales que necesita un colaborador para que avance laboralmente. En cuanto a las capacitaciones para el departamento de sistemas están muy enfocadas a la parte técnica por el volumen de proyectos y desarrollos de software, dejando a un lado capacitaciones gerenciales y de desarrollo personal.

Otros puntos que inciden de gran manera en los colaboradores son los siguientes: (a) el liderazgo que se encuentra muy centralizado en la Gerencia Nacional de Sistemas y que no permite que exista un campo de acción más amplio en la toma de decisiones desde la jefatura hasta los coordinadores o líderes de software, (b) el poco trabajo en equipo que existe entre los mismo colaboradores cuando se está trabajando en un proyecto nuevo o existente, (c) los tiempos establecidos para los proyectos son demasiados cortos, en

consecuencia, no permiten que exista una mejor gestión colaborativa ni comunicación; y, (d) los colaboradores resaltan que la empresa no posee una cultura de reconocimiento al esfuerzo y al desempeño de los departamentos y su cumplimiento de objetivos. Sobre este último aspecto, lo que ocurre es lo contrario. Cuando existe un error, se tiene por costumbre buscar a culpables y esta forma de actuar repercute mucho en la parte emocional de los colaboradores. Por consiguiente, ellos no toman iniciativas para dar nuevos aportes y ser más proactivos, sino que más bien, prefieren quedarse en la zona de confort.

Por lo tanto, todos los factores mencionados tienen una gran incidencia en los colaboradores debido a que afecta directamente a la dedicación, energía, desempeño y a la salud, pues incrementan los niveles de estrés y hace que ellos no disfruten de lo que hacen. Para la empresa en cambio, representaría bajos índices de producción proyectados y fuga del talento humano especializado que ven un mejor futuro y desarrollo en ofertas de la competencia.

1.4. Justificación y/o Importancia

Una vez dilucidado la problemática, se determinó analizar el nivel de *engagement* laboral que poseen en la actualidad los colaboradores del departamento de sistemas de la empresa Telconet S.A. por cuanto no existe un conocimiento claro de la importancia y su incidencia en los trabajadores, ni tampoco los beneficios que conlleva para la empresa fomentar buenas prácticas desde el área de Desarrollo Humano.

Cabe resaltar que la empresa ha direccionado todos sus esfuerzos y recursos en capacitaciones a nivel técnico y nuevos proyectos en telecomunicaciones, dejando de un lado la motivación intrínseca de sus colaboradores y podría ir degenerándose en pérdidas económicas por no cumplimiento de objetivos y por los altos costes de los procesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento de nuevo personal.

Adicionalmente, el presente estudio ayudará a los directivos y ejecutivos de la empresa a conocer sobre los niveles de *engagement* laboral del departamento de sistemas, sus incidencia y beneficios, así como también toda la información que se obtenga servirá para fomentar planes de acción que estén orientados a mejorar las condiciones de trabajo y proporcionar un equilibrio entre las exigencias y expectativas de los colaboradores.

1.5. Objetivos

4.1.5. Objetivo General

Determinar el nivel *engagement* laboral de los colaboradores del departamento de sistemas de la empresa Telconet S.A.

4.1.5. Objetivos Específicos

Medir el nivel *engagement* laboral de los colaboradores del departamento de sistemas de la empresa Telconet S.A.

Analizar las dimensiones que inciden en el nivel *engagement* laboral de los colaboradores del departamento de sistemas.

Desarrollar planes de acción que estén enfocados en mejorar las condiciones de trabajo y calidad de vida de los colaboradores del departamento de sistemas.

1.6. Alcance del estudio

Con el presente proyecto, se desea medir los niveles de *engagement* laboral y establecer cuáles son las dimensiones que están incidiendo en el mismo, con la finalidad de realizar planes de acción mucho más focalizados y desde el criterio de Desarrollo Humano.

Es decir, una vez determinados los niveles de *engagement* laboral en el departamento sistemas y a través de los planes de acción se podrá generar un gran impacto en el clima laboral, productividad, eficiencia y niveles de creatividad. Esto ayudará a que los colaboradores se conviertan en generadores de nuevas ideas y aporten en el área de desarrollo de software. Asimismo, podrán percibir que la empresa se encuentra interesada y preocupada en fomentar el bienestar y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. Y finalmente, podrá tener un efecto multiplicador al resto de los departamentos técnicos de la empresa.

1.7. Limitaciones

Dentro del marco de la investigación se desea evaluar y estudiar el nivel de *engagement* laboral de los colaboradores, a partir de la medición y análisis de las dimensiones que lo componen. Sin embargo, a pesar del abordaje de bienestar psicosocial que se pretende dar, existen otros factores y/o dimensiones que no son tan positivos y se encuentran implícitos en la interacción colaborador/empresa que permitirán ampliar la perspectiva, tales como el *burnout*. Para el presente estudio se utilizó la encuesta de Shaufeli y Bakker (2003) para medir los niveles de *engagement* laboral, pero se estima que de acuerdo con los resultados que se obtenga, se puede profundizar y contrastar este estudio con otros métodos de mediciones que estén basados desde un enfoque psicosocial.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

Las empresas u organizaciones se desenvuelven en la actualidad dentro de un mundo tan volátil, incierto, complejo, ambiguo que constantemente viven compitiendo por posicionarse dentro de mercados locales e internacionales. Pero asimismo, para alcanzar sus objetivos y estrategias siempre necesitará de un pilar fundamental muy valioso como son sus colaboradores; además, cuando se gestiona personal surge una interrogante entre los directivos y/o ejecutivos de una empresa de: ¿Cómo puedo pasar de colaboradores que solo cumplen a colaboradores que estén involucrados en la gestión organizacional?, A partir de lo cual, deberá tener claro cuál es el comportamiento que espera la empresa de sus colaboradores, identificar los posibles motivadores y los factores o condiciones organizacionales que están ofreciendo para mantener sus altos estándares de calidad de servicios o productos, sobre todo también por el nuevo contexto externo que emergió a partir de la declaración de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (2020). Por lo que en el presente trabajo se expondrán teorías que no son excluyente más bien son complementarias desde el punto de vista motivacional, social y organizacional, debido a que el comportamiento humano es un mundo muy complejo por su composición biopsicosocial (Dicaprio, 1989).

2.2. La organización y el individuo

Las organizaciones son verdaderos sistemas, que fueron creados con el objetivo de tener un crecimiento sostenido, rentabilidad, productividad, participación en los

mercados, competitividad, etc., y en ese devenir de logros y desarrollo deberá incrementar su capital, tecnología y la plantilla de personas que posean conocimientos, habilidades y competencias conductuales para asegurar su operatividad y su ventaja competitiva. (Chiavenato, 2009). Mientras que para Ader (1990) en su estudio planteó que “Las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos y grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas” (p. 37), lo que les permitirá que logren un objetivo común y se desarrolle dentro de su contexto un condicionamiento bilateral.

Asimismo, el individuo es el mayor representante del desarrollo de la *psique*, debido a que realiza procesos complejos desde lo consciente e inconsciente y estos procesos son determinados por los factores biológicos, psicológicos, sociales y desarrollados por su historia, cultura y sistema social, lo que permite que tenga sus propias características, personalidad, comportamientos, aptitudes, motivación y necesidades que lo hace único e independiente. Es por eso, que en la teoría planteada por Maslow (1954) indica que existe diferentes niveles de necesidades que están ordenadas jerárquicamente y estas inician desde fisiológicas que son las más básicas, avanzando por las necesidades de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, las mismas que influyen en la motivación del individuo progresivamente, pero otros estudios contrastaron esta teoría dentro de las organizaciones y desde la individualidad como el estudio de Porter (1961) donde concluyó que dependiendo del cargo que desempeña un colaborador determinará el grado de satisfacción en la escala de necesidades de Maslow. Otros autores como Steers y Spencer (1977) indicaban en su investigación que las personas que tenían una necesidad superior al logro, su desempeño era superior y sentían satisfacción indiferentemente de las recompensas que obtuvieran. Por lo que se podría afirmar que todos los individuos son constructos sociales mediados desde su personalidad.

Cabe resaltar que adicionalmente a los aportes y estudios de la construcción conceptual de la personalidad y motivación de un individuo, también existe factores proporcionados por las organizaciones a sus colaboradores que causan o incrementan la motivación; es por eso, que Frederick Herzberg en su teoría de Motivación e Higiene concluyó que existían factores de higiene que estaban relacionados al contextos de sus puestos de trabajo como son los beneficios y políticas laborales, seguridad y condiciones

físicas en el trabajo, supervisión, relaciones interpersonales etc., que a pesar de estar presentes no producen motivación, más bien disminuyen o eliminan la insatisfacción de los colaboradores. Por otro lado, Herzberg también sostuvo que existían otro tipo de factores motivadores que estaban relacionados con el contenido del puesto y que si estaban presentes producía altos niveles de motivación y un desempeño superior a los esperado, estos factores están alineados a la realización que obtiene en el puesto la persona, el reconocimiento de su desempeño, el enriquecimiento de la tarea realizada, crecimiento profesional y personal etc. (Manso, 2002).

Es por ello, que en esta dicotomía expuesta en la presente investigación entre la organización e individuo debería ver una sinergia de tipo ganar-ganar, donde las organizaciones alcancen sus objetivos estratégicos a través de alinear los esfuerzos de sus colaboradores para que también suplan sus necesidades y objetivos personales.

2.3. Compromiso Organizacional

En la interacción que existe entre un colaborador y la empresa existe el auge del concepto compromiso organizacional y la misma tiene varias conceptualizaciones, que de acuerdo a Arias Galicia & Heredia Espinoza (2006) parte desde el campo legal hasta el psicológico. El compromiso legal es el vínculo o relación de dependencia que tiene un colaborador a través de un contrato laboral, donde acepta las condiciones y ofertas sin menoscabo de su satisfacción y/o relación afectiva. En cambio, el compromiso psicológico no se ve supeditado al contrato, más bien se ve reflejada en la fidelidad y permanencia colaborador, por lo que cada vez se suman más empresas ahondar sus esfuerzos y focalizar sus recursos en la satisfacción de las personas que la integran con el fin de retener y mantener su fuerza de trabajo que asegura el éxito de la misma.

Para otros autores como Robbins & Judge (2009) define al “compromiso organizacional como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (p. 79). Asimismo estos autores plantearon que el compromiso organizacional posee tres componentes como se detallan a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1 Tipos de Componentes del Compromiso Organizacional

Tipos de componentes	Descripción	Ejemplo
Afectivo	Carga emocional hacía la organización y la creencia de sus valores	Identificación del empleado por el involucramiento de la empresa con la tecnología e innovación
Para continuar	Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla	Compromiso del empleado por una buena remuneración y la afectación que tendría en caso de renunciar
Normativo	Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas	Compromiso que el empleado tiene, cuando este se ve involucrado desde un inicio en un proyecto y siente que al dejarlo la empresa quedaría mal frente a los clientes

Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Según estos autores plantearon que, el componente afectivo está más alineado con los resultados desempeño laboral y la rotación del personal, y además este componente se manifiesta como la relación que sostiene un colaborador con varios factores como lo son: su percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera y el querer desvincular de la empresa. Mientras, el componente más débil es el de continuación debido a que la permanencia del colaborador está condicionada hasta encontrar nuevas oportunidades (Robbins & Judge, 2009).

Asimismo, existen otros estudios como el que planteó Álvarez Llorente (2008) donde analizó otras determinantes que influyen en compromiso organizacional como son: características demográficas y personales (sexo, edad, estado civil, educación, etc.), en segundo lugar se encuentra características del puesto y condiciones laborales (antigüedad en la empresa, tipo de puesto, número de horas trabajadas), y finalmente hizo referencia a la experiencia y/o apreciaciones laborales que tiene el colaborador sobre su trabajo en general (salario, posibilidades de promoción, relaciones laborales, etc.). Mientras que Meyer, et al. (2002) en su estudio comprobaron que el compromiso organizacional incide en el comportamiento de los colaboradores, y tiene una fuerte relación con la satisfacción y

participación en el trabajo, así como también puede estar supeditado por las diferencias culturales.

Por lo que de acuerdo a lo planteado por los diferentes autores, podemos resaltar que existen varias acepciones y estudios que demuestran que el compromiso organizacional normalmente se origina o está determinado por contexto ofrecido por las organizaciones y esto a su vez condiciona de una manera positiva o negativa el comportamiento del colaborador.

2.4. Engagement Laboral

Para entender con mayor claridad el *engagement*, se parte del hecho que, para Maslach et al. (2001) nace como lo opuesto de los estudios realizados en torno al *burnout* o síndrome del desgaste profesional, que concierne a un estado de agotamiento físico, mental y emocional por la demanda que posee el colaborador en el trabajo. Como se sabe la Psicología estudia el comportamiento de los individuos y tiene un abordaje que alcanza al interior de la organizaciones, por lo que siempre ha enfocado sus investigaciones en la salud psicosocial, psicoemocional y su somatización, y el *engagement* es un constructo muy ampliamente estudiado por la Psicología Positiva cuyo objetivo según Seligman y Csikszentmihalyi (2000) es “catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas” (p. 5).

Por otra parte, las conceptualizaciones que existen alrededor del *engagement* son siempre asociadas a: compromiso organizacional, implicación al trabajo, dedicación al trabajo, adicción al trabajo o satisfacción laboral, mientras que en las consultoras hoy por hoy apuntan a que el *engagement* ayuda a la rentabilidad de una organización pero no poseen una verdad absoluta sobre el constructo objeto de estudio, más bien tienen diferentes acepciones y puntos de vistas sobre el mismo. Por lo que Salanova Soria y Shaufeli (2009) señalan que “es destacable que virtualmente todas las descripciones de *engagement* se centran en la organización más que en el trabajador individual” (p. 99). Esto se da simplemente porque todos se focalizan alcanzar los resultados de la empresa más que el bienestar de los colaboradores *per se*.

En este sentido, las organizaciones han tenido una evolución muy rápida que ha sido mediada por su contexto externo, el mismo que incide en las formas y condiciones de trabajo que ofertan a los colaboradores y que esta demanda ya no es solo un estado físico óptimo, sino mas bien, desde la parte psicológica del individuo por su complejidad. Por lo que Dave Ulrich manifiesta que:

La contribución del empleado se convierte en una cuestión empresarial crítica, porque al tratar de crear una mayor producción con menos empleados, las empresas no tienen otra opción que tratar de comprometerse no sólo con el cuerpo, sino también con la mente y el alma de cada empleado. (Ulrich, 1997, p. 125)

Cabe resaltar que esta transformación y exigencias que han sufrido las organizaciones actualmente, las ha volcado a realizar una metamorfosis de ser tradicionales a modernas como se ilustra en la tabla 2.

Tabla 2 Cambio Organizacional

Desde...	Hacia...
Reducción de costes	Satisfacción al Cliente
Eficiencia	Efectividad
Satisfacción de los empleados	Motivación de los empleados
Control	<i>Empowerment</i>
Objetivos a corto-plazo sobre el <i>Cash-flow</i>	Objetivos a largo-plazo sobre la visión, planificación y crecimiento.
Estructura vertical (cadena de mando)	Redes Horizontales (cadenas de colaboración interdependientes)
Dependencia de la empresa (Ej. Formación en la empresa)	Responsabilidad personal (Ej. Empleabilidad)

Fuente: (Salanova Soria & Schaufeli, 2004)

Asimismo para Salanova Soria y Schaufeli (2004) “las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa más y más en el conocimiento psicológico y la experiencia” (p. 5). Y es por ello, que las organizaciones también demandan de sus colaboradores *engaged competencies* que lo ayuden en su rendimiento con el trabajo, así como esas mismas competencias los ayuden a potencializar su desarrollo profesional y personal. A continuación en la Tabla 3 se detallan la competencias más solicitadas de los colaboradores *engaged*.

Tabla 3 Competencias psicosociales de los empleados engaged

Competencias emocionales
Inteligencia emocional, empatía
Optimismo, esperanza, confianza, autoestima
Competencias cognitivas
Vigilancia, atención, concentración
Creatividad, innovación
Competencias motivacionales
Curiosidad, apertura a nuevas experiencias
Voluntad de aprendizaje y desarrollo
Mente abierta al cambio, flexibilidad
Autoeficacia
Autocontrol
Iniciativa personal, proactividad
Energía
Competencias conductuales
Habilidades para la gestión del tiempo
Habilidades de negociación
Habilidades sociales, interpersonales y de comunicación

Fuente: (Salanova Soria & Shaufeli, 2009)

Cabe resaltar, que para que la empresa mantenga los cambios que demanda su entorno detallados en la Tabla 2 y que los colaboradores puedan desarrollar sus habilidades o cerrar con mayor facilidad las brechas en sus competencias conductuales existentes según la Tabla 3, necesitan el constructo psicológico del *engagement* planteado desde la óptica de la Psicología Positiva que a partir de aspectos positivos intrínsecos ayudan a potencializar los mismos. Es así que, la primera vez que emerge el concepto de

engagement fue a través los estudios realizados por Kahn (2017) donde sugirió que “en el *engagement*, las personas utilizan y se expresan por sí mismas física, cognitiva, emocional, y mentalmente durante el desarrollo de sus roles” (p. 694), pero este mismo autor indicaba que para que se desarrolle el *engagement* de los colaboradores con su rol de trabajo, se necesitaba tres condicionantes: (a) que el trabajo tenga significado, (b) que el ambiente laboral sea seguro, y, (c) que exista disponibilidad de los recursos, lo que permitiría que el colaborador evolucione una conducta especial que lo lleva al crecimiento, desarrollo personal y la organización obtendría mejor rendimiento.

Para otros autores como Shaufeli y Salanova (2007) manifestaron que “a diferencia de los que sufren *burnout*, los empleados *engagement* tienen un sentido de conexión enérgica y afectiva con sus actividades laborales” (p. 140), lo que permitirá a colaboradores afrontar de mejor manera las exigencias de su puesto de trabajo y a percibirlo como desafiante, en vez de estresante y demandante. Asimismo, en otra propuesta Shaufeli et al. (2002) definieron al *engagement* como “ un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (p. 74), por lo que en la Tabla 4 se describe las tres dimensiones planteadas por estos autores y que son características que distinguen el *engagement*.

Tabla 4 Descripción de las dimensiones del engagement

Dimensiones	Descripción
Vigor	Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.
Dedicación	Hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo, reto por el trabajo
Absorción	Se produce cuando la persona esta totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectarse de lo que esta haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas

Fuente: (Salanova Soria & Shaufeli, 2009)

A partir de estas dimensiones expuestas en la Tabla 4 se puede indicar que el *engagement* en los colaboradores lo pueden demostrar a través de su identificación hacia su trabajo, su motivación intrínseca, su energía y dedicación. Es por ello, que una vez expuesta esta correlación que existe entre el colaborador y sus necesidades con la organización y sus planteamientos de objetivos y rentabilidad, se hace indispensable analizar este constructo que ayuda al colaborador a desarrollar más efectivamente sus competencias y se vuelve un agente de cambio dentro de la organización y ayuda a consolidar los objetivos organizacionales. En cambio, para la organización representa un beneficio y al medirlo, pueden tomar acciones correctivas y consolidarse como organización de contexto saludable y emprendedor.

Asimismo, para el presente trabajo de investigación se considerará los estudios de los ponentes Arnold Bakker y Wilmer Shaufeli, ya que nos permitirá medir los niveles de *engagement* y analizar sus dimensiones, para aportar con mayor claridad el plan acción que ayuden a incrementarlos o mantenerlos.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

El presente proyecto tiene un diseño no experimental de corte transversal, puesto que no se manipulará ningún tipo de variable y los datos serán recolectados en determinado instante de tiempo, el mismo que fue propuesto en el mes de junio 2021. También se determinó realizar la investigación con un enfoque mixto, debido a que se recolectará y analizará datos que ayudarán a profundizar en los rasgos y niveles de la variable estudiada y su comportamiento dentro del objeto de estudio (Hernández Sampieri et al., 2010).

Asimismo, se efectuó una investigación de campo, debido a que se aplicó el test UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) al departamento de Sistemas de la compañía Telconet S.A. con la finalidad de medir, promediar y relacionar las dimensiones de la variable y poder describir la percepción de las características de los mismos.

En forma general, el alcancé de la investigación fue descriptiva ya que se deseaba representar aspectos personales, específicos y esenciales de los colaboradores del

departamento objeto del presente estudio. El desarrollo del proyecto fue de corte transversal debido a que la recolección de datos fue en un solo momento y tiempo determinado, es decir junio del 2021.

3.2. Población y Muestra

La población de estudio corresponde a los 57 colaboradores del departamento de sistema, y, el tamaño de la muestra por tener acceso a la totalidad de los colaboradores coincide con el tamaño de la población. El muestreo es un muestreo por conveniencia debido al enfoque del estudio.

3.3. Instrumentos

Para efectuar la presente investigación se seleccionó el test UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) diseñado y elaborado por los psicólogos Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker en el año 2003. Inicialmente, estaba compuesta por 24 ítems que en el transcurso de la revalidación psicométrica subsiguiente fueron suprimidos 7 ítems, quedando la versión final test para la evaluación del *engagement* 17 ítems, aunque de acuerdo al manual existe una versión corta de 9 y 15 ítems.

El test UWES-17 está agrupado en 3 componentes o dimensiones que conforman el *engagement*: Vigor (6 ítems), Dedicación (5 ítems) y Absorción (6 ítems) como se detalla a continuación en la tabla 5.

Tabla 5 Dimensiones del Engagement

Dimensiones	Descripción	Ítems
Vigor	Altos niveles de energía y resiliencia, voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades	1,4,8,12,15,17
Dedicación	Sentido o significado del trabajo, sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo	2,5,7,10,13
Absorción	Sentimiento de felicidad al estar inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor	3,6,9,11,14,16

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

Cada ítem usa la escala de Likert para sus respuestas, siendo 0 nunca o ninguna vez y 6 siempre o todos los días. El promedio de los componentes o dimensiones se lo obtiene sumando los valores de cada ítem y dividiéndolo por el número de ítems de cada dimensión respectiva, por lo que se puede obtener en el test UWES tres resultados parciales que pertenecen a cada de las dimensiones del *engagement* y un total que fluctúa entre 0 y 6 puntos. En la Tabla 6 se detalla los puntajes normalizados para la UWES-17.

Tabla 6 Puntajes normalizados UWES-17 (N=2.313)

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje Total
Muy Bajo	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
Bajo	2.18 - 3.20	1.61 - 3.00	1.61 - 2.75	1.94 - 3.06
Promedio	3.21 - 4.80	3.01 - 4.90	2.76 - 4.40	3.07 - 4.66
Alto	4.81 - 5.60	4.91 - 5.79	4.41 - 5.35	4.67 - 5.53
Muy Alto	≥5.61	≥5.80	≥5.36	≥5.54
M	3.99	3.81	3.56	3.82
SD	1.08	1.31	1.10	1.10
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 - 6.00	.00 - 6.00	.00 - 6.00	.00 - 6.00

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

3.3.1. Confiabilidad

Para los coeficientes de confiabilidad del presente instrumento Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker consideraron en la medición de sus dimensiones su consistencia interna y la confiabilidad del test-retest conocida también como estabilidad (Schaufeli & Bakker, 2003).

Tabla 7 Alpha de Cronbach de las dimensiones del UWES versión corta y larga

	UWES-9 (N=12.631)			UWES-15 (N=12.631)			UWES-17 (N=12.161)		
	Total	Md	Intervalo	Total	Md	Intervalo	Total	Md	Intervalo
Vigor	.72	.76	.60 - .87	.80	.80	.56 -.88	.82	.82	.66 - .87
Dedicación*	.84	.87	.74 - .90	.89	.89	.83 - .92	.89	.89	.83 - .92
Absorción	.77	.79	.66 - .85	.81	.82	.73 -.88	.83	.83	.79 - .88
Puntaje Total	.90	.91	.85 - .94	.92	.92	.88 - .96	.93	.93	.88 - .95

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

Como se detalla en la Tabla 7, el alpha de Cronbach (α) del instrumento utilizado para el análisis del *engagement* posee confiabilidad y consistencia en todas las versiones, ya que el mismo va incrementándose de acuerdo con el tamaño del test y su $\alpha \geq 0,70$.

3.4. Recolección de datos

Para dar inicio a la recolección de datos, se sostuvo en la primera semana de junio del 2021 una reunión con la Gerencia de Desarrollo Humano de Telconet S.A. para solicitar autorización y realizar la investigación en torno al estudio de niveles de *engagement* laboral de los colaboradores del departamento de Sistemas.

A partir de la segunda semana una vez obtenida la aprobación de parte del departamento de Desarrollo Humano, se mantuvo la reunión con la Gerencia Nacional de Sistemas explicándole sobre el tópico de la investigación y se solicitó el apoyo para la comunicación interna a los colaboradores sobre la actividad *per se*.

En la logística para la aplicación de la prueba, se realizó una convocatoria por la plataforma virtual de videoconferencia, donde se procedió a exponer el objetivo de la encuesta e instrucciones a todos los colaboradores del departamento y se recalcó de forma enfática la confidencialidad de la información. El lapso que duró la toma del test UWES-17 fueron entre 5 a 10 minutos por colaborador, el mismo que fue enviado a través de un link en la plataforma.

Y finalmente se procedió a realizar la tabulación de la información recolectada, para posteriormente realizar el análisis de los datos.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Variables demográficas y organizacionales

A continuación, se detalla el estudio descriptivo de las características demográficas género, edad, estado civil, nivel de estudios. Así como también, la concerniente a la organización como tiempo de labores que poseen los colaboradores del departamento de Sistemas.

4.1.1. Género

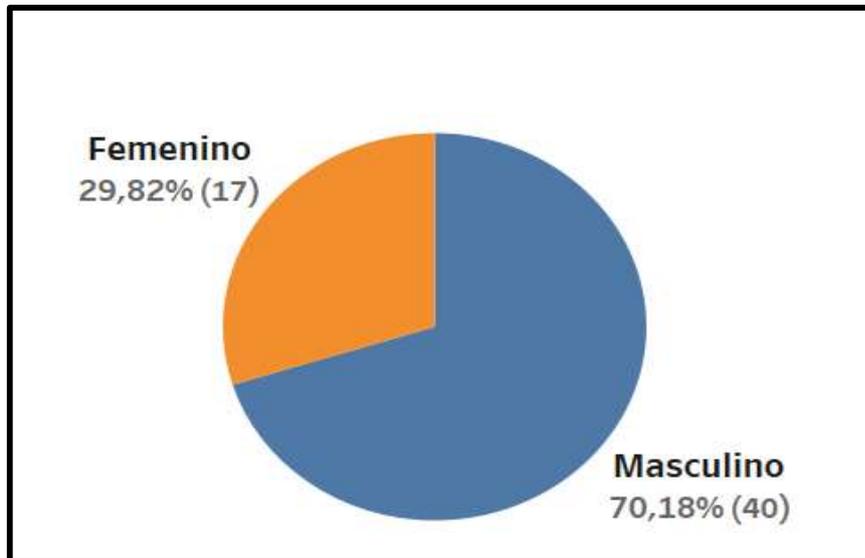
De acuerdo con los resultados, en la tabla 8 e ilustración 3, se observa que de los 57 encuestados, 40 son de género masculino que representa un 70,18% y 17 de género femenino que representa el 29,82% de la población, lo que indica que existe una preeminencia de hombres dentro del departamento.

Tabla 8 Estadístico descriptivo por género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	40	70,18%
Femenino	17	29,82%
Total general	57	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 3 Gráfico descriptivo por género



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.1.2. Edad

La edad es otro factor demográfico de la encuesta, la información que se muestra en la tabla 9 e ilustración 4 es la clasificación de la población fue realizada en 3 categorías, de 20 a 30 años, 31 a 40 años y finalmente de 41 años en adelante.

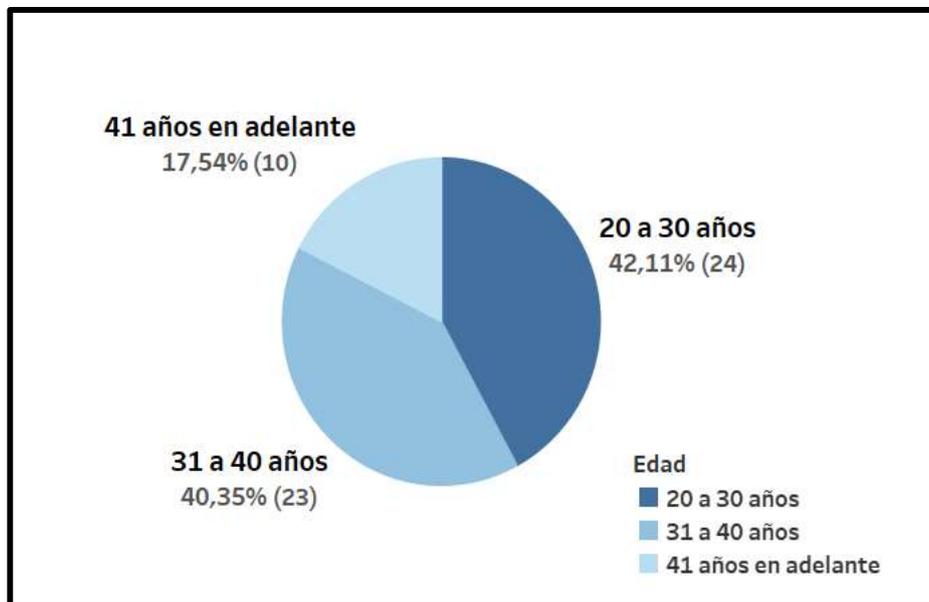
La mayoría de los colaboradores del departamento se encuentran distribuidos de en un rango de edad de 20 a 40 años y representa el 82.46 % de la población, siendo solo 10 colaboradores mayores 41 años que representan el 17.54% restante.

Tabla 9 Estadístico descriptivo por edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	24	42,11%
31 a 40 años	23	40,35%
41 años en adelante	10	17,54%
Total general	57	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 4 Gráfico descriptivo por edad



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.1.3. Estado Civil

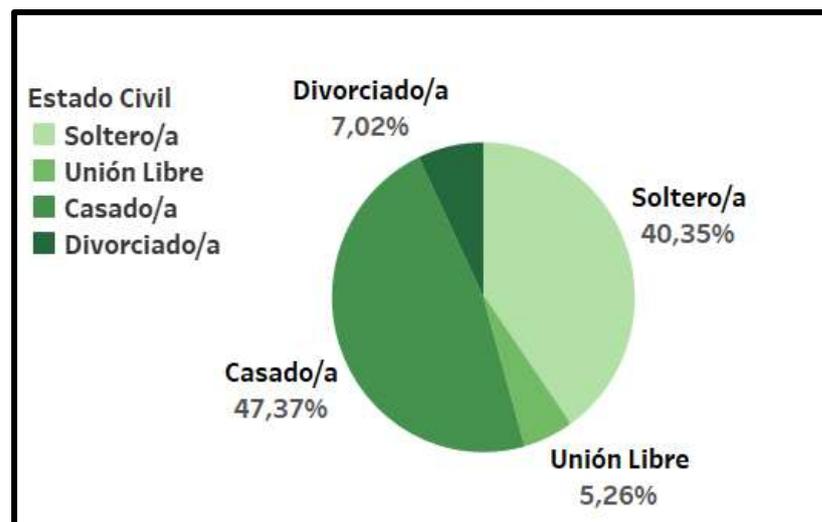
La variable del estado civil se detalla en la tabla 10 e ilustración 5, donde 27 colaboradores del departamento son casados y representan el 47.37%, 23 colaboradores solteros con un 40.35%, 4 colaboradores divorciados y 3 colaboradores en unión libre que representan 12.28% total de la población.

Tabla 10 Estadístico descriptivo por estado civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado/a	27	47,37%
Divorciado/a	4	7,02%
Soltero/a	23	40,35%
Unión Libre	3	5,26%
Total general	57	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 5 Gráfico descriptivo por estado civil



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.1.4. Nivel Estudios

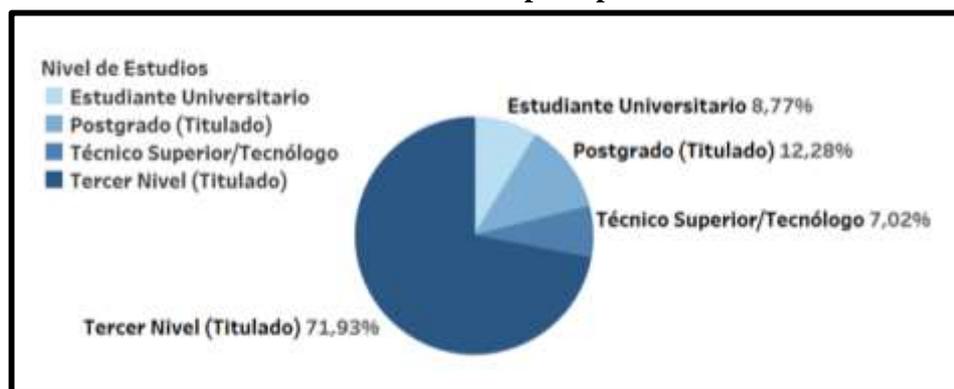
En el nivel de estudios como se demuestra en la tabla 11 e ilustración 6, la mayor parte de la población con 41 colaboradores poseen título de tercer nivel y representan 71.93%, mientras que 7 colaboradores con un 12.28% poseen un postgrado, 4 colaboradores se encuentran el nivel de técnico superior o tecnólogo y se refleja en 7.02%, y, por último 5 colaboradores con 8.77% se encuentran todavía en estudios universitarios.

Tabla 11 Estadístico descriptivo por nivel estudios

Nivel de Estudios	f	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante Universitario		5	8,77%
Postgrado (Titulado)		7	12,28%
Tercer Nivel (Titulado)		41	71,93%
Técnico Superior/Tecnólogo		4	7,02%
Total general		57	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 6 Gráfico descriptivo por nivel estudios



4.1.5. Tiempo de labores

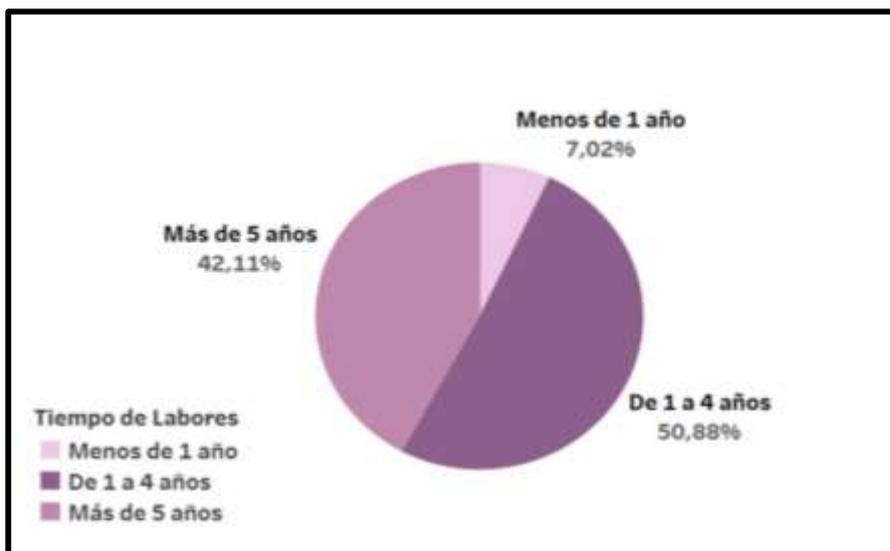
En la tabla 12 e ilustración 7 se muestra el tiempo de labores que poseen colaboradores encuestados del departamento de Sistemas, existen 29 colaboradores que tienen de 1 a 4 años de antigüedad y representan el 50.88%, 24 colaboradores que tienen más de 5 años de labores y refleja 42.11% de la población y por último 4 colaboradores con menos de 1 año que representan 7.02% restantes.

Tabla 12 Estadístico descriptivo por tiempos de labores

Tiempo de Labor..	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 4 años	29	50,88%
Más de 5 años	24	42,11%
Menos de 1 año	4	7,02%
Total general	57	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 7 Gráfico descriptivo por tiempo de labores



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.2. Análisis del promedio grupal y resultados individuales de las dimensiones del *engagement* según test UWES – 17.

De acuerdo con los resultados que arrojo la encuesta realizada a los colaboradores del departamento de sistemas, se detallará a continuación y para una mayor comprensión resultados grupales e individuales de las dimensiones del *engagement* laboral.

4.2.1. Resultados promedio grupales de las dimensiones del *engagement* laboral

Los promedios de cada dimensión del *engagement* se ven reflejados en la tabla 13 e ilustración 8:

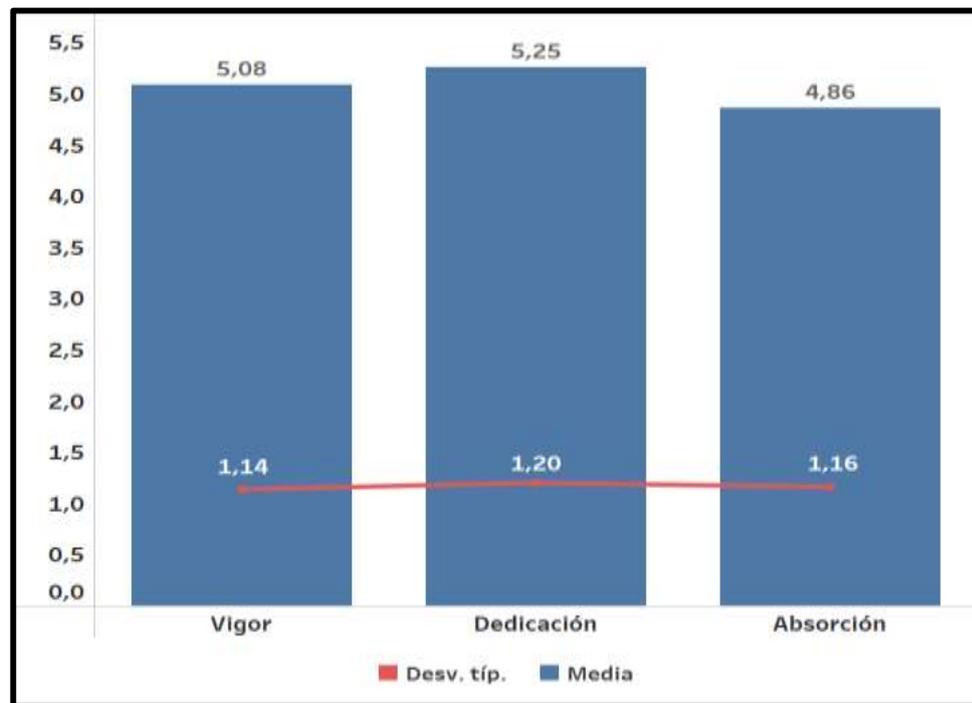
Tabla 13 Estadístico descriptivo resultados promedio grupal de las dimensiones

Prom. Vigor	5.08	Desv. están. de Vigor	1.14
Prom. Dedicación	5.25	Desv. están. de Dedicación	1.20
Prom. Absorción	4.86	Desv. están. de Absorción	1.16

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Los puntajes que muestran el resultado promedio grupal de 5.25 en la dimensión dedicación, indican que los colaboradores tienen un alto nivel significación, orgullo y reto por el trabajo, en la dimensión vigor el puntaje promedio fue de 5.08 lo que refleja que están en niveles también altos e implica que existe altos niveles energía y un deseo de esforzarse a pesar de las dificultades que se puedan presentar y el último promedio de la dimensión absorción dio como resultado 4.86, y de acuerdo a la tabla de puntajes normalizados para la UWES-17, el nivel se encuentra alto y denota que existe un alto nivel de concentración y alegría en el trabajo.

Ilustración 8 Estadístico descriptivo resultados promedio grupal de las dimensiones



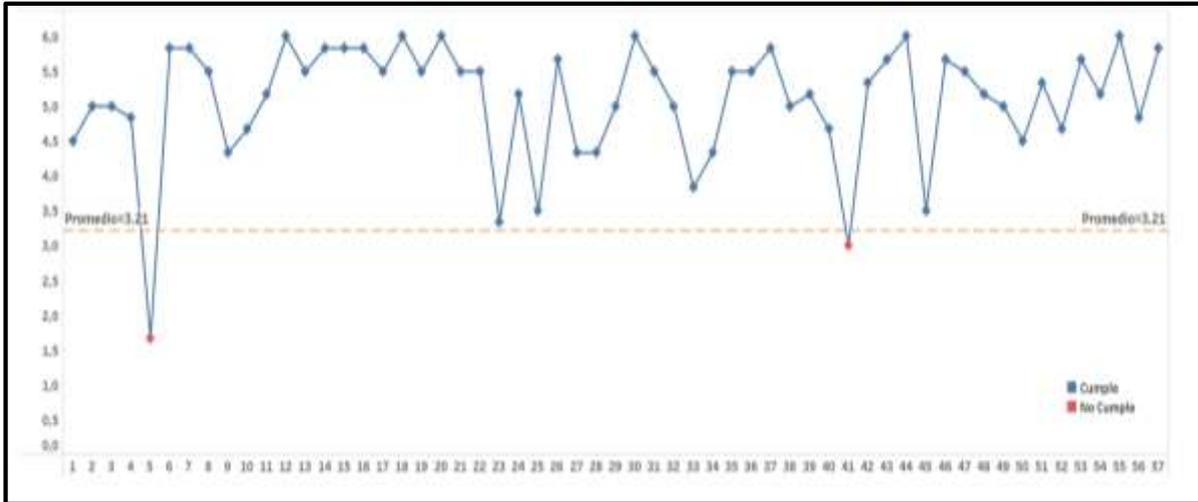
Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Asimismo, se analizó la desviación estándar de los resultados de las dimensiones y se concluye que las respuestas de los colaboradores no representan diferencias significativas en relación con el promedio, debido a que la dispersión de distribución de los datos es mínima a la media.

4.2.2. Resultados individuales de las dimensiones del engagement laboral

Los resultados individuales de cada dimensión tienen como base el cálculo de los promedios de las puntuaciones que le otorgaron a cada ítem los colaboradores, de los 57 niveles registrados en el análisis de datos se detalla los resultados individuales:

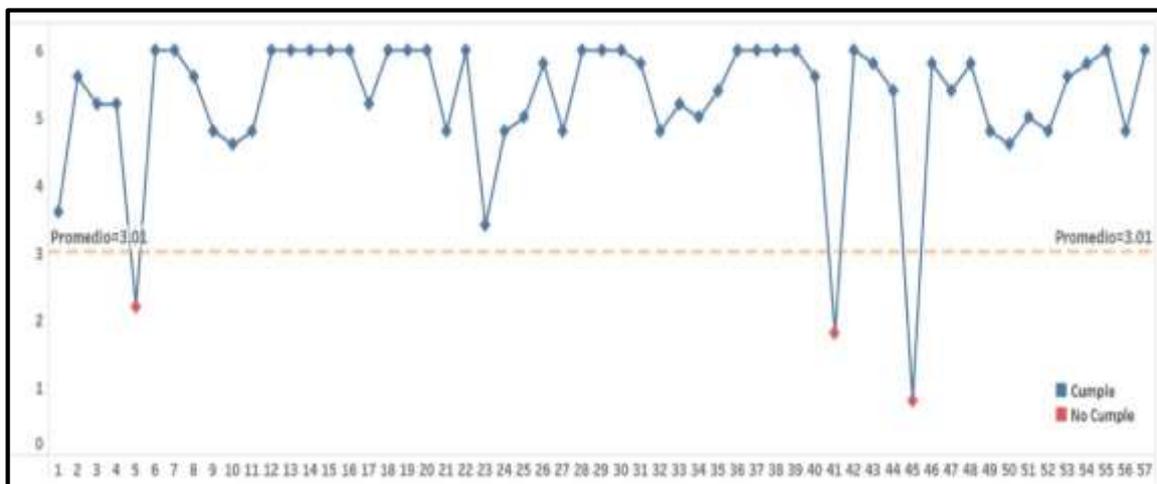
Ilustración 9 Gráfico de resultados individuales de la Dimensión Vigor



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

En la ilustración 9 se muestra que el 89.47% de los colaboradores de sistemas en forma individual posee niveles altos de vigor, mientras que el 7.02% muestran niveles sobre el promedio y en un mínimo porcentaje del 3.51% se encuentra en niveles bajos, debido a que su puntuación está por debajo del promedio moderado.

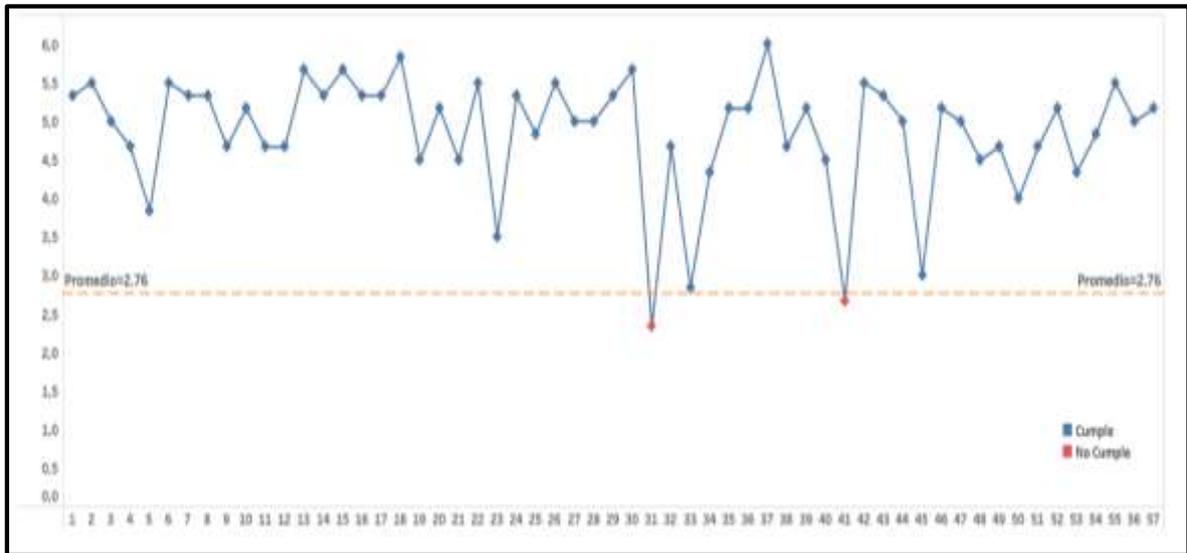
Ilustración 10 Gráfico de resultados individuales de la Dimensión Dedicación



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

En cuanto a la dimensión dedicación, de acuerdo a la ilustración 10 el 94.74% de los colaboradores tuvieron mayor tendencia a niveles altos y muy altos, mientras que un 5.26% tuvo una predisposición a estar por debajo del promedio moderado.

Ilustración 11 Gráfico de resultados individuales de la Dimensión Absorción



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

La mayor tendencia que presentaron el 96.49% colaboradores en la dimensión absorción fue entre los niveles altos y el promedio moderado, y con 3.51% según la escala de calificaciones se encuentra en un nivel bajo. Por lo que a pesar de que el promedio grupal está en un nivel alto, el análisis individual arroja diferencias aproximadas entre el 3% al 5% de los colaboradores con niveles bajos energía, poco deseo de esforzarse, falta de significación y entusiasmo por su trabajo, y con poca concentración y experiencias positivas del mismo.

4.3. Análisis de los resultados de las dimensiones de *engagement* con relación a las variables demográficas

Para el presente estudio se realizó el análisis de los resultados arrojados de las diferentes dimensiones del *engagement* con las siguientes variables demográficas: a) edad, b) género, c) tiempos de labores, las mismas que fueron seleccionadas objetivamente y por ser relevantes para la organización.

4.3.1 Relación de la dimensión vigor con la variable Edad

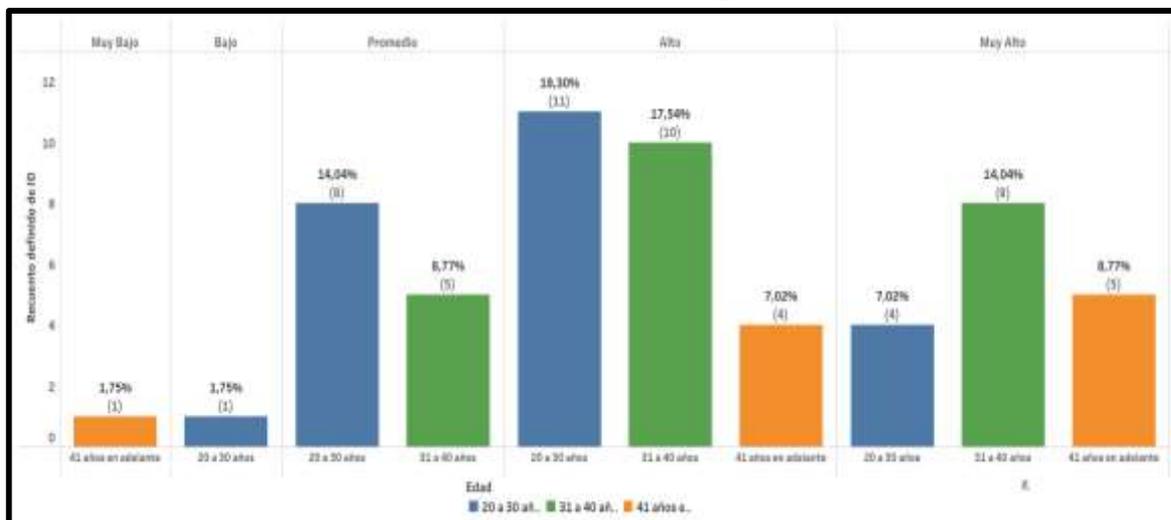
En la tabla 14 e ilustración 12 se detalla la relación que existe entre el promedio de la dimensión vigor respecto a la variable edad, definidas en tres categorías: de 20 a 30 años, de 31 a 40 años y de 41 años en adelante. En los resultados obtenidos se evidencia que, en la primera categoría de 20 a 30 años de edad, la mayor concentración de los colaboradores se encuentra entre el nivel promedio moderado y alto del vigor, mientras que en la segunda y tercera categoría de 31 a 40 años y de 41 en adelante los resultados de su población se encuentran en los niveles altos y muy altos, por lo que son más propensos a tener un vigor, energía y esfuerzo mucho más altos. Y en referencia los resultados de la población en general, el 73.68% se proyectan en los niveles altos y muy altos.

Tabla 14 Relación de la dimensión vigor con la variable edad

Categorías Vigor	Categorías Pu.	Edad			Total general
		20 a 30 años	31 a 40 años	41 años en adelante	
Muy Bajo	Recuento			1,00	1,00
	% de total Recuento			1,75%	1,75%
Bajo	Recuento	1,00			1,00
	% de total Recuento	1,75%			1,75%
Promedio	Recuento	8,00	5,00		13,00
	% de total Recuento	14,04%	8,77%		22,81%
Alto	Recuento	11,00	10,00	4,00	25,00
	% de total Recuento	19,30%	17,54%	7,02%	43,86%
Muy Alto	Recuento	4,00	8,00	5,00	17,00
	% de total Recuento	7,02%	14,04%	8,77%	29,82%
Total general	Recuento	24,00	23,00	10,00	57,00
	% de total Recuento	42,11%	40,35%	17,54%	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 12 Gráfico relación dimensión vigor con la variable edad



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.3.2. Relación de la dimensión dedicación con la variable edad

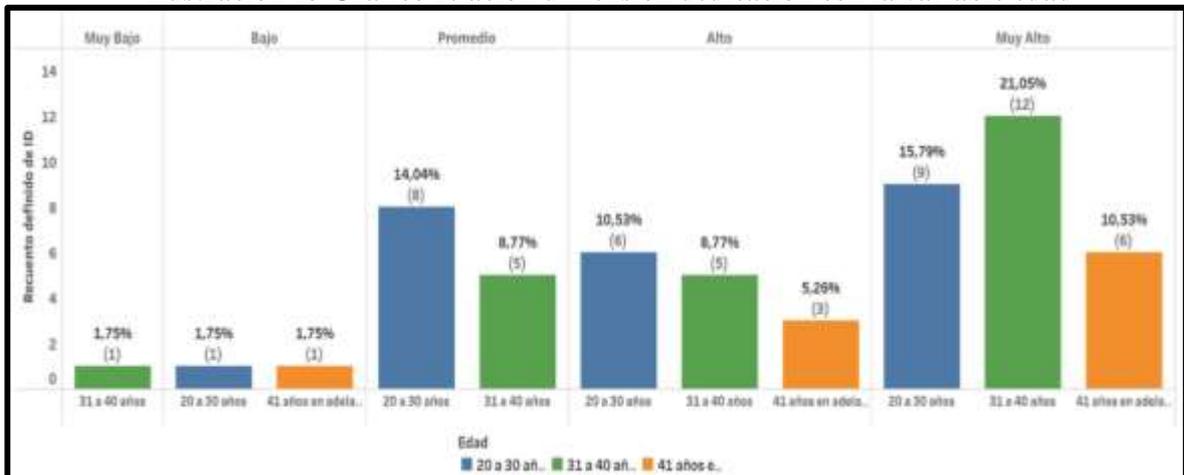
En el análisis resultados de la dimensión dedicación en relación a la edad, la mismas que se detalla en la tabla 15 e ilustración 13, se puede observar que entre más edad mayor implicación y significación por el trabajo, debido a que la mayor distribución de los datos se encuentran en las categorías de 31 a 40 años y de 41 años en adelante quienes se encuentra en niveles altos y muy altos y están representados con un 45.61%, mientras que en la categoría 20 a 30 años aunque también poseen niveles altos y muy altos con 26.32%, existe 15.79% que se encuentran en los niveles de un promedio moderado y bajo. Y a nivel general el 71.93% están en niveles altos y muy altos y un 28.07% están en niveles promedio moderado, bajo y muy bajo.

Tabla 15 Relación de la dimensión dedicación con la variable edad

Categorías	Categorías Puntajes	Edad			Total general
		20 a 30 años	31 a 40 años	41 años en adelante	
Dedicación	Muy Bajo	Recuento	1,00		1,00
	% de total Recuento		1,75%		1,75%
Bajo	Recuento	1,00		1,00	2,00
	% de total Recuento	1,75%		1,75%	3,51%
Promedio	Recuento	8,00	5,00		13,00
	% de total Recuento	14,04%	8,77%		22,81%
Alto	Recuento	8,00	5,00	3,00	14,00
	% de total Recuento	10,53%	8,77%	5,26%	24,56%
Muy Alto	Recuento	9,00	12,00	6,00	27,00
	% de total Recuento	15,79%	21,05%	10,53%	47,37%
Total general	Recuento	24,00	23,00	10,00	57,00
	% de total Recuento	42,11%	40,35%	17,54%	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 13 Gráfico relación dimensión dedicación con la variable edad



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.3.3. Relación de la dimensión Absorción con la variable edad

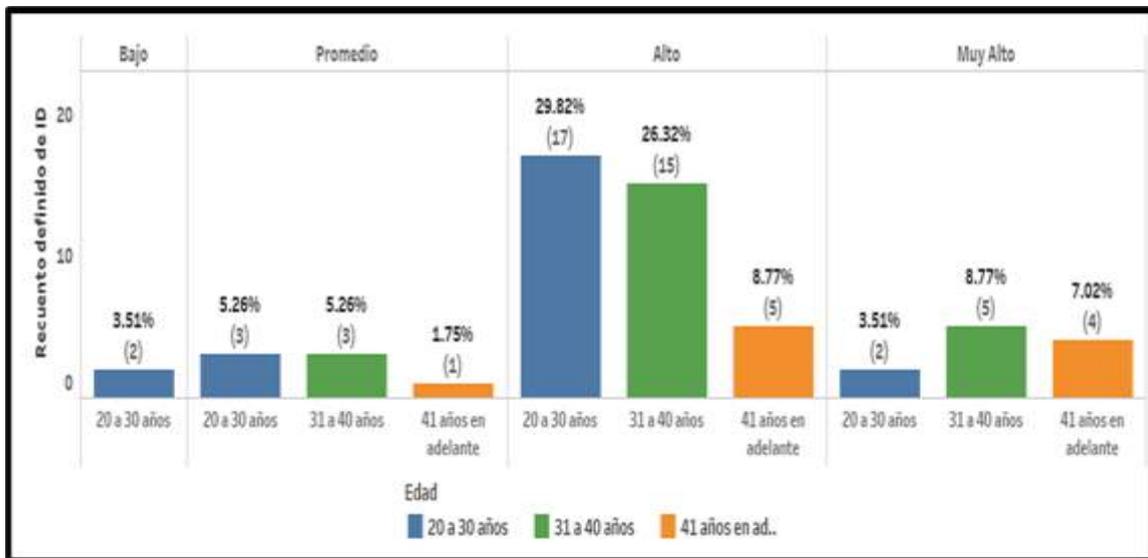
En la dimensión absorción y su relación con la variable edad, se refleja que existe mayor consistencia y concentración en los niveles altos y muy altos y se encuentran distribuidos en las tres categorías representando por un 84.21% de la población. Por lo que la distribución de los datos representados en la tabla 16 e ilustración 14 deja entrever que este deleite, satisfacción y concentración esta alineado a los desafíos que tienen por los nuevos proyectos de la organización y la especialización de estudios que posee la población.

Tabla 16 Relación de la dimensión absorción con la variable edad

Categorías Absorción	Categorías Puntajes	Edad			Total general
		20 a 30 años	31 a 40 años	41 años en adelante	
Bajo	Recuento	2,00			2,00
	% de total Recuento	3,51%			3,51%
Promedio	Recuento	3,00	3,00	1,00	7,00
	% de total Recuento	5,26%	5,26%	1,75%	12,28%
Alto	Recuento	17,00	15,00	5,00	37,00
	% de total Recuento	29,82%	26,32%	8,77%	64,91%
Muy Alto	Recuento	2,00	5,00	4,00	11,00
	% de total Recuento	3,51%	8,77%	7,02%	19,30%
Total general	Recuento	24,00	23,00	10,00	57,00
	% de total Recuento	42,11%	40,35%	17,54%	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 14 Gráfico relación dimensión absorción con la variable edad



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.3.4. Relación de la dimensión vigor con la variable género

Con la variable género se realiza una observación previa al análisis, debido a que la población estudiada tiene una representación mayor en porcentaje del género masculino en comparación al género femenino, por lo que se identificará la tendencia entre ambos géneros.

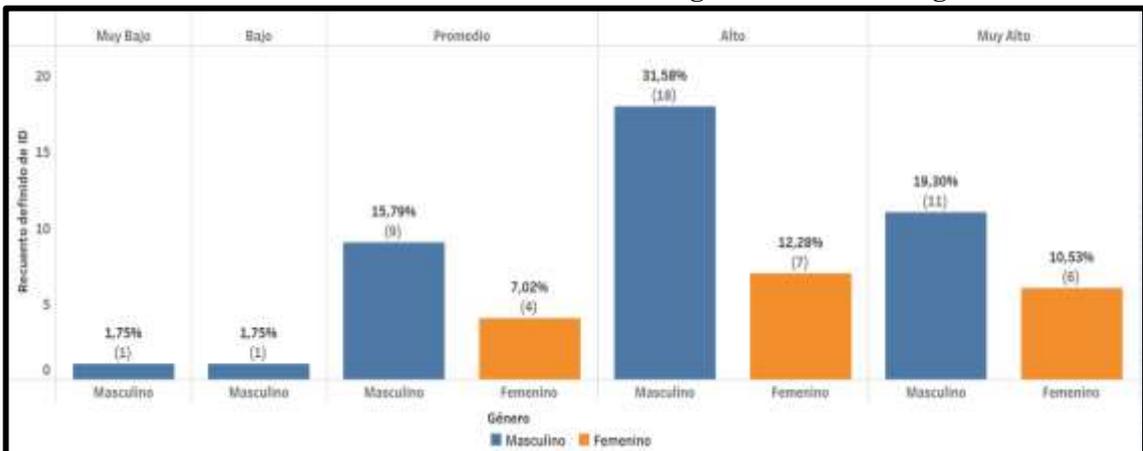
En la tabla 17 e ilustración 15 se muestra la tendencia que posee el género femenino, que está representado un 29.82% de la población y de ese porcentaje el 22.81% se encuentran en niveles alto y muy altos, mientras que el género masculino representado por un 70.18%, también tiene un 50.88% una tendencia alta y muy alta, pero adicionalmente demuestra tener un 19.29% con tendencia al promedio moderado y muy bajo en cuanto a la energía, fortaleza mental y esfuerzo en el trabajo.

Tabla 17 Relación de la dimensión vigor con la variable género

Categorías Vigor	Categorías Puntajes	Género		Total general
		Femenino	Masculino	
Muy Bajo	Recuento		1,00	1,00
	% de total Recuento		1,75%	1,75%
Bajo	Recuento		1,00	1,00
	% de total Recuento		1,75%	1,75%
Promedio	Recuento	4,00	9,00	13,00
	% de total Recuento	7,02%	15,79%	22,81%
Alto	Recuento	7,00	18,00	25,00
	% de total Recuento	12,28%	31,58%	43,86%
Muy Alto	Recuento	6,00	11,00	17,00
	% de total Recuento	10,53%	19,30%	29,82%
Total general	Recuento	17,00	40,00	57,00
	% de total Recuento	29,82%	70,18%	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 15 Gráfico relación dimensión vigor con la variable género



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.3.5. Relación de la dimensión dedicación con la variable género

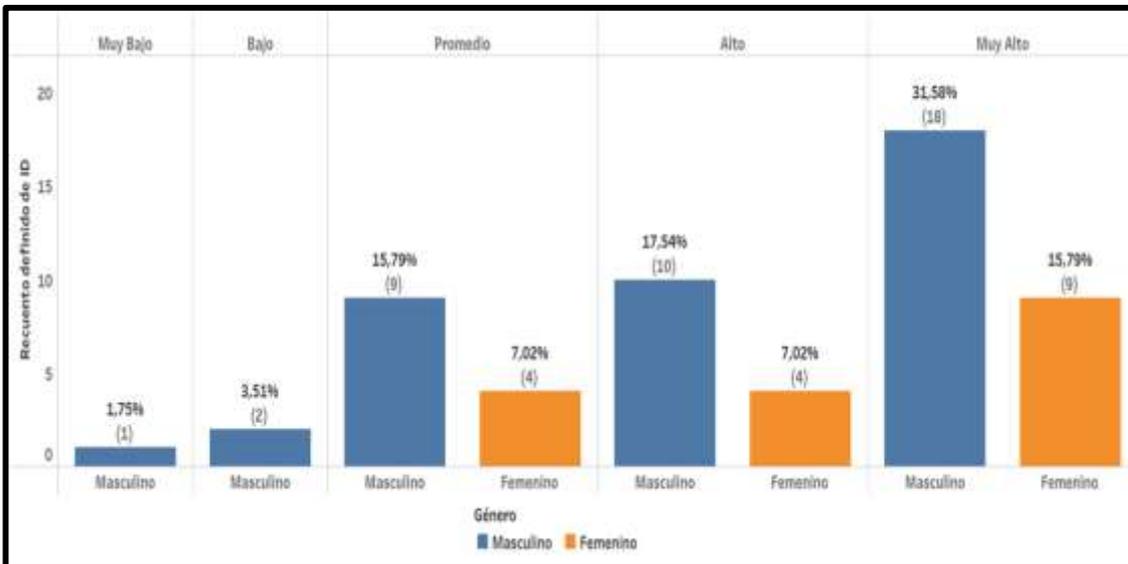
En la relación del género con la dimensión dedicación, el género femenino se mantiene la tendencia en niveles altos y muy altos del 22.81%, más, sin embargo, se puede ver que en la distribución de los datos hay una variación entre alto a muy alto de un 5.25%, lo que indica que existe un mayor sentimiento de significado, entusiasmo y orgullo por el trabajo. A diferencia del género masculino que la tendencia en dedicación es 49.12% en los niveles alto y muy alto, también existe un incremento hacia los niveles de moderado y muy bajo con 21.05% como de detalla en la tabla 18 e ilustración 16.

Tabla 18 Relación de la dimensión dedicación con la variable género

Categorías Dedicación	Categorías Puntajes	Femenino		Género Masculino	Total general
		Recuento	% de total Recuento	Recuento	
Muy Bajo	Recuento			1,00	1,00
	% de total Recuento			1,75%	1,75%
Bajo	Recuento			2,00	2,00
	% de total Recuento			3,51%	3,51%
Promedio	Recuento	4,00		9,00	13,00
	% de total Recuento	7,02%		15,79%	22,81%
Alto	Recuento	4,00		10,00	14,00
	% de total Recuento	7,02%		17,54%	24,56%
Muy Alto	Recuento	9,00		18,00	27,00
	% de total Recuento	15,79%		31,58%	47,37%
Total general	Recuento	17,00		40,00	57,00
	% de total Recuento	29,82%		70,18%	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 16 Gráfico relación dimensión dedicación con la variable género



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.3.6. Relación de la dimensión absorción con la variable género

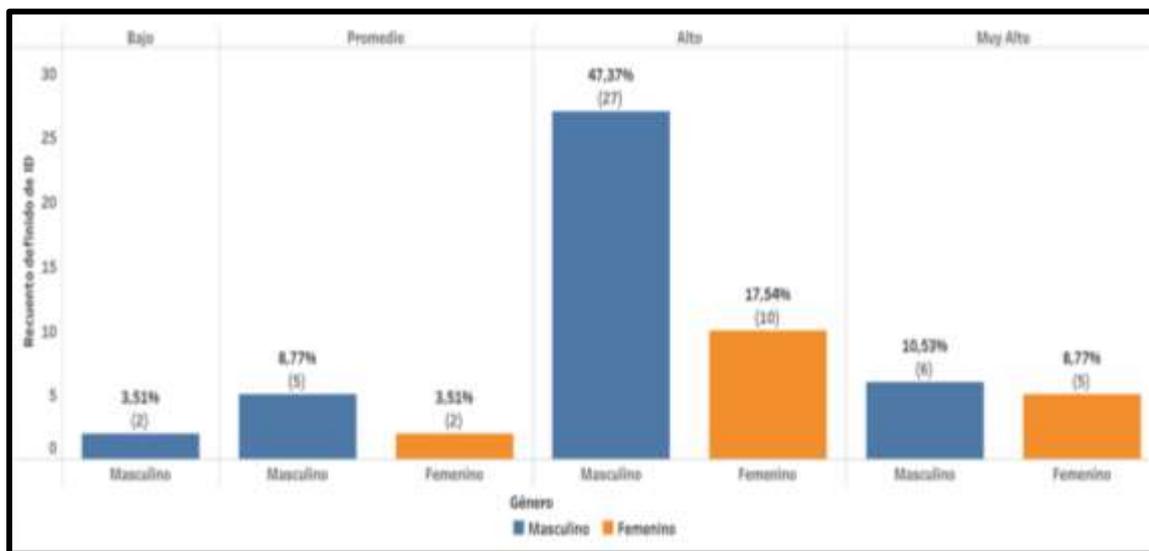
En cuanto a la distribución y concentración de datos por género en la dimensión absorción su tendencia están en niveles altos y muy altos. El género femenino con un 26.31% y el género masculino representado con 57.90%. A nivel poblacional el 84.21% se encuentran en niveles altos mientras que el 15.79% se encuentran en el nivel promedio moderado a bajo detallado en la tabla 19 e ilustración 17.

Tabla 19 Relación de la dimensión absorción con la variable género

Categorías			Femenino	Género Masculino	Total general
Absorción	Bajo	Recuento		2,00	2,00
		% de total Recuento		3,51%	3,51%
	Promedio	Recuento	2,00	5,00	7,00
		% de total Recuento	3,51%	8,77%	12,28%
	Alto	Recuento	10,00	27,00	37,00
		% de total Recuento	17,54%	47,37%	64,91%
	Muy Alto	Recuento	5,00	6,00	11,00
		% de total Recuento	8,77%	10,53%	19,30%
Total general		Recuento	17,00	40,00	57,00
		% de total Recuento	29,82%	70,18%	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 17 Gráfico relación dimensión absorción con la variable género



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.3.7. Relación de la dimensión vigor con la variable tiempo de labores

Para el desarrollo del análisis de los resultados de la relación vigor y tiempos de labores en la organización, se categorizó en los siguientes tres rangos de tiempo de labores: a) menos de 1 año, b) de 1 a 4 años y c) Más de 5 años.

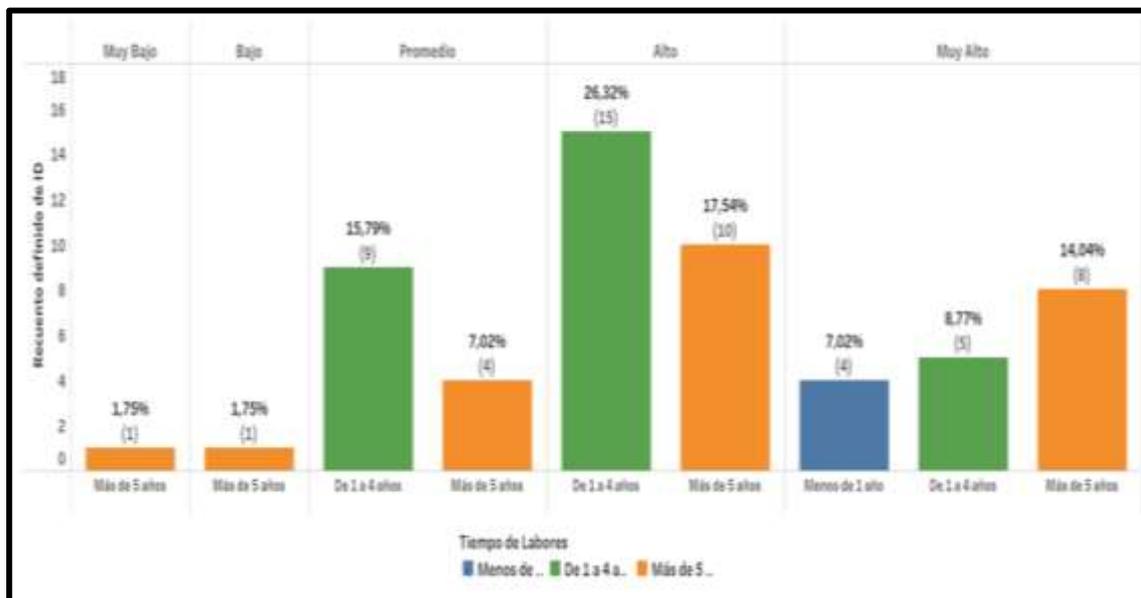
Los resultados muestran que el vigor de los colaboradores es significativamente mayor en el primer rango de menos de 1 año y último rango de más de 5 años, mientras que el segundo rango de 1 a 4 años se encuentra distribuidos entre el nivel alto y promedio moderado según lo detallado en la tabla 20 e ilustración 18.

Tabla 20 Relación de la dimensión vigor con la variable tiempo de labores

Categorías Vigor	Categorías Puntajes	Tiempo de Labores			Total general
		De 1 a 4 años	Más de 5 años	Menos de 1 año	
Muy Bajo	Recuento		1,00		1,00
	% de total Recuento		1,75%		1,75%
Bajo	Recuento		1,00		1,00
	% de total Recuento		1,75%		1,75%
Promedio	Recuento	9,00	4,00		13,00
	% de total Recuento	15,79%	7,02%		22,81%
Alto	Recuento	15,00	10,00		25,00
	% de total Recuento	26,32%	17,54%		43,86%
Muy Alto	Recuento	5,00	8,00	4,00	17,00
	% de total Recuento	8,77%	14,04%	7,02%	29,82%
Total general	Recuento	29,00	24,00	4,00	57,00
	% de total Recuento	50,88%	42,11%	7,02%	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 18 Gráfico relación dimensión vigor con la variable tiempo de labores



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.3.8. Relación de la dimensión dedicación con la variable tiempo de labores

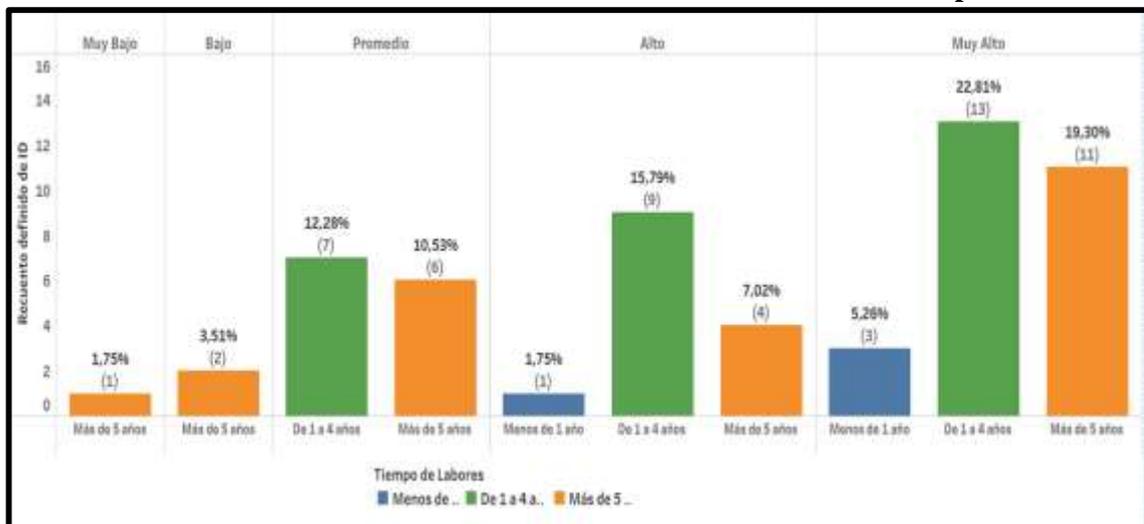
En cuanto a los resultados que se presentan en la tabla 21 e ilustración 19 sobre la dedicación y el tiempo de labores, se puede observar que en el rango de 1 a 4 años a pesar de que mantiene la distribución de los datos entre los niveles promedio moderado a nivel alto, su preponderancia es el nivel muy alto del 22.81%, sin embargo en el rango de más de 5 años su mayor concentración se da en los niveles altos y muy altos, pero se puede identificar que existe un 15.79% significativo de colaboradores que se encuentran entre un nivel promedio y muy bajo. Mientras que la primera categoría de menos de 1 año se encuentra en niveles altos.

Tabla 21 Relación de la dimensión dedicación con la variable tiempo de labores

Categorías Dedicación	Categorías Puntajes	Tiempo de Labores			Total general
		De 1 a 4 años	Más de 5 años	Menos de 1 año	
Muy Bajo	Recuento		1,00		1,00
	% de total Recuento		1,75%		1,75%
Bajo	Recuento		2,00		2,00
	% de total Recuento		3,51%		3,51%
Promedio	Recuento	7,00	6,00		13,00
	% de total Recuento	12,28%	10,53%		22,81%
Alto	Recuento	9,00	4,00	1,00	14,00
	% de total Recuento	15,79%	7,02%	1,75%	24,56%
Muy Alto	Recuento	13,00	11,00	3,00	27,00
	% de total Recuento	22,81%	19,30%	5,26%	47,37%
Total general	Recuento	29,00	24,00	4,00	57,00
	% de total Recuento	50,88%	42,11%	7,02%	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 19 Gráfico relación dimensión dedicación con la variable tiempo de labores



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.3.9. Relación de la dimensión absorción con la variable tiempo de labores

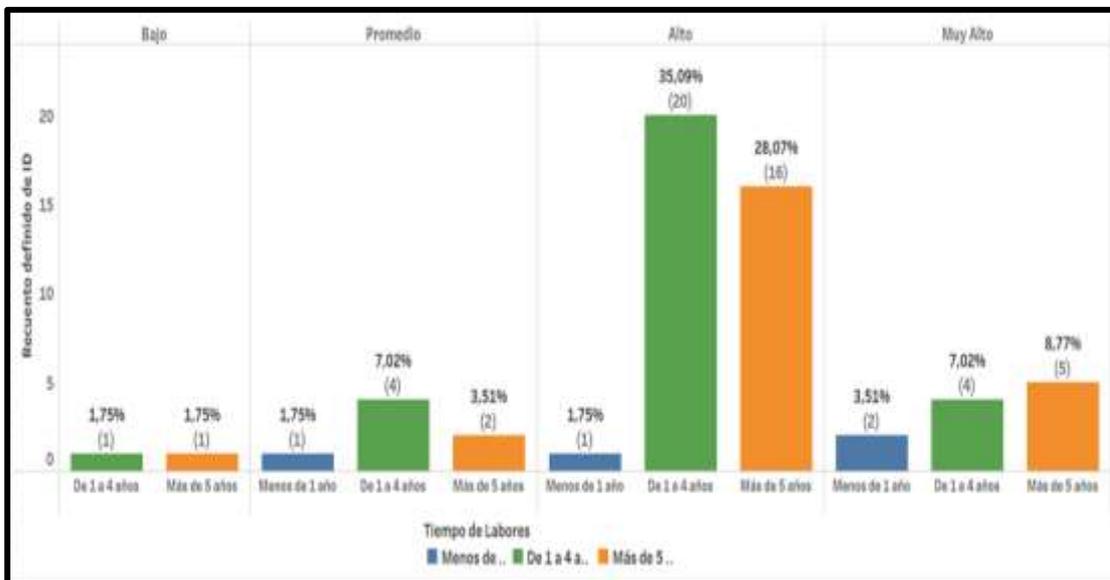
Los resultados en la dimensión absorción en los tres rangos de tiempos de labores planteados, son significativamente altos y muy altos y representan el 84.21% de la población, pero asimismo existe una distribución de datos mínima en las escalas del promedio a bajo representado por el 15.79% de colaboradores de acuerdo a los detallado en la tabla 22 e ilustración 20.

Tabla 22 Relación de la dimensión absorción con la variable tiempo de labores

Categorías Absorción	Categorías Puntajes		Tiempo de Labores			Total general
			De 1 a 4 años	Más de 5 años	Menos de 1 año	
Bajo	Recuento		1,00	1,00		2,00
	% de total Recuento		1,75%	1,75%		3,51%
Promedio	Recuento		4,00	2,00	1,00	7,00
	% de total Recuento		7,02%	3,51%	1,75%	12,28%
Alto	Recuento		20,00	16,00	1,00	37,00
	% de total Recuento		35,09%	28,07%	1,75%	64,91%
Muy Alto	Recuento		4,00	5,00	2,00	11,00
	% de total Recuento		7,02%	8,77%	3,51%	19,30%
Total general	Recuento		29,00	24,00	4,00	57,00
	% de total Recuento		50,88%	42,11%	7,02%	100,00%

Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

Ilustración 20 Gráfico relación dimensión absorción con la variable tiempo de labores

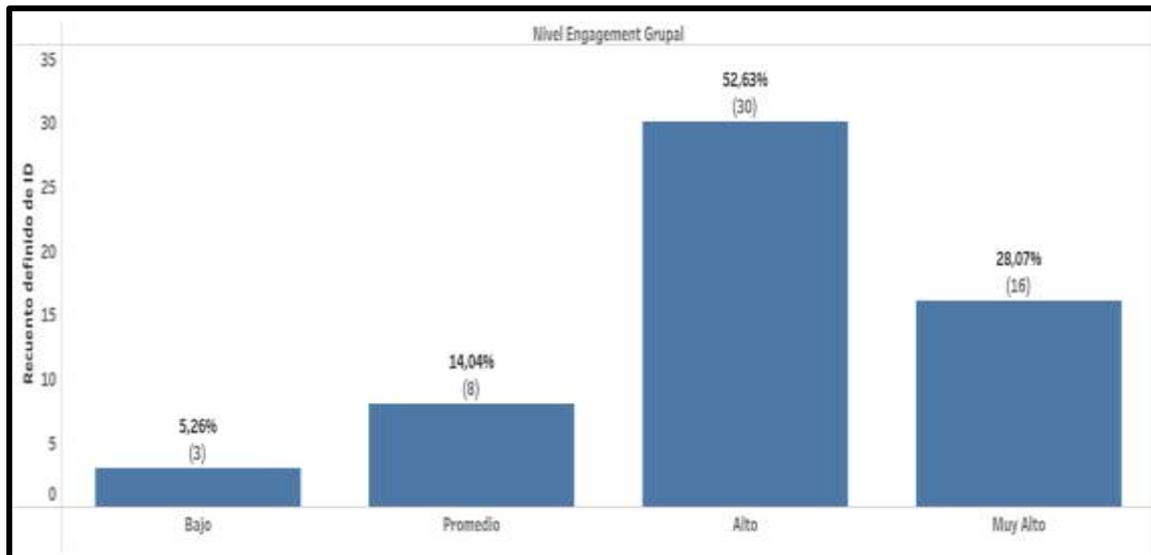


Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

4.4. Análisis del nivel general de *Engagement* laboral del Departamento de Sistemas según test UWES – 17.

Finalmente, en este punto se demuestra según la encuesta UWES–17 el nivel de *engagement* laboral de los colaboradores del departamento de Sistemas se encuentra en niveles altos y muy altos que representan 80.70% de la población, pero no se puede dejar de resaltar que existe un 19.30% que se encuentran en niveles promedio moderado y bajo por lo que se debe considerar acciones que ayuden a mejorar e incrementar estos niveles y sobre todo ayuden a desarrollar un estado psicológico más positivo donde se integre la energía, implicación, concentración con sentimientos de inspiración, orgullo y disfrute por el trabajo.

Ilustración 21 Gráfico nivel general Engagement laboral del Departamento de Sistemas



Fuente: Elaboración propia – Datos del Test UWES-17 aplicado a los colaboradores

CAPITULO V: PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo con los resultados arrojados por los colaboradores del departamento de sistemas a través de la encuesta UWES – 17, se diseñó un plan de acción donde existe una intervención directa de la organización para fortalecer el *engagement* laboral.

5.1. Contrato Psicológico

Referente a la importancia del contrato de psicológico, se puede indicar que comienza en el proceso de selección donde se trata de crear una sinergia entre el nuevo colaborador y la organización y ayuda a la potenciar el *engagement* laboral. Para Baguer Alcalá (2001) lo define como “el contrato psicológico (que no se firma ni del cual queda constancia) es una adición al contrato laboral, y define las condiciones del compromiso psicológico del trabajador con la empresa y de la empresa con el trabajador.” (p. 8). Por lo que en este contrato se expone todas las expectativas que tiene el colaborador con la organización, y al no suplir las mismas se desmotiva por no obtener los beneficios por los esfuerzos y dedicación en el trabajo.

Para este primer punto se plantea fortalecer la socialización de los beneficios que posee la empresa hacia sus colaboradores y políticas de Desarrollo Humanos como:

- a) Misión, visión, valores y objetivos empresariales
- b) Reconocimiento de bono por certificaciones obtenidas en el área de telecomunicaciones.
- c) Subsidio en Maestrías direccionadas a la especialización del colaborador
- d) Anticipos y préstamos a empleados
- e) Bonificación para vivienda
- f) Crédito en farmacias con las que la organización posee convenios
- g) Bonos navideños (empleados/familias)
- h) Remuneración Variable / Promociones Internas
- i) Plan de Salud prepagada / Campañas médicas
- j) Vacaciones entre otros beneficios.

Adicionalmente para los nuevos colaboradores del departamento de sistemas, desarrollar un programa organizacional de mentoring a mediano plazo, que para Alles (2013) lo define como “programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.” (p. 296). Este programa tendrá como objetivo ayudarles en el proceso adaptativo a la organización, sus procedimientos, proyectos, funciones, y a profundizar en el conocimiento de sus aplicaciones e infraestructura de TI y a su vez les ayudaría a bajar

la incertidumbre que poseen frecuentemente los colaboradores al incorporarse a un nuevo puesto de trabajo.

5.2. *Workshops* o Taller de trabajo

Los *workshops* según Salanova Soria y Shaufeli (2009) plantean que “es una reunión de grupo para solucionar un posible problema común al grupo, o para optimizar la calidad del trabajo.” (p. 239), por lo que se diseña en el plan de acción un *workshops* de Bienestar y Servicio donde participarán jefaturas y colaboradores, e incluyen técnicas combinadas como brainstorming que para Miller (2012) lo define como “una técnica de conferencia mediante la cual un grupo intenta encontrar una solución para un problema específico acumulando todas las ideas de forma espontánea por parte de sus miembros.” (p. 101), la técnica del grupo nominal que para Guillen Zanón (1990) es “una técnica creativa para el análisis de problemas con un propósito especial: combinar opiniones individuales para permitir la toma de decisiones.” (p. 52) y por último actividades lúdicas, lo que permitirá crear sinergías en el departamento.

Asimismo, el *Workshops* de Bienestar y Servicio se realizará con proveedor externo y comprenderá tres etapas que a continuación se detalla a nivel general:

- a) Sensibilización: Se socializará los últimos resultados encuesta de clima de laboral del departamento, la problemática que presentan cuando existe un proyecto de desarrollo, la importancia del trabajo en equipo, comunicación y atención a cliente interno.
- b) Proyecto Multidisciplinario: Se conformará tres grupos multidisciplinarios que desarrollarán y crearán buenas prácticas y procesos en los proyectos de desarrollo de software y que incluyan las aristas detalladas en la sensibilización.
- c) Presentación de proyectos y seguimiento: Los grupos presentarán sus proyectos a un comité de expertos que podrán realizar recomendaciones en pro de mejorar, asimismo o podrán explicar las etapas para la implementación.

Finalmente, el objetivo del *Workshops* es poder fomentar las dimensiones del *engagement* como el vigor, dedicación y absorción, así como también, que a través de un nuevo reto puedan tomar conciencia de los conflictos intradepartamental y se fortalezca las relaciones interpersonales con el apoyo de Desarrollo Humano.

5.3. Liderazgo Transformacional

Referente al liderazgo del departamento de sistemas, se focalizó dentro del presente plan de acción un programa que ayude a potenciar las características de un líder transformador que influya, motive, inspire, estimule al desarrollo y crecimiento profesional y personal de su equipo de trabajo, para Bracho Parra y García Guilianny (2013) plantean que el liderazgo transformacional “es el que se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas.” (p. 167). Para ello, el programa propuesto tendrá cuatro etapas con técnicas lúdicas, experiencial, casos-aplicación de herramientas y coaching de equipos detalladas a continuación:

- a) Orientación al Cambio y Empowerment
- b) Comunicación asertiva y Gestión de personas
- c) Cultura de Servicio y Salario Emocional
- d) Conferencia Magistral y mesa de diálogo de Liderazgo y Servicios
(Invitado referente del sector empresarial privado)

El abordaje que se se propone al liderazgo en este punto, es de suma relevancia ya que de acuerdo a varios estudios realizados concluyen que este tipo de liderazgo ayudan a los cambios y visión en los grupos y ayudan alinearse a los objetivos estratégicos de la organización.

5.4. Revisión de estructura departamental y regularización de cargos

Otra de las estrategias que se presenta debido a las demandas experimentadas en los proyectos de desarrollo, es la revisión de la estructura departamental y creación de nuevas divisiones y cargos de liderazgo que permitan descentralizar el campo de acción de los colaboradores en la toma de decisiones, fluyan los procesos y sobre todo

convertirse en un reto y significación para los mismos. Igualmente, se realizará en etapas para que los cambios se den de una manera sistemática y ordenada.

- a) Análisis de la estructura departamental (responsabilidades, funciones, líneas de autoridad y comunicación etc.,).
- b) Elaboración del nuevo organigrama con sus respectivas divisiones y actualización de los descriptivos de función.
- c) Evaluación psicológica y entrevista a los colaboradores que serán regularizados y/o promocionados en los nuevos cargos.
- d) Mapeo de competencias técnicas y conductuales de los colaboradores.
- e) Regularización en términos legales laborales de los promocionados.

En relación a esta acción, los autores Salanova Soria y Shaufeli (2009) indican “que la dimensión absorción, aumenta cuando el trabajo demanda altos retos pero también los empleados tienen las competencias adecuadas para poder afrontarlos de forma efectiva.” (p. 243).

5.5. Capacitación y formación

En cuanto al plan de capacitación y formación, se plantea la acción con el objetivo de potenciar las competencias conductuales y fomentar el *engagement* laboral, Alles (2013) hace referencia en su libro e indica que el plan de formación son “actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos” (p. 182) y para alcanzar el máximo beneficio de las capacitaciones estas deben estar planteadas desde el codesarrollo a lo que Alles (2013) plantea que “son acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.” (p. 181), por lo que se genera un ciclo donde se desarrolla la actividad, se realiza un seguimiento y finalmente la aplicación de lo aprendido.

De acuerdo a los autores Salanova Soria y Shaufeli (2009) el abordaje sobre los temas de capacitación deben estar direccionados a el manejo de estrés, autocontrol, gestión del tiempo, asertividad y efectividad de los colaboradores, esto permitirá que los colaboradores tengan herramientas de afrontamiento en las exigencias que demanda

su puesto laboral y ayudará a tener prácticas más saludables en su gestión que aumentará su estado psicológico positivo.

Y finalmente, la capacitación también debe ir direccionada a competencias blandas como trabajo colaborativo en equipo, comunicación, toma de decisiones, planificación, habilidades directivas etc. y en la parte técnica seguir fomentando hacia la innovación y nuevas tendencias en el área de telecomunicaciones y desarrollo de *software* que ayudará a promover la empleabilidad de los colaboradores.

5.6. Observaciones

Una vez diseñado el plan de acción, se realizó un cronograma con los puntos principales con la duración de un año para poder facilitar el seguimiento y apoyo de parte del departamento de Desarrollo Humano, dicho cronograma se muestra a continuación en la Tabla 22. Y se espera que con esta propuesta se busca fortalecer y fomentar el *engagement* laboral, con el propósito de mejorar el bienestar psicológico y condiciones laborales de los colaboradores del departamento de sistemas.

Tabla 23 Cronograma del Plan de acción

CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN PARA INCREMENTAR <i>ENGAGEMENT</i> LABORAL																
Departamento Responsable	DESARROLLO HUMANO Y TELCO U															
Departamento Intervenido	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS															
Responsables	GERENTE ÁREA NACIONAL DE SISTEMAS - COORDINADORA DE DESARROLLO - COORDINADORA DE CAPACITACIÓN															
Fecha de Inicio	01/09/2021															
Fecha Final	30/08/2022															
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Actividad (es)	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	EVALUACIÓN	Status	
1. CONTRATO PSICOLÓGICO- "El contrato psicológico (que no se firma ni del cual queda constancia) es una adición al contrato laboral, y define las condiciones del compromiso psicológico del trabajador con la empresa y de la empresa con el trabajador." (Bager Alcalá, 2001, p. 8)	1.1 Fortalecimiento de los beneficios que posee la empresa y políticas de Desarrollo Humano	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	NUEVA EVALUACIÓN DE ENGAGEMENT LABORAL AL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	Pendiente	
	1.2 Desarrollo del programa de mentoring para los nuevos colaboradores del departamento	X	X	X	X	X	X								Pendiente	
2. WORKSHOPS O TALLERES DE TRABAJO - "es una reunión de grupo para solucionar un posible problema común al grupo, o para optimizar la calidad del trabajo." (Salanova Soria y Shaufeli, 2009, p. 239)	2.1 Planificación y reunión con la Gerencias, jefaturas, Desarrollo Humano y proveedor externo					X									Pendiente	
	2.2 Inicio y sensibilización resultados de clima, problemática intradepartamental, importancia del trabajo en equipo y comunicación					X									Pendiente	
	2.3 Proyecto multidisciplinario y seguimiento						X								Pendiente	
	2.4 presentaciones de los proyectos e implementación ante comité de expertos							X							Pendiente	
3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - "es el que se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas." (Bracho Parra y García Guiliany, 2013, p. 167)	3.1. Planificación de actividades de logística y temarios									X					Pendiente	
	3.2 Orientación al Cambio y Empowerment									X					Pendiente	
	3.3 Comunicación asertiva y Gestión de personas										X				Pendiente	
	3.4 Cultura de Servicio y Salario Emocional											X			Pendiente	
	3.5 Conferencia Magistral y mesa de diálogo de Liderazgo y Servicios (Invitado referente del sector empresarial privado)												X		Pendiente	
4. REVISIÓN DE ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL Y REGULARIZACIÓN DE CARGOS	4.1 Análisis de la estructura departamental (responsabilidades, funciones, líneas de autoridad y comunicación etc.,).		X												Pendiente	
	4.2 Elaboración del nuevo organigrama con sus respectivas divisiones y actualización de los descriptivos de función.		X	X											Pendiente	
	4.3 Evaluación psicológica y entrevista a los colaboradores que serán regularizados y/o promocionados en los nuevos cargos.			X	X										Pendiente	
	4.4 Mapeo de competencias técnicas y conductuales de los colaboradores.			X	X										Pendiente	
	4.5 Regularización en términos legales laborales de los promocionados.				X										Pendiente	
5. PLAN DE FORMACIÓN.- ACTIVIDADES FORMATIVAS QUE CONFORMAN UN PLAN ORGÁNICO CON FINES Y PROPÓSITOS ESPECÍFICOS (M. Alles, 2013, p. 182)	5.1 Capacitación de Manejo de estrés y autocontrol	X												Pendiente		
	5.2 Capacitación de gestión del tiempo / asertividad y efectividad de los colaboradores		X											Pendiente		
	5.3 Capacitación de trabajo colaborativo en equipo y comunicación,			X										Pendiente		
	5.4 Capacitación en habilidades directivas (toma de decisiones, planific				X									Pendiente		

Fuente: Elaboración de la propia autora

CAPITULO VI: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusión

Al medir los niveles de *engagement* laboral a nivel general de los colaboradores del departamento de sistemas de la compañía Telconet S.A. se pudo corroborar que se encuentran en niveles altos y muy altos, asimismo se analizó a nivel general las dimensiones que componen el *engagement* como son el vigor, la dedicación y la absorción demostrando que se encuentra en niveles altos de energía, esfuerzo, afrontamiento mental a pesar de los vicisitudes y con un sentimiento de entusiasmo, orgullo e implicación y concentración en el trabajo que realizan en su departamento.

Pero, para poder analizar con mayor precisión el departamento se estudió los resultados a nivel individual de los colaboradores en las dimensiones *engagement*, así como también se realizó la relación de tres variables con respecto a dimensiones y poder identificar la situación de este:

- a) En los resultados individuales de los colaboradores en las tres dimensiones del *engagement* laboral, existe una fluctuación de dos a tres colaboradores que se encuentran en niveles bajos, lo implica que se hallan con estado mental no tan positivo, tampoco se están sintiendo realizados en su trabajo.
- b) En cuanto a la variable edad en relación con las tres dimensiones de vigor, dedicación y absorción se evidenció que, a mayor edad hay un mejor despliegue de energía, mayores recursos intrínsecos que permiten afrontar dificultades, significación e implicación en el trabajo, más sin embargo en la dimensión absorción en las tres categorías establecidas se observó que presentan niveles altos de concentración y placer en el trabajo.
- c) Aunque existe una marcada diferencia entre los colaboradores en cuanto la variable del género, los resultados arrojados en el estudio demostraron que el género femenino tiene una mayor predisposición entusiasmo, orgullo, reto, significación y esfuerzo en el trabajo, mientras que el género masculino a pesar de que se encuentran en niveles altos y muy altos y

representan la mayor fuerza laboral en el departamento, existen un grupo de colaboradores se encuentran en niveles moderados y muy bajos de energía, implicación orgullo.

- d) En la variable tiempo de labores se denota un comportamiento distinto en la relación con las dimensiones del *engagement*, ya que a menor tiempo de labores en la organización poseen niveles altos y muy altos, pero en cuanto a mayor tiempo en la organización a pesar que los niveles se mantienen altos, la relación que han mantenido durante ese tiempo con sus procesos, proyectos e interacción interpersonal comienza verse reflejado en los resultados ya que existe un grupo de colaboradores que presentan niveles moderado y muy bajo
- e) Y finalmente, cuando se realizó el cuestionario UWES -17 se dejó una sección abierta para opiniones de los colaboradores, y hubo varias acepciones en pro de mejorar su departamento como: a) comunicación, b) trabajo en equipo, c) flexibilización de horarios, d) equipos multidisciplinarios en los proyectos, e) tiempo de entrega de los proyectos, f) desarrollo y promoción interna, g) liderazgo y h) remuneración.

Según el análisis realizado en el presente estudio y que se ha detallado en líneas anteriores, se puede concluir que a pesar de que no existe indicadores críticos que deban tratarse de carácter urgente, comienza a existir un sentimiento no tan positivo en relación con el trabajo y un decrecimiento en la energía, dedicación y absorción en ciertos colaboradores, por lo que se deja diseñado un plan de acción que ayude a fomentar y fortalecer el *engagement* laboral, ya que de no plantear esta propuesta de valor podría producirse lo que se llama contagio emocional que según para los autores Hatfield, et al. (1994) los definieron como “la tendencia a imitar y sincronizar automáticamente la expresiones faciales, las vocalizaciones, las posturas y los movimientos con los de otra persona y, por consiguiente, a converger juntos emocionalmente.” (p. 5).

6.2. Recomendaciones

Se recomienda dar inicio al cronograma del plan de acción, que se realizó con base a los resultados arrojados en el presente estudio, con la finalidad de fomentar y afianzar el *engagement* laboral.

Por otro lado, se recomienda que una vez concluido el cronograma del plan de acción se realice auditorías del *engagement* laboral, para obtener retroalimentación de parte de los colaboradores, así como también poder evidenciar la eficacia de las acciones.

Se sugiere medir y analizar los niveles de riesgos psicosociales a los que están expuestos los colaboradores como estrés o *burnout*, con el fin de plantear estrategias que ayuden a controlar o mermar estos indicadores que podrían afectar la salud mental y física de los colaboradores.

Otras de las recomendaciones es revisar, analizar y robustecer los procesos de selección e inducción de posibles candidatos o de los nuevos colaboradores, ya que es el punto de partida para generar el contrato psicológico entre los colaboradores y la organización o viceversa.

Y Finalmente, se recomienda elaborar e implementar estrategias que fortalezcan el reconocimiento a los colaboradores por el esfuerzo invertido en cada uno de los proyectos asignados, con el fin que la percepción de los colaboradores cambie sobre la organización y más bien puedan observar que en este esfuerzo mancomunado de los planes de acción y recomendaciones, es una organización que se preocupa por brindar un ambiente saludable a todos sus colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ader, J., 1990. *Organizaciones*. Primera ed. Buenos Aires : Editorial Paidós.
- Alles, M., 2013. *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A..
- Álvarez Llorente, G., 2008. Determinantes del compromiso organizacional.. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 18(ISSN: 1131-6985), pp. 73-88.
- Arias Galicia , F. & Heredia Espinosa, V., 2006. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Baguer Alcalá, Á., 2001. *Un Timón en la Tormenta Cómo implementar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A..
- Bernal Torres, C., 2006. *Metodología de la Investigación*. Segunda ed. México: Pearson Educación .
- Bracho Parra, O. & García Guilianny, J., 2013. Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol.15(2), pp. 165 - 177.
- Chiavenato, I., 2009. *Gestión del Talento Humano*. Tercera ed. México : McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A..
- Dicaprio, N. S., 1989. *Teorías de la Personalidad*. Segunda ed. México : McGraw-Hill Interamericana de México, S.A..
- Guillen Zanon, Á., 1990. *Documentación Administrativa*. [En línea] Available at: <https://doi.org/10.24965/da.v0i223.5196> [Último acceso: 25 07 2021].
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson , R. L., 1994. *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. d. P., 2010. *Metodología de la Investigación*. Quinta ed. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. DE C.V..
- Kahn, W. A., 2017. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.
- Manso, J. F., 2002. El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, Issue 128, pp. 80-85.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P., 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* , Volumen 52, pp. 397-422.
- Maslow, A., 1954. *Motivation and personality*. New York : Harper & Row Publishers.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 61(Issue 1), pp. 20-52.
- Miller, B. C., 2012. *Quick Brainstorming Activities for Busy Managers*. New York: American Management Association .
- Organización Mundial de Salud , 2020. *Organización Mundial de Salud*. [En línea] Available at: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19> [Último acceso: 28 Febrero 2021].
- Porter, L. W., 1961. A Study of Perceived Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs. *Journal of Applied Psychology*, Issue 45, pp. 1-10.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009. *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera ed. México: Pearson Educación.
- Salanova Soria , M. & Schaufeli, W. B., 2009. *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial, S.A..
- Salanova Soria, M. & Schaufeli, W. B., 2004. El Engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social:*, Issue 261, pp. 109-138.
- Schaufeli, W. & Bakker, A., 2003. *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test_Manual*. Utrecht: Utrecht University.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M., 2000. Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, Volumen 55, pp. 5-14.
- Schaufeli , W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B., 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* , Issue 3, pp. 71-92.
- Schaufeli, W. & Bakker, A., 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 293-315.
- Schaufeli, W. & Salanova , M., 2007. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. En: S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki, edits. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Estados Unidos: Research in Social Issues in Management, pp. 135-177.

Steers, R. M. & Spencer, D. G., 1977. The Role of Achievement Motivation in Job Design. *Journal of Applied Psychology*, Issue 62, pp. 472-479.

Telconet S.A., 2018. *www.telconet.net*. [En línea]
Available at: <https://www.telconet.net/index.php/telconetlatam/infraestructura/cobertura-nacional>

[Último acceso: 17 Enero 2021].

Ulrich, D., 1997. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results..* Boston(Massachusetts): Harvard Business School Press.

Vanegas García , M. & Delgado Abella, L. E., 2013. En: *Psicología organizacional perspectivas y avances*. Bogotá: Ecoe Ediciones, p. 6.

Datos Generales

1

Género *

- Femenino
- Masculino

2

Edad *

- 20 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 años en adelante...

4

Nivel de Estudios

*

- Estudiante Universitario
- Técnico Superior/Tecnólogo
- Tercer Nivel (Titulado)
- Postgrado (Titulado)

3

Estado Civil

*

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Unión Libre
- Viudo/a

5

Tiempo de Labores *

- Menos de 1 año
- De 1 a 4 años
- Más de 5 años

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

6

En mi trabajo me siento lleno de energía (V11)* *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7

Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1) *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

8

El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1) *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9

Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)* *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)* *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

11

Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2) *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

Mi trabajo me inspira (DE3) * *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13

Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3) * *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

14

Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)* *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15

Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)* *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16

Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)* *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

17

Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4) *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18

Mi trabajo es retador (DE5) *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19

Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)* *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

20

Soy muy persistente en mi trabajo (VI5) *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21

Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6) *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22

Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6) *

	0 Nunca / Ninguna Vez	1 Casi nunca / Pocas veces al año	2 Algunas veces / Una vez al mes o menos	3 Regularme nte / Pocas veces al mes	4 Bastante veces / Una vez por semana	5 Casi Siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
Seleccione una opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)

Comentarios (Pregunta Adicional)

De acuerdo a su experiencia/desarrollo laboral dentro de su departamento, conteste las siguiente pregunta

23

¿Cuál cree que es el aspecto más importante que se debe mejorar y/o cambiar en el departamento de Sistemas? y ¿Por qué?

*



Fuente: (Schaufeli & Bakker, 2003)