



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE PUEBLA**

Decanatura de Artes y Humanidades

Facultad de Psicología

**“El engagement y su relación con el desempeño del
personal en la organización”**

**Proyecto Recepcional que para obtener el grado de
Maestría en Psicología del Trabajo y de las
Organizaciones**

Presenta

Lic. Psic. Yadeny María Sosa Jassa

Director de Tesis

Dra. Xochitl Velasco López

Puebla, Puebla.

Agosto, 2022



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA**

Facultad de Psicología

**Maestría en Psicología del Trabajo y de las
Organizaciones**

Nombre de la Tesis o Proyecto Recepcional:

NOMBRE DE EGRESADO: Yadeny María Sosa Jassa

Comité Asesor:

Xochilt Velasco López

DIRECTOR

Asesor: Dra. María Teresa González Herrera

Asesor: Dra. Crishelen Kurezyn Díaz

Puebla, Puebla.

Agosto, 2022

Puebla, Puebla a 23 de Agosto de 2022

Dra. Ana María Herrera Espinosa
Directora Académica
Facultad de Psicología UPAEP
PRESENTE.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento, la alumna: **Yadeny María Sosa Jassa** con **ID: 3464345** que cursa actualmente la Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones:

Ha elaborado el Proyecto de Tesis: “El engagement y su relación con el desempeño del personal en la organización”.

Declaro que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por mí y que en él no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial de otro Proyecto o trabajo de tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier entidad educativa.

Dejo expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no he asumido como mías las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o en Internet.

Asimismo, afirmo que he leído el documento de tesis en su totalidad y estoy plenamente consciente de todo su contenido.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto por las normas académicas de esta Institución.

ALUMNA

DIRECTORA DE TESIS



Lic. Yadeny Maria Sosa Jassa

Dra. Xochilt Velasco López

Dedicatoria

Primeramente doy gracias a Dios por estar siempre a mi lado brindando fuerzas para cumplir mis anhelos.

Esta tesis la dedico a mi hijo quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser ejemplo para él.

También la dedico a mi familia quienes han creído en mí siempre, quienes sembraron en mi responsabilidad, sacrificio y deseos de superación, Espero poder contar siempre con su apoyo valioso e incondicional.

Gracias a cada profesores que hizo parte de este proceso integral de formación, por su comprensión, dedicación y apoyo incondicional.

Agradecimientos

A Dios le debo todo, mi esfuerzo, mis noches y mis días, mi vida.

A la universidad por darme la oportunidad de crecer como profesional.

A CONACYT por apoyarme y abrirme las puertas a esta gran experiencia.

A todos los profesores de la Maestría por su dedicación, motivación y talento.

A toda mi familia y amigos que creyeron siempre en mí y fueron motor impulsor.

“El compromiso del empleado se mide en la voluntad del colaborador de hacer un esfuerzo discrecional, de ir más allá y atravesar esa delgada línea de lo que en teoría le corresponde hacer...”

Erick Alejandro García

Resumen

El mundo actual transcurre bajo el negativo influjo de la Covid – 19, lo que ha propiciado cambios en la economía, la cultura y la sociedad, en la generalidad de países. En la actividad de las empresas, la pandemia no solo impacta en el desempeño laboral dentro de la organización, sino que alcanza la salud mental y física de los trabajadores y sus familias, con repercusión desfavorable en la productividad. Desde esta perspectiva y dadas sus potencialidades para centralizar el logro de metas desde el vínculo empleado - trabajo, se justificó la necesidad de utilizar el *engagement* y se planteó como objetivo de la investigación: demostrar que este en las condiciones de nueva normalidad pandémica, contribuye a potenciar trabajadores competentes con altos niveles de energía y entusiasmo en su desempeño laboral dentro de la organización.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, confirmaron que los trabajadores asumieron el *engagement* como una alternativa para potenciar su competencia en el desempeño laboral, lo cual favoreció tanto a la empresa como a ellos, dados los niveles de satisfacción personal que le proporcionó. La investigación, descriptiva y de corte transversal, no experimental y correlacional, se vertebró mediante un diseño mixto que respondió a una estrategia concurrente de triangulación, dada la complejidad de la investigación, en el que se mezclaron métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas para alcanzar una mayor fiabilidad en los resultados.

Palabras clave: *engagement, desempeño laboral.*

Abstract

The current world is under the negative influence of Covid - 19, which has led to changes in the economy, culture and society as a whole, in most countries. In the activity of companies, the pandemic not only impacts work performance within the organization, but also affects the mental and physical health of workers and their families, with a non favorable impact on productivity. From this perspective and given its potential to centralize the achievement of goals from the employee - work link, the need to use engagement was justified and the objective of the research was raised: to demonstrate that this in the conditions of a new pandemic normality, contributes to empower competent workers with high levels of energy and enthusiasm in the ir job performance within the organization.

The results obtained in the approach confirmed that the workers assumed engagement as an alternative to enhance their competence in job performance, which favored both the company and them, given the levels of personal satisfaction it provided. The research, descriptive and cross-sectional, non-experimental and correlational, was structured through a mixed design that responded to a concurrent triangulation strategy, given the complexity of the research, in which quantitative and qualitative methods and techniques were mixed to achieve a greater reliability in the results.

Key words: *engagement, job performance.*

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Abstract

Capítulo I. Introducción

- 1.1. Planteamiento del problema
- 1.2. Planteamiento de la hipótesis
- 1.3. Objetivo general
- 1.4. Objetivos específicos
- 1.5. Justificación de la investigación

Capítulo II. Marco teórico

2.1Engagement

- 2.1.1 Antecedentes y concepto
- 2.1.2 Dimensiones y componentes del *engagement*
- 2.1.3 Factores que influyen en el *engagement*
- 2.1.4 Características de los trabajadores *engagement*
- 2.1.5 Evaluación del *engagement*

2.2Desempeño Laboral

- 2.2.1 Antecedente y concepto
- 2.2.2 Dimensiones del desempeño laboral

2.2.3 Factores que influyen en el desempeño laboral

2.2.4 Conductas que constituyen el desempeño laboral

2.2.5 Evaluación del desempeño laboral

2.3 Desempeño laboral y Engagement

2.3.1 Relación entre *engagement* y desempeño laboral

2.3.2 Mecanismo psicológico que relaciona el *engagement* y el desempeño laboral

Capítulo III. Metodología

3.1 Tipo de estudio y diseño

3.2 Sujetos

3.3 Instrumentos

3.4 Procedimiento

3.4.1 Fase inicial

3.4.2 Fase analítica

3.5 Resultados

Conclusiones y Discusión

3.5.1 Conclusiones relativas al objetivo general y los objetivos específicos

3.5.2 Aceptación de la hipótesis de investigación

3.5.3 Aportaciones originales

3.5.4 Limitaciones de la investigación planteada

3.5.5 Recomendaciones y futuras líneas de investigación

3.5.6 Discusión con autores

Bibliografía

Índice de Tablas

Índice de Figuras

Anexos

Glosario

Capítulo 1

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, debido a los procesos de reordenamiento causados por la presencia de la Covid – 19 y su incidencia en el desarrollo de la vida económica, cultural y social, las relaciones mercantiles y derivadas de éstas, las nuevas tecnologías, requieren un mayor sentido de adaptación, desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos. Es por eso que las grandes empresas demandan trabajadores competentes, con altos niveles de energía y entusiasmo en sus actividades laborales. Este reordenamiento conlleva a que las organizaciones se vean en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan (Grados, 2018).

En tal sentido se hace necesario resaltar que las organizaciones, como instituciones sociales, están formadas por un conjunto de personas que interactúan, sujetas a reglas, cumplen órdenes y coordinan actividades de producción, de bienes y de servicios para alcanzar metas. Tales realidades motivan a analizar el *engagement* como parte de la psicología positiva centrada en las fortalezas y virtudes del ser humano, enfocado en el ámbito organizacional, para potenciar aspectos sanos de su mente (Solano & Álvarez, 2017).

El concepto *engagement* surge en 1990 originado por Kahn, quien lo define como la energía que se centraliza con el objetivo de lograr metas en la empresa. Establece la relación de un empleado con la organización para la que labora (Liñan, 2017). El *engagement* se refiere al vínculo que existe entre el empleado y el trabajo; esa motivación que genera placer ante la labor que se realiza, demostrando satisfacción. Como resultado de él y de manera personal el empleado pone todo su énfasis en el desarrollo y perfeccionamiento de sus proyectos, lo que a su vez

repercute en bienestar colectivo y productividad laboral. Es decir, quienes sienten alto *engagement* ponen sus fortalezas y capacidades al servicio de su trabajo, sienten un interés intrínseco por lo que hacen y en tal proceder asumen y expresan felicidad (Wood, et al 2019).

Su importancia radica en el hecho de que con la aplicación del *engagement* se logra trabajadores más comprometidos, mayor producción y eficacia, propiciando calidad en los servicios prestados y clientes satisfechos. El afianzamiento del *engagement* comprende el éxito de la organización, pues propicia un mejor vínculo con los trabajadores, y un mayor crecimiento y productividad de la empresa (Bazán, 2017).

Es así como una gran cantidad de empresas mexicanas de nivel internacional decidieron diagnosticar y evaluar el nivel de *engagement*, principalmente para poder estar a tono con las exigencias del mercado en cuanto a los niveles de productividad. Como resultado de esta práctica pudieron implementar nuevas medidas, lo que proporcionó un incremento de las operaciones a un 20% y la reducción de la rotación de personal a un 22%; en tanto se constató que los trabajadores comprometidos aumentaron sus esfuerzos a un 57%, creciendo con ello sus competencias financieras (Herrera, 2020).

Otros resultados de estos estudios muestran que el 13% de los empleados a nivel mundial, se encuentran comprometidos con su organización y transmiten energía positiva a sus compañeros y son más productivos. En tanto los que manifiestan bajo nivel de *engagement* son más renuentes ante la realización de las tareas, con lo que dificultan el desempeño económico de sus países (Contreras, 2015).

En la Tabla # 1 que se muestra a continuación, se describe la distribución mundial del engagement laboral por región, donde, entre otros aspectos se evidencia que la zona de Estados Unidos y Canadá reúnen el mayor por ciento de Engaged entre las demás regiones.

Tabla No.1. *Distribución mundial del engagement laboral por región* (Contreras, 2015)

REGIÓN	ENGAGED	NO ENGAGED	ACTIVAMENTE ENGAGED
Estados Unidos y Canadá	29%	54%	18%
Australia y Nueva Zelanda	24%	60%	16%
América Latina	21%	60%	19%
Europa Occidental	14%	66%	20%
Europa Central y del Este	11%	63%	26%
África del Norte y Medio Este	10%	55%	35%
Asia del Este	6%	68%	26%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en Contreras, 2015.

Asociado a esto en Latinoamérica se considera que las empresas exitosas son aquellas que se dedican a gestionar altos niveles de *engagement*, Donde el compromiso entre los trabajadores es la cuestión más importante para la competitividad de la organización en el ámbito de negocios. Sin embargo y como paradoja las organizaciones carecen de estrategias que desarrollen el compromiso laboral (Juyumaya, 2018). A continuación, en la Tabla# 2 se describe lo planteado.

Tabla No.2. *Distribución del engagement laboral en Latinoamérica* (Contreras, 2015)

PAÍS	ENGAGED	NO ENGAGED	ACTIVAMENTE ENGAGED
Argentina	16%	56%	28%
Bolivia	22%	58%	19%
Brasil	27%	62%	12%
Chile	23%	58%	18%
Hondura	19%	55%	56%
México	12%	60%	28%
Perú	16%	62%	21%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en Contreras, 2015

Valoraron, también, los investigadores el conocimiento de los empresarios acerca de la retención y el compromiso como aspecto urgente e importante a tratar no resueltos. Situación ésta, de la que México no queda excluido: la generalidad de los trabajadores laboran para satisfacer sus necesidades económicas sin alegría, sin dedicación, ni compromiso con la empresa. Aun cuando esta actividad ocupa la mayor parte de su tiempo (Herrera, 2020). Por lo que se hace necesario analizar las causas que generan tales insatisfacciones y su relación con el *engagement* como generador de motivación en la fuerza laboral implicada.

Resultante de este análisis emergen como regularidades situaciones que atentan contra el desarrollo eficiente de las empresas ante la ausencia del *engagement* (Armijo & Chavarría, 2017).

Entre las más recurrentes destacan: cumplimiento de los trabajadores de su jornada laboral sin autonomía, ni creatividad, manifestaciones sistemáticas de inestabilidad laboral, poco rendimiento en la jornada laboral y continuas manifestaciones de insatisfacción y monotonía.

Tales condicionantes resaltan la necesidad de dar solución a la siguiente **pregunta de Investigación**: ¿Cómo el *engagement* incrementa el desempeño del personal de una pequeña empresa de Reparación de Celular en la Ciudad de Puebla, bajo la nueva normalidad pandémica?

Llegar a este cuestionamiento requirió de un presupuesto para guiar el estudio hacia la transformación de la difícil realidad laboral y social resultante de la presencia de la pandemia del Covid -19. Por eso se presenta como **Hipótesis**: la utilización del *engagement* en la Empresa de Reparación de Celular, en la Ciudad de Puebla, incrementa el desempeño laboral del personal y potencia trabajadores competentes, con altos niveles de energía y entusiasmo.

1.1. Objetivo general

La finalidad de la investigación se centró en demostrar que el *engagement*, incrementa el desempeño laboral del personal dedicado a la Reparación Celular en una organización que radica en la ciudad de Puebla, aún bajo presencia de la Covid -19.

1.2. Objetivos específicos

- Describir los factores determinantes del *engagement* que influyen en el desempeño del personal en la Empresa de Reparación de Celular en la Ciudad de Puebla.

- Diagnosticar el desempeño laboral del personal en la Empresa de Reparación de Celular en la Ciudad de Puebla, bajo las condiciones de nueva normalidad pandémica.
- Caracterizar los fundamentos teóricos del *engagement* y su relación con el desempeño del personal en la Empresa de Reparación de Celular en la Ciudad de Puebla.

1.3. Justificación de la investigación

La investigación que se presenta centra su análisis en un problema que afecta a la sociedad en general dada su implicación en el desarrollo de la economía y de la actividad productiva como centro del desempeño laboral de los sujetos y su repercusión en las relaciones interpersonales, y familiares, de ahí su **Relevancia Social**.

Se hace necesario señalar al respecto que en la actualidad las organizaciones están inmersas en constantes cambios que influyen en su normal desenvolvimiento desde lo económico, político y social; los que a su vez afectan el desempeño del personal que en ellas labora, (Pizarro 2020). Algunos relacionados con: la captación de divisas, dificultades en movimiento monetario, prestación de los servicios, ejecución de los horarios, formas de trabajos y normativas vigentes, etc. Estos cambios van desde el reordenamiento general dentro de la organización, hasta la aplicación del teletrabajo y otras acciones paralelas.

Las causas están directamente relacionadas con la presencia de la pandemia y la crisis económica que generó en todo el mundo. Como resultado de tan nefasto proceso y ante el incremento de los contagios de trabajadores o de las ausencias por temor a contagiarse, en la generalidad de los países se produjo el cierre transitorio de empresas y la limitación de los procesos productivos.

En México, una de las primeras medidas tomadas fue el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), proceso que obligó a las personas a quedarse en sus hogares y sólo salir a proveerse de artículos de primera necesidad. Dejando circular a aquellas personas consideradas como “esenciales”.

Tal proceder, aunque necesario, alteró negativamente la producción de todo el país y como consecuencia directa la vida cotidiana de los empleados y las empresas. Como respuesta el gobierno mexicano creó el decreto 332/2020, Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) para dar alivio económico inmediato a las empresas y los trabajadores afectados directamente por la caída de la actividad económica, debido a la emergencia sanitaria.

De igual manera, el poder ejecutivo sumó créditos a tasa cero para monotributistas y los bancos abrieron créditos a una tasa del 24% para asistir a las fábricas. Sin embargo, cuanto más dure la pandemia y las restricciones, mayor es la caída de la actividad económica y más amenazado está el empleo, aun cuando el gobierno decretó la suspensión de los despidos.

La medida se acogió de manera positiva. Téngase en cuenta que los trabajadores valoran aquellas organizaciones que le ofrecen seguridad, facilitan el desarrollo de sus fortalezas y fomentan el sentido de pertenencia; es decir: les proporciona estabilidad laboral. Como respuesta, tales condicionantes potencian responsabilidad, creatividad, auto eficacia, destrezas, confianza; en fin, trabajadores más comprometidos con su labor y con la organización, a los que se les denomina *engaged* (Sánchez, 2017).

Sin embargo, todavía no se generaliza el hecho que estos elementos forman parte de un constructo psicológico llamado *engagement*, encargado de propiciar entusiasmo, esmero, placer, deseo y confianza a los trabajadores en el desempeño de su labor cotidiana, propiciando mayor seguridad.

Ello fortalece el amor al trabajo y el compromiso, en vínculo profundo, con la empresa, conscientes de su responsabilidad de cumplir y de ayudar con un grato esfuerzo al desarrollo de la institución, donde se compenetra la relación entre trabajador y la empresa, a la vez que desarrollan habilidades, competencias, autonomía, autovaloración, autoestima y crecen profesionalmente mediante las posibilidades de relaciones interpersonales, la divulgación y el reconocimiento (Espinosa, 2017).

Desde la perspectiva ilustrada la empresa debe, ante todo, crear condiciones para ampliar la nómina de trabajadores engaged. Ya que estos le proporcionan mayor producción, mejores resultados de trabajo, prestigio, menos mermas, más calidad en los servicios prestados, clientes satisfechos, amplias posibilidades en las competencias de mercado y de subsistir en un mundo de desarrollo constante (Contreras, 2015). Como se explicará más adelante, estas características relacionadas con el *engagement* tienen una conexión directa con el desempeño del personal.

El desarrollo del tema es importante en tanto permite a las empresas, especialmente las de pequeño formato, tener una visión más clara del concepto *engagement* a partir de las aportaciones del marco teórico. Así como la posibilidad de comparar su realidad con otras a nivel internacional, determinar regularidades y utilizarlas a su propio contexto (Castro, Sánchez & Candia, 2017).

En relación con las **Implicaciones Prácticas** fue siempre pretensión aportar un análisis causal del *engagement* y su relación con el desempeño del personal en la organización.

Lo que se fundamenta en la necesidad de los tiempos retadores que se viven, más aun con la llegada de la pandemia, quien acentuó los cambios sociales y la necesidad de ampliar las alternativas, de vinculación y acercamiento entre los trabajadores y la organización, sustentadas en un trato equitativo y personalizado. Lo que compromete a las organizaciones que luchan por permanecer competitivas en el mercado, a proteger sus empleados (Grueso-Hinestroza, 2014).

Las aportaciones de la investigación fueron de utilidad en la actividad cotidiana de la organización,(que a lo largo de la investigación será enunciada como Empresa de Reparación Celular), convirtiéndose ésta, en material de consulta para otras investigaciones similares, especialmente relacionadas con las pequeñas empresas, como foco de este acercamiento. En tanto las alternativas emanadas del estudio de caso y como resultado de los instrumentos aplicados, permitieron mejorar los procedimientos de la institución y solucionar problemas para el beneficio humano y de la organización, bajo las condiciones de la situación pandémica que se enfrenta y repercute en la organización sin oportunidad de comparación histórica con otros momentos, marcando a escala mundial un antes, un durante y un después.

Por su parte el valor **Teórico Metodológico** se fundamenta en la propia determinación de los métodos utilizados para la recolección y procesamiento de información como: estudio de documentos y cuestionarios perfilados para las variables de estudio. Los que ayudaron a constatar que en empresas de pequeño formato, como la de Reparación Celular de Puebla, el *engagement* potencia trabajadores competentes e incrementa el desempeño del personal vinculado directamente a la producción, en circunstancias de mucho estrés.

Las condiciones de nueva normalidad pandémica, mantienen al trabajador receloso, reticente y preocupado doblemente: teme por su seguridad y a la vez sabe que necesita producir para subsistir y ampliar su calidad de vida. Resultó prudente demostrar que el *engagement*,

incrementa el desempeño laboral del personal dedicado a la Reparación de Celular, en una organización que bajo la presencia de la Covid -19 es viable potenciar trabajadores competentes con altos niveles de energía y entusiasmo en su desempeño laboral dentro de la organización. Lo que proporciona, a la empresa, altos índices de productividad y satisfacción laboral, en tanto la investigadora logra la confirmación de la hipótesis declarada.

Capítulo 2

Marco Teórico

El trabajo, como principal actividad social que desarrolla el hombre, constituye centro de múltiples y variadas investigaciones desde diferentes enfoques y objetivos. Con la evolución social, la Psicología ha puesto mayor énfasis en los problemas que afectan a las personas y en especial a su desempeño y relaciones socio-laborales. Sin embargo, se ha dedicado menos tiempo a potenciar los estados psicológicos positivos, que pueden aumentar las perspectivas sociales (Wood, et al 2019).

En la actualidad, debido a las exigencias y al constante desarrollo empresarial, como condicionante de su permanencia en un mercado altamente competitivo y por el otro de la presencia de una pandemia que incide de manera negativa en todos los procesos sociales, surge una relación entre las demandas y recursos laborales que pueden generar dos procesos diferentes: el burnout como deterioro de la salud y el *engagement* que es todo lo contrario, asociado a la satisfacción laboral y al compromiso con la organización (Orgambídez-Ramos, Pérez-Moreno & Borrego-Alés, 2015).

2.1.1 Antecedentes y concepto

El *engagement* permite entender el funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones. Es la metodología clave para aumentar los niveles de compromiso de los empleados con la organización y el negocio con el fin de aumentar el desempeño laboral a causa de tener a empleados *engaged*, que ha decir de (Durango, 2016) son aquellos individuos más felices y complacidos, que presentan menos problemas, manifiestan mayor conocimiento,

competencias y desenvolvimiento en las actividades, en fin, demuestran compromiso con la organización (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011).

Pensando en lo ideal para lograr un mayor éxito y rentabilidad, las empresas buscan aplicar el *engagement*, pues en función del nivel de compromiso que tenga el equipo de trabajo y la disciplina que a estos los caracterice, todos podrían trabajar por la misma meta, con igualdad de fuerza y energía. Si la mayoría están con buen ánimo, la imaginación saldrá a la luz y la creatividad, junto con el esfuerzo, estará presente en cada jornada. De esta manera, habrá un logro de los objetivos propuestos de manera eficaz, aumentando además el capital.

El *engagement* ha sido analizado por diferentes autores (Schaufeli 2006, Salanova 2009, Bakker 2011, Zapata 2015 y Argomedo 2020), por la importancia de dicho concepto para fomentar en las organizaciones el entusiasmo, el compromiso y la dedicación de sus trabajadores. En tal sentido, Espinosa (2017) dijo que el *engagement* laboral es un estado donde los trabajadores se sienten estimulados por lo que hacen, consagrados a su trabajo, implicados y felices por la labor que realizan. Esto interfiere positivamente en su vida.

Para Sánchez (2017), el *engagement* es todo el entusiasmo, la entrega y la concentración que le dedican los empleados a la organización. Estas características son aportes que hacen las personas a la organización, y forman recursos importantes para el desempeño laboral. El *engagement* aumenta en la organización en correspondencia con la espiritualidad de los trabajadores

Asimismo, el *engagement* es considerado como estado de gran energía que el trabajador posee hacia el trabajo en su desempeño laboral, positivismo y compromiso con la organización. Representa la forma en que el trabajador vivencia su dedicación a las actividades laborales, esfuerzo y concentración, que desarrolla un hombre autosuficiente (Liñan, 2017).

Por su parte, Juyumaya (2018) considera que el *engagement* personal se manifiesta en la forma en que las personas aprovechan su jornada, como expresan sus conocimientos, sus habilidades, sus emociones en la realización de su labor. Es un estado mental positivo que se manifiesta con la energía con que desempeñamos el trabajo, el tiempo que le dedicamos y el compromiso que creamos con la institución.

En otras investigaciones se constató que el *engagement* genera estados de carácter positivos de amor, con voluntad de perfección, con dedicación, con entrega y alegría en el desarrollo de las actividades laborales. Además, crea oportunidades de superación en el actuar diario con sus compañeros y dirigentes que se transmite de forma directa en la relación entre trabajadores (Grados, 2018). Esto genera una estimulación para lograr la eficiencia en el trabajo. Los empleados son más flexibles a la hora de adaptarse al cambio.

En otro momento y sobre el mismo tema Vinces (2018) plantea que el *engagement* es el compromiso de los trabajadores con su empresa, que tiene como objetivo alcanzar sus metas. Manteniendo un equilibrio entre satisfacción personal y desarrollo organizacional.

Sin embargo, otra proyección del *engagement* lo vislumbra hacia su finalidad, es decir, contar con trabajadores que se destaquen en la organización por su cumplimiento, dedicación, compromiso con la empresa lo que beneficia sin dudas a la misma. La que tiene como propósito lograr la mayor cantidad de empleados con estas cualidades, que se entusiasmen con el trabajo (Lázaro, 2019).

De manera general y derivado del conjunto de características que los investigadores (Castro Hilario, C., Sánchez Román, E., & Candia Alvarado, M. 2017), reflejan sobre el

engagement, como un conjunto de emociones afectivas que crean las personas por la empresa y que reflejan en su nivel de compromiso con la misma, lo que favorece al desempeño laboral (Castro, et al 2017). Quienes manifiestan que el *engagement* construye empleados engaged.

2.1.2. Dimensiones y componentes del engagement

El *engagement* es la forma en que los trabajadores emprenden su actividad con intensidad, con inspiración, con deseos verdaderos hacia la labor que realizan sin importar el sacrificio que puedan realizar (*vigor*); como un trabajo apreciable de suma importancia (*dedicación*) que genera emociones, placer y gusto (*absorción*) (Bakker et al, 2011).

Los empleados engaged les dan solución a los problemas con alegría, eficacia, todo gracias a su laboriosidad, responsabilidad, deseos de hacer bien las tareas para lograr la excelencia y así el reconocimiento. Los empleados autogeneran esta actitud positiva (Vila, Álvarez & Castro, 2015). De aquí la importancia de tener en cuenta la valoración del *engagement*, pues la relación entre *engagement* y desempeño laboral es directamente proporcional. Para una pequeña empresa, dedicada a la reparación de celular y venta de productos relacionados con la rama, implica la necesidad de lograr trabajadores capaces de realizar múltiples tareas tales como atención a la infraestructura de tecnologías de la información, atención a las solicitudes de clientes diversos, mantenimiento de su área en orden, limpieza, reglamento, políticas, facturación, análisis, respaldo, atención a la red de procesamiento, etc.

A su vez Lozano-Paz & Reyes-Bossio (2017) esbozan que existe *engagement* cuando las personas manifiestan un alto nivel de entusiasmo y resistencia mental. Este investigador reconoce los tres componentes declarados por (Bakker et al, 2011) y que son: vigor: porque posee una conducta energizada, entusiasta ante el trabajo, dedicación: en tanto se crea un estrecho vínculo

con el trabajo demostrando sentimientos de orgullo, de reto, de inspiración y desafío y absorción: es donde la persona se encuentra concentrada, disfrutando de su labor, impregnada en su trabajo con placer.

Con mayor nivel de actualización Wood, et al (2019) coinciden en la presencia de energía, dedicación y absorción en el *engagement*; pero lo ven como dimensiones, al igual que Grados (2018), (ver figura 1 y 2 respectivamente) quien sólo como única diferencia sustituye energía por vigor, lo cual no se aleja pues es una acepción del citado término.

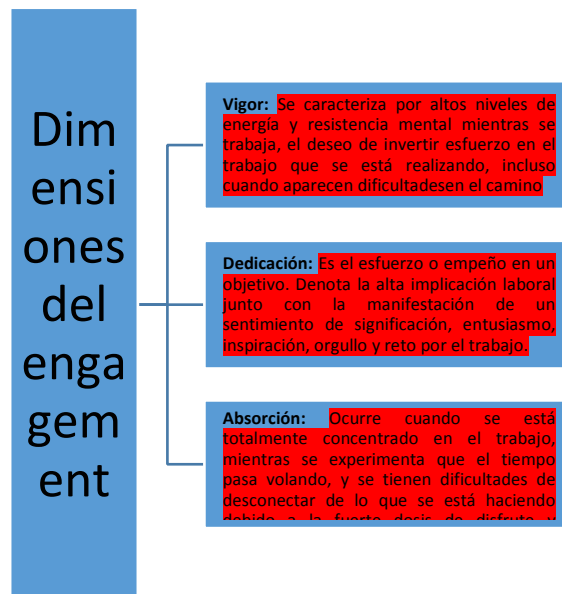


Figura No.1. Dimensiones del engagement según. (Mendoza & Gutiérrez, 2017).

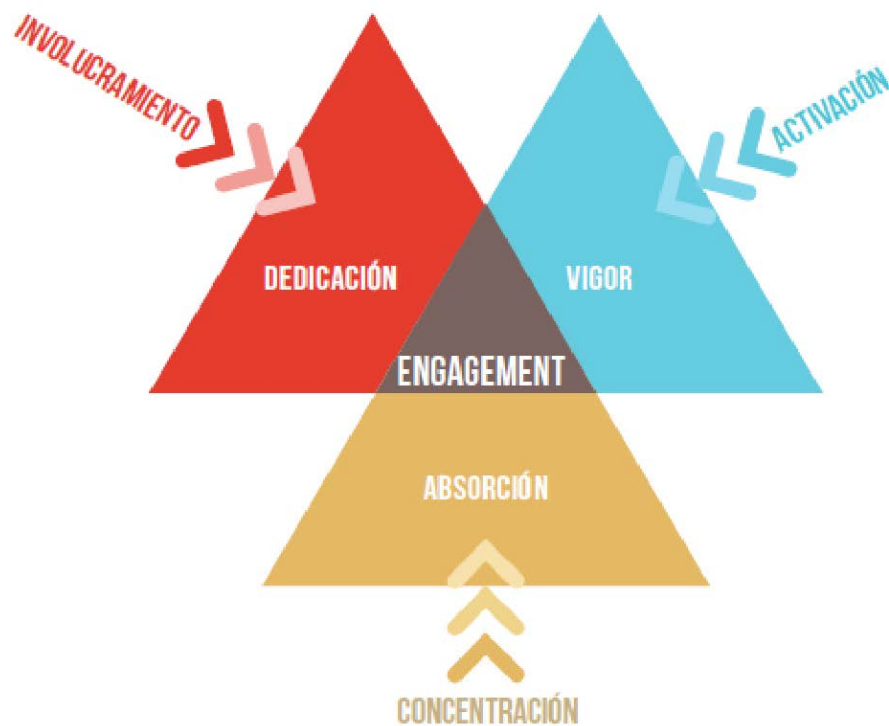


Figura No.2.Graficación de las dimensiones del engagement. (Fundación Chile, 2015)

La consulta a las fuentes bibliográficas hace visible atisbo de ambivalencia en los investigadores, especialmente al determinar si los elementos declarados en el proceso de manifestación del *engagement*: energía – vigor, dedicación y absorción, son componentes (partes, elementos...) o dimensiones (nivel, longitud, alcance...). Hecho que se ratifica con las aportaciones al tema de Martí (2019) al considerar como dimensiones del engagement el sentido, la seguridad y la disponibilidad, (ver tabla #3 a continuación).

Tabla No.3.*Dimensiones del engagement.*

SENTIDO	SEGURIDAD	DISPONIBILIDAD
<p>Es asumir el trabajo y las actividades que en él se realizan como importantes y necesarias, por lo que generan satisfacción. Comprende el reconocer la importancia de la labor en tanto sienta que se es valorado positivamente, esto depende de las posibilidades de realización del puesto, de la imagen personal que surge a partir de la labor realizada y de los intercambios entre compañeros y organizaciones.</p>	<p>Comprende el trabajar sin temor a lo que pueda suceder, con claridad y seguridad de hacer lo correcto, sin miedo a manchar su imagen. Es la confianza que se crea entre compañeros y entre estos y sus dirigentes.</p>	<p>Cuenta con la reserva de los recursos físicos y espirituales para desarrollarse en el trabajo. Es poseer toda la confianza necesaria en sí mismo, en dirigentes y en la empresa. Es tener todo el tiempo necesario para dedicarle concentración al trabajo.</p>

Fuente. Elaboración propia de la autora basada en Martí (2019).

Dada las condiciones actuales con la presencia de la pandemia y los cambios provocados por ella, en la interpretación del *engagement* también hay que agregar elementos distintivos que reafirman la seguridad y confianza del trabajador y evitar que esta le provoque mayor estrés.

2.1.3. Factores que influyen en el *engagement*

En el *engagement*, como todo proceso psicológico recibe la influencia de múltiples factores que inciden en su desarrollo. Estos pueden ser de incidencia social, ambiental, y humana, todos ellos en estrecha relación. Las buenas condiciones higiénicas facilitan la concentración y conexión laboral. La motivación repercute en el deseo, la persistencia, la dedicación, la energía y el vigor con que se realiza la tarea y el compromiso que se crea con la empresa, desarrollando un incremento en la producción. La motivación impulsa al hombre a lograr sus metas (Quiroz, 2019). Sin embargo una mirada de mayor detalle llega de Cantera (2016) en la figura #3:

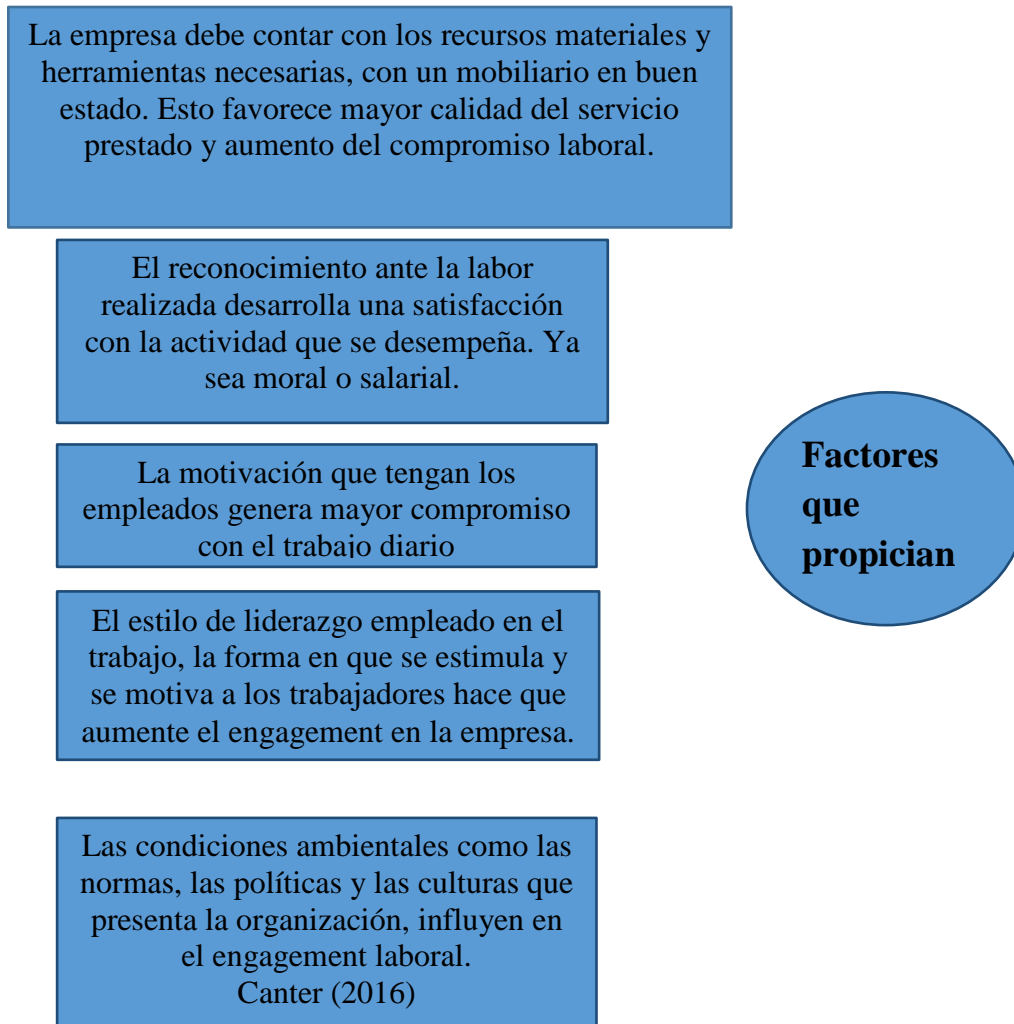


Figura No.3. Factores que influyen en el engagement. Elaboración propia de la autora basada en Cantera (2016).

La riqueza de posibilidades que ofrece el tema permite acercarse a otros factores que inciden en el *engagement*, tales como:

- Los recursos laborales: están relacionados con la autonomía para la toma de decisiones, la diversidad de tareas, la oportunidad de competencias y capacitación, las actividades que necesitan del apoyo social por parte de los empleados.
- Los recursos personales: relacionados con la auto-eficiencia, el optimismo, la confianza en sí, la autovaloración y el positivismo personal.

- La recuperación debida del esfuerzo: cuando los trabajadores son capaces de recuperar su estado físico, mental y emocional después de una larga jornada laboral.
- El contagio emocional: los trabajadores transmiten toda esta pasión, energía a las demás personas que lo rodean, a sus compañeros de trabajo y a la propia familia, las cuales van imitando la forma de hablar, de comportarse y las expresiones de manera automática (Urdanela, 2019).
- La teoría de la Conservación de los Recursos plantea que los recursos mínimos necesarios, los de mayor demanda para realizar el trabajo son más importantes para mantener la motivación, que la persecución por el logro de los objetivos de la empresa (Hernández, 2018).

Sin lugar a dudas los componentes y factores del *engagement* son importantes y detectarlos resulta necesario para su mejor interpretación y operacionalización, lo cual se complementa al determinar las dimensiones, paso que agiliza el proceso en tanto focaliza el alcance de su implicación (Mendoza & Gutiérrez, 2017).

2.1.4 Características de los trabajadores engaged

En este estudio se asumen posicionamientos de los investigadores (Grados, 2018; Wood, et al 2019) y se justifica por la relación que establece Grados (2018), entre las características de los trabajadores engaged y su desempeño laboral, en total sinergia con los presupuestos defendidos en esta investigación, descrito a continuación en la tabla #4.

Tabla No.4. *Características de los trabajadores engaged.*

ENGAGEMENT FÍSICO	ENGAGEMENT EMOCIONAL	ENGAGEMENT COGNITIVO
-Altos niveles de energía -Deseo de esforzarse -Intensidad en el desempeño laboral	-Entusiasmo y dedicación en el trabajo -Optimismo acerca del puesto de trabajo donde se desempeña.	-Concentración óptima del trabajo -Absorción en el desempeño laboral

Fuente. Elaboración propia de la autora basada en Grados (2018).

2.1.5 Evaluación del engagement

Algunos autores como Ralph Müller, Cristhian Pérez y Luis Ramírez en el año 2013, comentan que la propuesta para medir el *engagement* en un primer momento surge desde un análisis opuesto al MBI (*Maslach Burnout Inventor*) donde se infería que si existían puntuaciones elevadas en el desarrollo personal, agotamiento emocional y despersonalización, eso se traduciría en que existirían bajos niveles de vigor, dedicación y absorción que son las dimensiones que componen el *engagement*.

Sin embargo, emergieron otros constructos al respecto, estos consideraban que ambos fenómenos estaban relacionados, pero que cada uno poseía distintas características; por lo tanto, las causas y consecuencias varían en cada uno de ellos. Por lo que, Schaufeli en el año 2001 comenzó la construcción de un cuestionario llamado Utrecht Work Engagement Scale (UWES). La primera propuesta que se realizó contaba con 24 ítems, pero tiempo después la idea original del

cuestionario cambió, eliminándose 7 de estos 24 ítems, por considerarse defectuosos por el propio Schaufeli.

Para efectos de la investigación, se utilizó el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement) con el objetivo de recabar información acerca de los niveles de *engagement*. El instrumento consta de 17 ítems con una escala tipo likert, la cual mide 3 factores que se detallan a continuación y se visualizan de forma didáctica en la tabla #5 posteriormente:

- **Vigor:** se caracteriza por la voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades laborales. En este apartado se medirá el esfuerzo extra que el colaborador hace con relación a sus actividades laborales. Los ítems que miden el vigor son los siguientes: 1, 4, 8, 12, 15.
- **Dedicación:** se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. El factor dedicación mide los siguientes ítems: 2, 5, 7, 10 y 13.
- **Absorción:** se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo. La absorción mide los ítems: 3, 6, 9, 11, 14 y 16.

Tabla 5. Instrumento UWES (Utrecht Work Engagement Survey)

DIMENSIÓN	PREGUNTAS POR DIMENSIÓN
VIGOR (1, 4, 8, 12, 15, 17)	<ul style="list-style-type: none"> - En mi trabajo me siento lleno de energía - Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo - Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar - Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo - Soy muy persistente en mi trabajo - Incluso cuando las cosas no van bien, continué trabajando
DEDICACIÓN (2, 5, 7, 10, 13)	<ul style="list-style-type: none"> - Mi trabajo tiene sentido y propósito - Estoy entusiasmado con mi trabajo - Mi trabajo me inspira - Estoy orgulloso del trabajo que hago - Mi trabajo es retador
ABSORCIÓN (3, 6, 9, 11, 14, 16)	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo “vuela” cuando estoy trabajando - Cuando estoy trabajando “olvido” todo lo que pasa alrededor de mí - Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo - Estoy inmerso en mi trabajo - Me “dejo llevar” por mi trabajo - Me es difícil “desconectar” del trabajo

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en Wilmar Schaufeli y Arnold Baker (2009).

Con lo anterior, podemos llegar a la conclusión de que los sujetos que tienen una elevada puntuación en este cuestionario serán consideradas personas engaged, o sea, son personas comprometidas con su lugar de trabajo pero sobre todo consigo mismos.

2.2. El desempeño laboral

2.2.1 Antecedentes y concepto

Los cambios producidos en la vida económica, social y laboral después de la Segunda Guerra Mundial llevaron a popularizar acciones de democratización de las empresas, donde los obreros iniciaron el desarrollo de nuevos roles operativos. Aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa, era necesario situar a la par el trabajo del hombre y por ende su desenvolvimiento en él. Es decir, el desempeño laboral (Mendoza & Gutiérrez, 2017).

Según Grados (2018) el desempeño laboral está personificado por acciones comportamentales del empleado, es la suma de diversas actividades laborales, en consecuencia, con sus habilidades y conocimientos, de suma importancia para el logro de las metas de la organización.

Argomedo (2020), complementa lo planteado y suma que el desempeño laboral es el cómo los trabajadores ponen en práctica todo el conocimiento, destrezas y cualidades alcanzadas durante la vida. Es como los empleados logran el buen desenvolvimiento en sus labores. Las expectativas que un trabajador pueda tener hacia lo que realiza influyen consecuentemente en su actividad laboral, vinculado a esto sus actitudes competitivas y anhelo por obtener los objetivos organizacionales.

En la actualidad el desempeño laboral de los trabajadores obedece a las actividades que ejecuta y los beneficios que obtiene, los resultados de la empresa dependen del clima y la motivación de los equipos de trabajo, si aumenta la motivación aumenta el desempeño con mayor beneficios y productividad en la organización (Espinosa, 2017).

El desempeño laboral se deriva de la evaluación de una tarea para alcanzar determinado resultado. Donde se debe observar las competencias individuales de cada trabajador en el desarrollo de la actividad para medir sus cualidades y capacidades a la hora de resolver la labor encomendada para el logro de las metas de la organización (Grados, 2018).

El desempeño es el rendimiento productivo de los trabajadores ante la realización de la tarea que debe realizar. Es la estrategia que se traza los empleados para lograr los objetivos a través del comportamiento en la organización. Por su parte, se plantea que el desempeño es influenciado por las perspectivas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de conformidad (Mendoza & Gutiérrez, 2017).

Desde la perspectiva analizada el desempeño es punto clave en el desarrollo individual de los trabajadores y en el accionar colectivo de la empresa. Está conformado por un conjunto de acciones evaluables y la manifestación de diversas conductas que favorecen o entorpecen el resultado y que se evidencian en la consecución de los objetivos en la organización (Argomedeo, 2020).

2.2.2. Dimensiones del Desempeño Laboral

Según Mendoza y Gutiérrez (2017) el desempeño laboral posee entre sus dimensiones:

- Estructura: Conjunto de relaciones que mantienen cada área de trabajo dentro de la organización, defendiendo el orden jerárquico y la cadena de mando.
- Remuneración: la monetaria que recibe cada trabajador por el trabajo realizado en el cumplimiento de la labor confiadas dentro de una organización.
- Responsabilidad Social: es el aporte voluntario para mejorar la sociedad ya sea social, económico y ambiental que aportan a las instituciones, propiciando el desarrollo de las organizaciones y así su prestigio y competencia.

- Riesgo y toma de decisiones: se refiere a la percepción y aceptación del riesgo de los empleados en decisiones futuras, conociendo que existen situaciones impredecibles, como planes de ventas, de mermas, de aceptación en el mercado de la mercancía, como cambios económicos y políticos a nivel de país.
- Tolerancia al conflicto: es la actitud asumida por cada persona dentro de la organización hacia sus colegas, donde se respeta la forma de pensar y el comportamiento de los demás, aunque no coincidan con las propias, buscando armonía, demostrando simpatía y aceptación.

2.2.3. Factores influyentes en el desempeño laboral

Existen una gran diversidad de teorías sobre los factores internos y externos, que inciden en el desempeño laboral y la manera en que pueden ser medidos bajo condiciones como el liderazgo, la motivación y los problemas de cada individuo. La presente investigación tuvo en cuenta el posicionamiento de Davis (2000), quien asegura que el desempeño laboral se ve afectado por destrezas como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, dedicación a las actividades en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo y maximizar el desempeño.

De igual manera fue productiva y oportuna la consulta a Chiavenato (2000) quien relaciona el desempeño laboral con factores actitudinales y factores operativos, descritos a continuación en la figura #4:

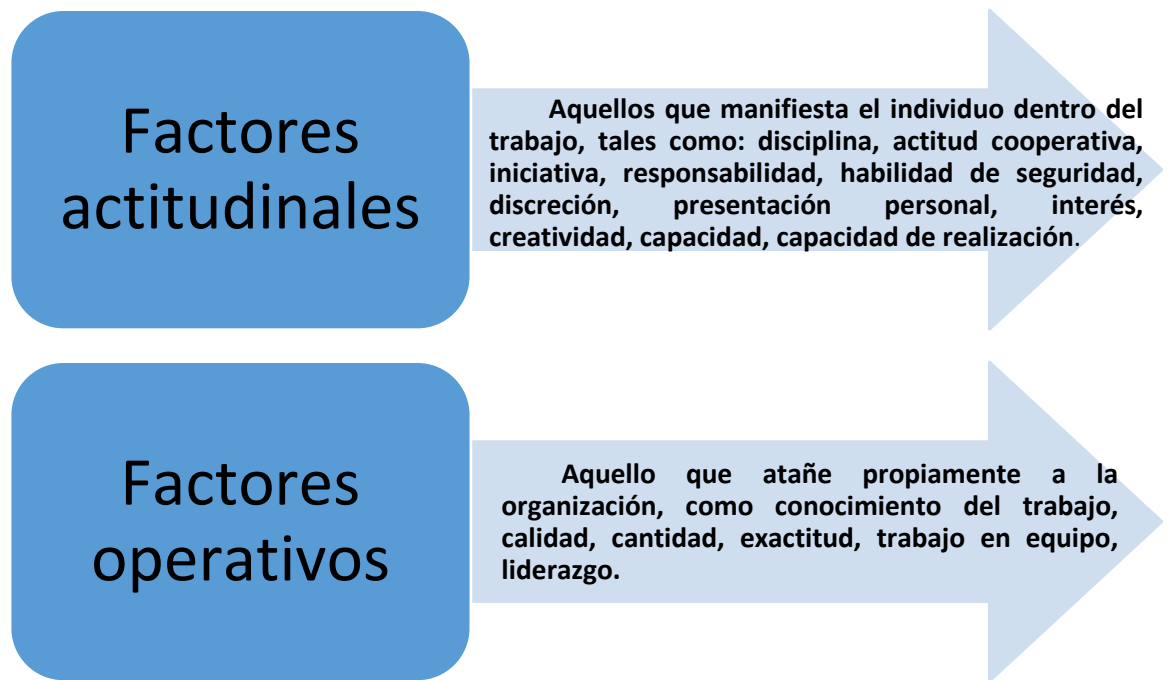


Figura No.4. Factores que se relacionan con el desempeño laboral. (Chiavenato, 2000)

Por tanto, el desempeño en un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que en este influyen tanto los factores personales: habilidades, motivación, trabajo en equipo, capacitación del trabajador, supervisión, como los factores situacionales, a lo que se suma la percepción que se tenga del papel que se desempeña (Grados, 2018).

2.2.4. Conductas que constituyen el desempeño laboral

El desempeño laboral está conformado por la exposición de disímiles prácticas que el trabajador realiza, en las que refleja diferentes comportamientos. Argomedo (2020) condicionan el desempeño al cumplimiento de las dos primeras conductas, de lo que depende la presencia o no de la tercera.

Por su parte, Grados (2018), comenta como cierto comportamiento como el desempeño de la tarea; el civismo y la falta de productividad, interfieren en el desempeño laboral del trabajador.

Ver figura #5 a continuación.



Figura No.5. Comportamientos del trabajador en el desempeño laboral. (Grados, 2018)

El desempeño comprende, de manera general, el comportamiento del empleado para desarrollar competentemente sus obligaciones laborales, la preparación teórica más la experiencia acumulada, la acertada toma de decisiones, la habilidad en la realización de tareas y las buenas relaciones interpersonales.

El análisis infiere que en el mundo laboral actual el desempeño de los trabajadores depende de las actividades que realizan y los beneficios que reciben en la organización por ello. Es decir, la relación de los resultados depende del clima y motivación que se brinda a los equipos

de trabajo; a mayor motivación, mayor desempeño laboral con altos rendimientos y rentabilidad para la empresa (Mendoza & Gutiérrez, 2017).

2.2.5. Evaluación del desempeño laboral

Autores como Argomedo (2020) consideran que evaluar el desempeño laboral puede contribuir a construir el desarrollo de ventajas competitivas en la organización. Argomedo (2020) también considera que evaluar el desempeño laboral debe ser un procedimiento estructural y sistemático para influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, todo esto con el fin de descifrar en qué medida el empleado es productivo, y si pudiera mejorar su rendimiento futuro.

Conocer tales elementos permite la ejecución de nuevas estrategias de compensación, mejora el desempeño, incluso a tomar decisiones de promoción, ubicación o ascensos, permite identificar si es necesario volver a capacitar, descubrir errores en el puesto laboral así como observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del deber.

Aunque cada organización crea sus condiciones propias para evaluar el desempeño laboral existen métodos tradicionales tales como: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, comparación de pares, frases descriptivas, evaluación de 360 días. (Chiavenato, 2011). El investigador también menciona algunos propósitos, de esa evaluación, descritos a continuación en la figura #6:

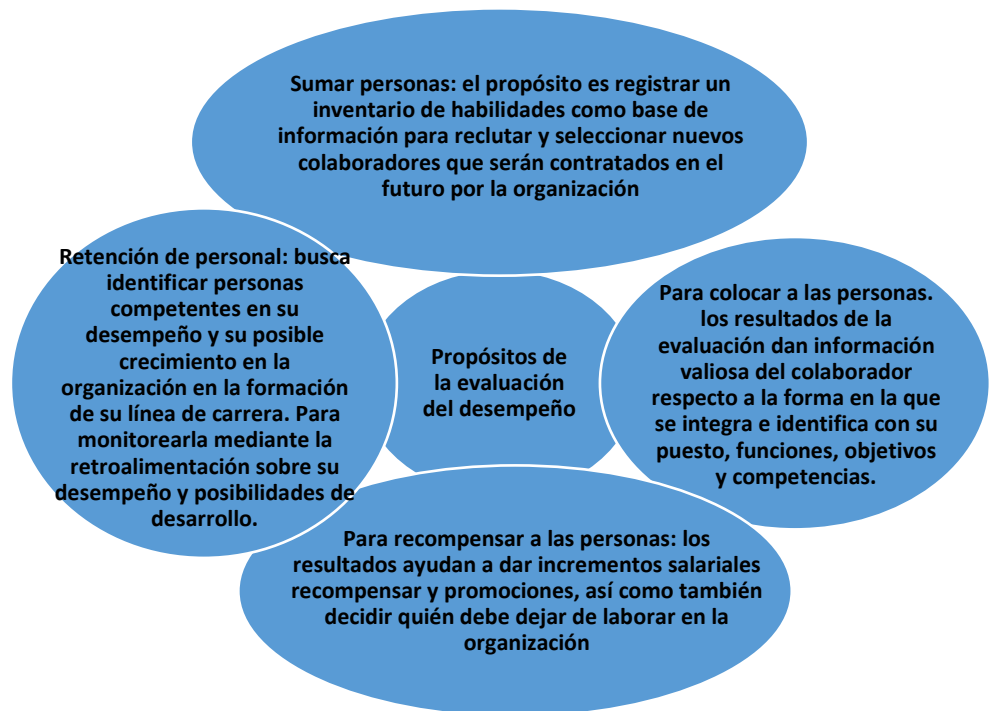


Figura No.6. Propósitos para la evaluación del desempeño. Elaboración propia de la autora basado en Chiavenato, (2011)

2.3 Engagement y Desempeño laboral

2.3.1 Relación entre engagement y desempeño laboral

El desempeño laboral como nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa se relaciona directamente tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la organización espera de él. Cuánto más el personal se identifique con los objetivos y que estos puedan ser compartidos, los colaboradores y la organización se relacionarán en la realización personal a través de la organización (Altuve-Quintero & Serrano-Urriola, 1999).

Evidentemente existe una relación entre *engagement* y desempeño laboral, el primero como estado psicológico ante el desarrollo de la tarea laboral y el segundo como manera de ejercer desenvolvimiento en el trabajador para hacer uso racional de sus capacidades y habilidades con un fin. Por eso la implementación de la relación provoca que los trabajadores *engagement* sean más entusiastas y alegres. Estas emociones se transmiten a través de la acción y llega a la forma de pensar de los demás, que adquieren el aprendizaje desarrollando sus potencialidades para desenvolverse en su labor (Schaufeli, Bakker, Jekyll & Hide, 2006).

De igual manera la relación de ambos constructos, le otorga a los trabajadores engaged un mejor estado de salud, esto los ayuda a concentrarse y desarrollar mejor sus labores, desarrollando sus propias características físicas, psicológicas y sociales para desenvolver su trabajo o de ser necesario solicitar ayuda a sus compañeros, a quienes les transmiten todos estos recursos personales y de trabajo que de forma colectiva propician un mejor desempeño laboral (Mendoza & Gutiérrez, 2017).

Se podría entonces inferir que a mayor *engagement* mejor desempeño laboral, pues la disponibilidad, el positivismo y la voluntariedad le permiten a cualquier trabajador construir las bases necesarias para alcanzar tanto, sus metas personales, como las de su empresa, de manera exitosa.

La correspondencia ponderada de la relación *engagement* – desempeño laboral, la pudiéramos resumir en la figura #7 a continuación:

Figura No. 7. Marco teórico.

Engagement

Concepto de engagement (Durango, 2016), (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011), (Juárez, 2015), autores (Schaufeli 2006, Salanova 2009, Bakker 2011, Zapata 2015 y Argomedo2020)

Dimensiones y componentes del engagement(Bakker et al, 2011). (Vila, Álvarez & Castro, 2015).Lozano-Paz & Reyes-Bossio (2017)

Factores que influyen en el engagement(Quiroz, 2019). (Canter, 2016).

Características de los trabajadores engaged (Grados, 2018).

Desempeño laboral

Concepto de desempeño laboral (Mendoza & Gutiérrez, 2017). Grados (2018).Argomedo (2020)

Factores influyentes en el desempeño laboral Davis (2000), Chiavenato (2000)

Conductas que constituyen el desempeño laboral. Comportamientos del trabajador en el desempeño laboral Grados (2018). Argomedo (2020)

Factores que se relaciona con el desempeño laboral (Chiavenato, 2000). (Grados, 2018).

**Evaluación del desempeño laboral
(Mendoza & Gutiérrez, 2017).**

**Dimensiones del Desempeño
Laboral Mendoza y Gutiérrez (2017)**

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

2.3.2 Mecanismos psicológicos que relacionan el engagement y el desempeño laboral

La correcta funcionalidad de los mecanismos psicológicos conducen a un alto nivel de *engagement* en los empleados y por consiguiente un aumento del desempeño laboral. Tal planteamiento nos invita a conocer los mecanismos psicológicos que relacionan el *engagement* y el desempeño laboral.

El *engagement* y el desempeño laboral presentan una relación positiva explicándose ésta mediante mecanismos psicológicos que se identifican cuando los empleados engaged experimentan emociones positivas, las que incluyen la alegría y el entusiasmo, ampliando el

pensamiento-acción de las personas. (Bakker et al, 2011). Esto implica que los empleados puedan estar constantemente aprendiendo y adquiriendo un grupo de habilidades que los lleva a trabajar en sus recursos personales, los que pueden emplearse durante el desarrollo de las tareas.

Las manifestaciones empáticas del empleado engaged con su organización y empresa son transferibles a sus compañeros más cercanos ampliando el nivel de compromiso. En muchas empresas el esfuerzo de colaboración entre los propios trabajadores puede transferirse a otras personas y de esta manera mejorar indirectamente el desempeño del equipo de trabajo (Salanova & Schaufeli, 2009).

En el proceso de desempeño laboral el personal engaged manifiesta una conexión enérgica y afectiva con sus trabajos, y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que se aparecen en el día a día laboral (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002). En otras palabras, el *engagement* hace que los trabajadores tengan una conexión con su trabajo y lo perciben no como un trabajo demandante o una carga sino como algo gratificante.

Otro ejemplo de estudios desarrollados muestra el seguimiento al personal de restaurantes y hoteles de España, por Salanova, Agut & Peiró (2005) mostró que los recursos organizacionales y el *engagement* eran predictores del clima de servicio, el cual, a su vez, era predictor para el desempeño y, en consecuencia, para la fidelidad del cliente. Estos resultados hacen evidente la excelencia del servicio brindado al consumidor, en función del compromiso del personal, generando fidelidad de los clientes y altos niveles de desempeño (Mendoza & Gutiérrez, 2017). Algo similar ocurrió con empleados griegos de restaurantes de comida rápida. El estudio reveló una relación positiva entre el *engagement* y el desempeño. (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011).

Al realizar una comparación de los resultados alcanzados se obtuvieron argumentos favorables al valor predictivo del *engagement* para las ventas diarias de cada local. Se reveló que una cotidianidad laboral que se caracterice por un buen ambiente de trabajo contribuye a que mejoren los niveles de auto eficacia, autoestima y optimismo de cada uno de los empleados que formen parte de una institución, lo que conduce al compromiso diario. Además, que en esos días cuando los trabajadores estaban más comprometidos, los restaurantes reportaron mayores ganancias. En conclusión, el estudio demuestra la relación positiva entre *engagement* y desempeño (Mendoza & Gutiérrez, 2017).

Bakker et al (2011), menciona que: mientras que el *engagement* favorece los altos niveles de desempeño y asegura mejores ganancias para la organización, también existe la posibilidad de que los empleados que tienen altos niveles de desempeño se mantengan comprometidos con su trabajo y muestran, además, capacidad de innovación.

La personalización del trabajo es un factor que está relacionado con el *engagement*, porque los colaboradores pueden cambiar el diseño de sus trabajos, es decir cambiar elementos de sus ocupaciones, con el fin de dar significado a su trabajo. Por lo tanto, la personalización tiene que ver con cambiar el trabajo con el objetivo de sentir que es algo importante. Como consecuencia, los empleados pueden aumentar su capacidad de adaptarse al trabajo (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011).

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1. Tipo de estudio y diseño

Dada su carga psicológica, la investigación se adecuó a **estudios descriptivos** (la investigadora se limitó a medir la presencia, características o distribución del fenómeno estudiado en la población determinada, en un momento de corte en el tiempo), para acercarse con mayor veracidad a los valores existentes en la relación del *engagement* con el desempeño laboral del personal de una organización, buscando medir las variables y describirlas en los términos deseados (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Es, además, **correlacional**; pues se pretendió determinar el grado de correlación existente entre la variable independiente (*engagement*) y la variable dependiente (desempeño laboral), en una misma muestra de sujetos (Hernández et al, 2003). El estudio asumido es de **corte transversal** (dada la posibilidad de medir las variables de estudio en un corte de tiempo determinado) y no **experimental** (no se manipularon las variables de estudio, se trabajó con ellas tal y como se comportaron en su contexto natural). Se utilizaron, también, métodos y técnicas **cuantitativas** y **cualitativas**; es por eso que, de manera general, se clasificó dentro de los parámetros de un diseño cuanti-correlacional, cuali-evolutivo, mixto co-ocurrente.

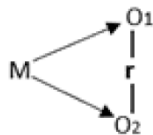
El enfoque **cuantitativo** se adecuó al procesamiento de las variables para determinar la significancia estadística, elementos necesarios para constatar de manera probatoria y científicamente consecuente la veracidad de la hipótesis. En tanto lo **cualitativo** permitió

adentrarse en la dinámica interna de los sujetos de estudio, accediendo por distintos medios a lo personal y experiencia del modo en que la misma se percibe, se siente, se piensa y se actúa, en tiempo real y escenarios naturales, cotidianos, en que se realiza la acción social.

La interpretación **cuantitativa** permitió, además, la validación de la información obtenida y el abordaje al objeto de estudio en sus relaciones contextuales, a través de una valoración integral al proceder de los sujetos en correspondencia con sus necesidades, niveles de satisfacción, compromiso con la organización, empatía con sus iguales y directivos, etc.

En este proceso lo fenomenológico jugó un rol importante al explorar, describir y comprender las experiencias de los sujetos, revelando los elementos comunes en tales vivencias. Todo ello de vital importancia, dada la carga psicológica de la investigación, por ser el *engagement* el centro de sus análisis. Resultó por eso significativo que la investigación explorara las declaraciones de los participantes y sus vivencias, utilizando para ello métodos clásicos como las encuestas, entrevistas y observación, en variantes diversas.

A continuación, se presenta el diseño empleado:



Donde:

M – Muestra

O1- Variable Independiente: (Engagement)

O2 - Variable Dependiente: (Desempeño Laboral)

r.-. Correlación entre variables

Los resultados obtenidos fueron analizados en los niveles descriptivos e inferencial, según los objetivos y la hipótesis formulada. En el nivel descriptivo, se utilizaron frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes del *engagement* y el desempeño laboral; en el nivel inferencial, se hizo uso de la estadística no paramétrica, ya que se investigó la relación entre variables cualitativas y en una escala nominal (Mendoza y Gutiérrez, 2017).

3.2. Sujetos

Para determinar los sujetos se tuvo en cuenta el objetivo general de la investigación, el planteamiento hipotético y las condiciones existentes en la realidad donde se pretendía operar. El **universo** estuvo constituido por 50 trabajadores pertenecientes a la Empresa de Reparación Celular dedicada a la reparación y venta de telefonía celular, equipos y accesorios.

La **muestra** se conformó con 30 trabajadores vinculados directamente a la producción en la empresa seleccionada. Es una muestra no probabilística, de acuerdo a Hernández et al (2003), porque la elección de los elementos no se basó en la probabilidad, sino en el conocimiento de estatus de la población para escoger miembros representativos y apropiados a las características de la investigación.

Se tuvo en cuenta, no obstante, como los siguientes criterios de selección:

- **Inclusión:** participación voluntaria, consentida y con presencialidad el día de la aplicación de los instrumentos. Se estableció un rango de antigüedad laboral mayor a dos años. Además de estar vinculado directamente a la productividad de la empresa.

- Exclusión: se excluyeron los que pudieran falsear las respuestas del instrumento, es decir, los que pudieran marcar con tendencia o no responder todo el cuestionario.

3.3. Instrumentos

En correspondencia con el enfoque mixto declarado se utilizaron instrumentos que respondían a métodos cualitativos e instrumentos representativos de los métodos cuantitativos.

CUALITATIVOS

- El análisis de documentos: conjunto de procedimientos que facilitan la consulta y extracción de información con el fin de respaldar la investigación (Mendoza y Gutiérrez, 2017). Permitieron conocer cómo veía la organización a los sujetos a partir de los datos acumulados en sus expedientes laborales.

CUANTITATIVOS

- Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, según criterios de Wilmar Schaufeli y Arnold Baker, 2009) (Validada en México por Vázquez et al., 2015), con un alpha de cronbach de 0.91. Esta escala permitió identificar la manifestación de sentimientos antes, durante y luego del trabajo. Además de constituir un instrumento elaborado y validado para evaluar el *engagement* en el desempeño laboral.
- La Evaluación del nivel de Desempeño Laboral de los empleados según criterios de Rodríguez M. y Ramírez D., 2015)(Validado en México por Ronquillo et al., 2013) con un

alpha de cronbach de 0.942. Como instrumento permitió ampliar la información que se esperaba en función de los objetivos declarados en el proyecto.

3.4. Procedimiento

Realizar la investigación que pondera un **enfoque mixto** posibilitó la intervención combinada que amplió el espectro para valorar las transformaciones cuantitativas y cualitativas ocurridas en el proceso. Se tuvo en cuenta fases y etapas declaradas por Rodríguez, Gil y García, (2008), por las posibilidades para combinar métodos aprovechando la flexibilidad de los estudios cualitativos para adecuarlos a la tradicional investigación cuantitativa. Esas fases son: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa.

La fase **preparatoria** se ocupó de la conformación del diseño de investigación y del marco teórico-conceptual como momentos de especial significación y trabajo. Se requirió de profunda reflexión y consulta bibliográfica especializada, la actividad precedente de la investigadora acerca del tema, la asunción de las necesidades que justifican el proceder investigativo en el contexto actual de la empresa mexicana y la determinación de las variables e indicadores de su evaluación; puntos claves para determinar necesidades, potencialidades e intervenir en la práctica. (Rivera, 2004).

3.4.1 Fase inicial (antes)

El **acceso al campo**, momento en que el investigador accede a la información fundamental para su estudio, (Rodríguez, Gil y García, 2008), permitió el acercamiento a las potencialidades y carencias existentes en la Empresa de Reparación Celular dedicada a la reparación y venta de telefonía celular, equipos y accesorios, en relación con la utilización del *engagement* como alternativa para potenciar, en las condiciones de nueva normalidad pandémica, trabajadores competentes, con altos niveles de energía y entusiasmo en su desempeño laboral dentro de la organización.

En todo el proceso prevaleció el diagnóstico, asumido como proceso continuo de constatación, aseguramiento y control del proceso investigativo. El mismo fue organizado, para su mejor entendimiento en tres momentos: antes, durante y después de introducir el *engagement* como alternativa, según criterios de (Rivera y González, 2018), dado el interés de la investigadora de insertar operacionalmente a los sujetos investigados en la actividad, para a partir de la interiorización de las deficiencias y necesidades colaborar en la transformación de la realidad. Se tuvo en cuenta:

“La descripción de la realidad investigada”: incluyó la descripción y análisis de datos concretos sobre el desempeño laboral en los trabajadores directos a la producción de la organización asumida como objeto de estudio. Se valoró la relación de los procesos operativos, el conocimiento que acerca del *engagement* poseen los directivos y el posicionamiento de los trabajadores en relación con el tema bajo las condiciones de nueva normalidad pandémica, para lograr una visión dialéctica e integradora del problema y potenciar con aciertos su solución.

“El análisis del desempeño laboral en la actividad laboral”: recogió, a partir de la caracterización, la ocurrencia de su planeación, el comportamientos individual y colectivo de los trabajadores y algunas potencialidades para la utilización del *engagement* como alternativa para

reforzar y potenciar, en las condiciones de nueva normalidad pandémica, trabajadores competentes, con altos niveles de energía y entusiasmo en su desempeño laboral.

A partir de la posición asumida y por su carácter continuo, el **antes** en el diagnóstico posibilitó el acercamiento a la realidad operativa en la organización tras la implementación de la nueva normalidad pandémica para conocerla, analizarla y evaluarla, pronosticar su posible cambio y proponer las acciones conducentes a la transformación.

El proceso incluyó la identificación, descripción y síntesis de los aspectos relacionados con los elementos de mayor incidencia en el proceso productivo, así como de otras variables ajenas que incidían en su ejecución y se apoyó en la aplicación de métodos investigativos así como la operacionalización de las variables e indicadores de evaluación para determinar la validación de la hipótesis.

Los instrumentos se aplicaron a través de Internet, (Google forms), debido a la condición de nueva normalidad pandémica y a la intención de ampliar la participación de los integrantes de la organización, aunque estuvieran en sus hogares en teletrabajo. Entre los principales resultados de la etapa y como parte de la descripción de la realidad investigada se realizó la caracterización de la organización.

La Empresa de Reparación Celular se encuentra en el estado de Puebla, posee 15 años de creada y es un resultado del desarrollo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, dirección hacia donde concentra sus intereses productivos, comerciales y de servicios.

Del total de 50 trabajadores que conformaron el universo del estudio se tomó como muestra a 30 de ellos, escogidos bajo un criterio de selección intencional. Tal decisión se justifica con los resultados preliminares alcanzados, donde se descartaron los trabajadores que voluntariamente decidieron no participar, los reticentes y los que no completaron la totalidad de instrumentos.

En sentido general se evidenció la existencia de temores, dudas y preocupaciones acerca de la influencia de la realidad pandémica tanto en los trabajadores como sus directivos y familiares.

En las preguntas relacionadas con el tratamiento del *engagement* como alternativa para potenciar el desempeño laboral dentro de la organización en las condiciones impuestas por la nueva normalidad pandémica, se tuvo en cuenta la opinión de los seleccionados para la investigación según los criterios de selectividad.

De manera general se identificaron altos niveles de *engagement* lo cual ha influido e influye en los altos niveles productivos de la Empresa de Reparación Celular. No obstante, reconocen el valor que posee poder contar con trabajadores engaged, con altos niveles de energía, entusiasmo y compromiso el papel que en ello juega el desempeño laboral de sus trabajadores. Manifestaron que en esta empresa, como en las restantes empresas pequeñas, es indispensable el compromiso y la empatía de los trabajadores para alcanzar altos estándares en los niveles productivos y de gestión. Emergieron también, variadas opiniones acerca del papel del *engagement* en su materialización y de cómo influyen las características personales de los empleados en la categoría de estudio.

El análisis documental se realizó de manera paralela al de los restantes métodos para corroborar posiciones declaradas y complementar opiniones emitidas. En este caso nos basamos en la revisión del expediente laboral el cual ofrece la información legal, formal y necesaria con respecto a los datos personales y laborales del trabajador desde su comienzo en la institución. Además de las evaluación con regularidad de su desempeño en la empresa, sus ascensos o faltas. También su superación personal, así como la especialización de su labor a partir de lo que le ofrece la institución y de lo que el trabajador es capaz de auto gestionarse para lograr el desarrollo de sí y de la propia empresa.

Para analizar la información se tuvieron en cuenta los acápite de datos generales, desarrollo de los indicadores, y cumplimiento de las normas de conductas específicas, cada uno de ellos con sus subacápites. Todos, son utilizados por la empresa para evaluar a sus trabajadores semestralmente.

La Empresa de Reparación Celular del estado de Puebla es una pequeña empresa que cuenta con solo 15 años de haber sido creada. En aquel entonces iniciaron este proyecto 15 jóvenes emprendedores, graduados de ingeniería informática, mecánica, electricidad, economía y contabilidad, ingeniería en telecomunicaciones y licenciatura en comunicación. A lo largo del tiempo la empresa fue creciendo hasta contar hoy con 50 trabajadores de los cuales, según los criterios de inclusión de la investigación, decidimos quedarnos con 30.

Los trabajadores a medida que aumenta su experiencia en la empresa, así como su antigüedad aumentan su especialización, compromiso, dedicación e identificación con la misma.

Excepto el trabajador que solo lleva un año laborando en esta institución el cual en su evaluación laboral refiere que duda de continuar trabajando aquí, siente inseguridades con respecto a sus capacidades, se compara con sus compañeros, tiende a preocuparse más que a

ocuparse de sus problemas. Producto a esto no decide irse de la empresa, pero tampoco especializarse en los que realiza como parte de los proyectos de superación que la empresa ofrece.

El resto de los trabajadores tienen una buena evolución laboral pues existe un cumplimiento con los parámetros de eficiencia, calidad y éxitos en la productividad, lo que les ha permitido un ascenso en su puesto de trabajo cada dos años aproximadamente. Ésta estimulación ha favorecido la motivación por el desempeño laboral además de un mayor compromiso, donde la asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada se cumplen rigurosamente, contribuyendo favorablemente con el reglamento disciplinario interno de la institución y a la disciplina laboral.

Este resultado coincide con lo obtenido por (Juyumaya, 2018), quien comenta que el compromiso de los trabajadores es uno de los elementos más importantes si de competitividad de la organización se trata en el ámbito de los negocios. A diferencia de este estudio el cual considera que las organizaciones carecen de estrategias que desarrollan el compromiso laboral esta empresa ha diseñado como estrategia el ascenso laboral en función de los resultados del trabajador, la especialización y la superación continua del mismo, así como la idoneidad para asumir las nuevas tareas encomendadas.

También son comunes las valoraciones con respecto a casi el total de los trabajadores que reflejan integridad, honestidad, colaboración, espíritu crítico y autocrítico, además de un buen cumplimiento con las normas y principios éticos relacionados con los clientes en cuanto a la atención brindada.

En sentido general, más allá de la interpretación empírica y como cierre del antes como momento del diagnóstico se determinaron las potencialidades y necesidades con que se contaba para contribuir a la utilización del *engagement* como alternativa que, en las condiciones de nueva

normalidad pandémica, contribuye a potenciar trabajadores competentes con altos niveles de energía y entusiasmo en su desempeño laboral dentro de la organización.

Necesidades

- El *engagement* y sus valores no son suficientemente conocidos en el mundo empresarial. Por lo que si se aplica se hace de manera inconsciente lo que imposibilita su refuerzo positivo.
- El desconocimiento del constructo engaged ha evitado el reforzamiento positivo de este, por lo que los trabajadores a pesar de contar con una buena motivación y posibilidades de engagement no eran conscientes de tal fortaleza grupal.
- Tanto trabajadores como directivos tenían profundas limitaciones en cuanto al conocimiento de factores determinantes del engagement que influyen en su desempeño laboral en la organización.

Potencialidades

- Los trabajadores poseen actitudes y valores que favorecen el cambio, en tanto los empleadores y directivos se interesan por la transformación de la realidad.
- La mayoría de los trabajadores se identifican con su profesión y muestran motivación por ejercerla.
- Los directivos han sabido encontrar los mecanismos necesarios para motivar a sus trabajadores y lograr mantenerse con éxito de forma estable durante 15 años.
- Los directivos han considerado la superación personal y la especialización de sus trabajadores como una necesidad casi obligatoria para seguir en la institución.

De manera general, las insuficiencias detectadas fueron bastante pocas, no obstante, la naturaleza del cambio que evite la inercia, o el acostumbramiento, continúa siendo un punto que no puede perderse de vista.

Llegar a este momento requirió de la implementación del **instrumento engagement**, (Anexo No 7), que dado el carácter integrador del contenido tuvo en cuenta los resultados parciales de los instrumentos iniciales.

3.4.2 Fase analítica (durante)

Descripción de la muestra.

Antes de incursionar en las cuestiones esenciales de la investigación, ofrecemos una panorámica descriptiva de la composición socio-demográfica de la muestra seleccionada, así como de los puntajes de las escalas Desempeño laboral y Engagement. Con este propósito, se presenta el gráfico que muestra la Tabla #6 que describe las variables edad y tiempo laboral para *engagement* y desempeño laboral, incluyendo las escalas, la cual contiene el rango de variación y la tendencia central, es decir, media y mediana. Además, se presenta una descripción detallada donde comparamos las tendencias de las variables socio-demográficas según el sexo.

El sexo femenino representa la tercera parte (33%), quedando las dos terceras (67%) para el sexo masculino.

Tabla #6. Tendencia y valores extremos de las variables cuantitativas.

Variabes	Mínimo	Máximo	Media	Mediana
Edad	22	42	36,4	39,0
Tiempo laboral	1	15	10,0	12,5
Engagement	34	98	93,0	93,0
Desempeño laboral	48	81	76,2	76,0

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

La muestra está compuesta por sujetos más bien jóvenes, ya que la edad abarca un rango entre 22 y 42 años. Sin embargo, la edad mínima de 22 años se considera atípica, ya que está muy separada de la segunda menor edad (30), quedando un rango central entre 30 y 42 años. Es importante destacar que las edades no se distribuyen de manera compacta en este rango más central de 30-42 (sin la edad atípica), ya que solo se encuentran apenas 2 sujetos con edades entre 33 y 38 años.

El tiempo laboral se puede considerar más bien entre corto y medio, ya que recorre desde 1 hasta 15 años. Sin embargo, existe cierta tendencia hacia una permanencia elevada, ya que el tiempo medio (10) es mayor que la mitad de este rango y la mitad de los sujetos han permanecido más de 12 años, según indica la mediana.

En la escala de engagement, los puntajes varían en el rango de 34 a 98, pero este valor mínimo de 34 se puede considerar muy atípico, desde el punto de vista estadístico, pues está muy

separado del segundo menor valor, que es 88, quedando un rango central más compacto entre 88 y 98. Es significativo, la pequeña proporción que representa la longitud de este rango central (10) respecto al puntaje máximo posible de esta escala (102), incluso respecto al puntaje máximo alcanzado en la muestra (98). Este hecho significa que la variación relativa de estos puntajes se puede considerar bastante pequeña. La media de 93 está calculada sin el valor atípico y se puede considerar una mejor estimación de la tendencia central real, ya que es similar a la mediana. Si se incluyera el valor atípico, la media sería 91,1.

En cuanto al desempeño laboral, los puntajes varían entre 48 y 81. Este mínimo de 48 también se puede considerar atípico, ya que el segundo menor valor es 64. Este otro valor también es algo atípico, ya que está algo distante del menor de los demás valores (70). Así, queda un rango central más compacto entre 70 y 81. Es de 7. Es significativo la pequeña proporción que representa la longitud de este rango (11), respecto al puntaje máximo posible de esta escala (84), incluso respecto al puntaje máximo alcanzado en la muestra (81). Este hecho indica que la variación relativa de estos puntajes es bastante pequeña. La media de 76,2 está calculada sin los dos valores atípicos y se puede considerar una mejor estimación de la tendencia central real, ya que es similar a la mediana. Si se incluyeran los valores atípicos, la media sería 74,8.

A propósito, no parece casual la coincidencia de que los dos sujetos con valores atípicos son, precisamente, los dos primeros sujetos observados (según la base de datos). El primero de ellos aportó los puntajes mínimos atípicos más pequeños de ambas escalas simultáneamente. Este sujeto también parece un caso atípico auténtico en dicha población investigada, ya que su edad (22) también es un valor atípico y además apenas llega a un año de labor en el centro investigado, que también es un valor extremo, pues el segundo menor tiempo es 4 años.

Los resultados globales de las variables Edad y Tiempo laboral, ya presentados, pudieran bastar para valorar los resultados de los análisis posteriores, incluyendo el contraste con otros estudios afines. Sin embargo, también se examina la variación de la tendencia de estas dos variables según la edad y el sexo. Este otro resultado es útil para comprender algunas relaciones con las variables de escalas. A continuación se observa lo antes descrito en la Tabla #7.

Tabla #7. Descripción de la edad y el tiempo laboral según sexo.

Variables	Femenino		Masculino	
	Media	Mediana	Media	Mediana
Edad	33,1	32	38,1	41
Tiempo laboral	6,3	5	11,8	15

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

La edad media en los hombres (38,1) es mucho mayor que en los femeninos (33,1). De igual modo, el tiempo laboral medio en los hombres también (11,8) es mucho mayor que en los femeninos (6,3). Estas diferencias sugieren una tendencia de los sujetos femeninos a ser más

jóvenes y tener menos tiempo laboral, a pesar de los valores atípicos inferiores de uno de los sujetos masculinos (22 años y un año de labor).

Presentaremos otra descripción de las variables Edad y Tiempo laboral clasificándolas en dos categorías, convirtiéndolas en cualitativas, construyendo dos rangos mediante topes (puntos de corte), reflejando así la composición porcentual de rangos de edad y del tiempo laboral según el sexo.

Precisamente, en la siguiente Tabla #8 se presenta la distribución conjunta de la edad y el tiempo laboral según el sexo. Los porcentajes están calculados dividiendo por el total del sexo respectivo en cada columna. El tope (punto de corte) para la categoría inferior de Edad se fijó en 35 años, teniendo en cuenta su posición media en el rango más central de esta variable (30-42) y el equilibrio de frecuencias con respecto a la categoría superior. El punto de corte para la categoría inferior de Tiempo laboral se fijó en 10, teniendo en cuenta su valor notable y el equilibrio de frecuencias con respecto a la categoría superior.

Tabla #8. Frecuencias de las categorías de edad y tiempo laboral según Sexo.

Variables	Categorías	Femenino		Masculino	Total		
		n°	%	n°	%	n°	%
Edad	Hasta 35	8	0,0	5	25,0	13	43,3
	Más de 35	2	0,0	15	75,0	17	56,7
Tiempo	Menos de 10	8	0,0	6	30,0	14	,7
	10 o más	2	0,0	14	70,0	16	53,3
	Total	10	00	20	100	30	100

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

A nivel global, el 43% no rebasa los 35 años, mientras que el 47% no llega a los 10 años de servicio en dicho centro. Es decir, que existe un equilibrio relativo de trabajadores más jóvenes y menos jóvenes; mientras que hay una tendencia ligera a tener más años de servicio, teniendo en cuenta que el tope de la categoría Inferior de tiempo laboral es mayor que la mitad del rango (7,5 años) de esta muestra.

Sin embargo, véase que las distribuciones condicionales obtenidas en cada sexo, de la edad y del tiempo laboral no son homogéneas; es decir, que difieren ampliamente de un sexo al otro o también respecto a la distribución global (columna Total). Los sujetos más jóvenes representan el 80% dentro de los sujetos femeninos, mientras que representan solo el 25% de los masculinos. Por tanto, ocurre lo contrario con los sujetos menos jóvenes, los cuales representan solo el 20% de los femeninos y el 75% de los masculinos. Con el tiempo laboral las diferencias son muy similares a las encontradas para la edad. En resumen, las mujeres tienden mucho más a ser más jóvenes y de menos experiencia laboral, mientras que, a la vez, los hombres tienden mucho más a ser menos jóvenes y de mayor experiencia laboral. Este comportamiento es coherente con el descrito anteriormente mediante la tendencia central.

Merece destacar un hecho que no se refleja por los resultados obtenidos del tiempo de labor, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo: De los 15 sujetos con mayor permanencia (15 años), solo uno es femenino (de un total de 10), mientras 14 son masculinos (casi sus tres cuartas partes).

Por último, se debe destacar una relación muy estrecha que existe entre la edad y el tiempo laboral. Este resultado es coherente con la similaridad de sus comportamientos, tanto de manera global como en cuanto a la relación con la variable Sexo.

A continuación precisamos la forma de esta relación. Todos los 13 sujetos clasificados como “más jóvenes” tienen menos de 10 años de servicio, mientras que de los 17 sujetos “menos jóvenes”, solo uno tiene menos de 10 años de servicio. Esta relación se aprecia mejor aún en términos de correlaciones ya que los coeficientes R de Pearson y Rho de Spearman están muy cercanos a la unidad (0,972 y 0,900 respectivamente), lo cual indica un incremento paralelo (o simultáneo) de ambas variables a lo largo de sus rangos respectivos. Este comportamiento sugiere que en este centro laboral el sentido de pertenencia es relativamente elevado, no obstante la relativa juventud de sus trabajadores.

Desde el punto de vista estadístico, esta relación tan estrecha entre las variables Edad y Tiempo laboral implica, a su vez, que las relaciones con otras variables (en particular con las escalas) son casi idénticas, independientemente del efecto de otras variables como el sexo.

Análisis correlacional de las dimensiones o escalas.

La descripción ya presentada del comportamiento de los sujetos según las escalas desempeño laboral y engagement, examinadas por separado, aporta un conocimiento primario pero importante sobre el fenómeno, ya que miden o expresan aspectos de naturalezas diferentes. Sin embargo, la relación entre los resultados de estos dos instrumentos puede darle mayor profundidad y solidez a los resultados de la investigación y, por tanto, el cumplimiento de su objetivo, ya que hipotéticamente se espera cierta correspondencia estadística entre las dimensiones consideradas. Siendo más preciso, se intenta predecir el nivel de desempeño, con alguna

aproximación, conociendo el nivel de compromiso laboral (engagement), logrando cierta validez predictiva.

Este tópico está enfocado en revelar una posible relación entre las dos dimensiones psicológicas estudiadas: la variable engagement, escala que mide el grado de compromiso de los trabajadores de una empresa, que en este caso específico se refiere a los trabajadores de la Empresa de Reparación Celular; y la influencia que ejerce esta variable en el desempeño laboral, categoría está, también medida a través de una escala.

Por otra parte, no solo es conveniente detectar y caracterizar la relación mencionada anteriormente entre ambas escalas, sino también posibles relaciones de cada una de las dimensiones estudiadas con variables socio-demográficas (que pudiéramos llamar covariables), con vistas a obtener una explicación aún más integral de este fenómeno.

Análisis mediante tablas de frecuencias o de contingencia.

En un primer análisis, las variables originales se convirtieron en variables cualitativas binarias, es decir con dos categorías. Estas categorías no representan conceptos psicológicos universales, ya que fueron definidas mediante un criterio puramente estadístico: según la posición relativa (inferior o superior) de cada puntaje respecto a un punto de corte (o punto de referencia) que pertenece al rango de puntajes observados de cada variable. En cada variable el punto de corte

se tomó cercano a la mediana, procurando el mayor equilibrio posible y razonable entre las frecuencias de ambas categorías.

La tabla #9 refleja la relación global entre las dos variables de las escalas, es decir considerando toda la muestra de 30 sujetos.

En ambas variables, la categoría Inferior representa más de la mitad de los sujetos, porque el valor fijado como punto de corte es mayor que la mediana: 94 y 77 para engagement y Desempeño Laboral, respectivamente. Así, en la variable engagement la categoría inferior la constituyen los puntajes menores que 94, que representan el 53,3%; mientras que en la variable Desempeño laboral la constituyen los puntajes menores que 77, que representan el 60%.

En la Tabla #9, se calcularon porcentajes condicionales respecto a los totales respectivos de cada fila, es decir, los totales de las categorías de la variable desempeño laboral. Por ejemplo, según la primera fila, hubo un total de 16 sujetos con puntaje inferior en la escala engagement; y de ellos, nueve sujetos también tuvieron un puntaje inferior en la escala de desempeño laboral, los cuales representan el 56,3% del referido total. Consecuentemente, la suma de este porcentaje con el porcentaje de la categoría superior de desempeño laboral (43,7) es el 100%, que representa el total de esta fila.

Para analizar la relación entre ambas variables, la tabla se interpreta comparando cada porcentaje condicional entre ambas filas o entre cada fila y la fila Total.

Tabla #9. Comportamiento de la escala Engagement según el desempeño laboral.

Engagement	Desempeño laboral		Superior	%	Total
	Inferior	%			
nt					

Inferior	9	56,3	7	43,7	16	00
Superior	9	64,3	5	35,7	14	00
Total	18	60	12	40	30	00

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

De modo general, en una tabla con estos indicadores estadísticos, la posible relación entre ambas variables (de fila y de columna) se reconoce según las diferencias de los porcentajes condicionales, comparados entre las dos filas de categorías o entre cada fila de categoría y la fila Total. En este caso, se comparan los porcentajes entre las categorías de la variable engagement. Así, estos resultados no expresan una relación directa entre engagement y Desempeño laboral, ya que, contradictoriamente, el porcentaje de un desempeño inferior es mayor en la categoría superior de engagement.

Sin embargo, este resultado aún se puede considerar casual y, por tanto, no concluyente. Por un lado, la diferencia no se considera grande, teniendo en cuenta que se trata con totales pequeños (menores que 30). Por otro lado, el estadígrafo chi-cuadrado (0,201) es muy pequeño y, por tanto, no es significativo en absoluto ($p=0,654$).

Relaciones parciales controlando sexo y edad.

Profundizaremos en el análisis de esta relación, controlando el sexo y la edad, como muestra las tablas #10 y #11, con el propósito de obtener un resultado más sólido y consistente. En estas tablas, las categorías del sexo y la edad se desglosan, dando origen a cuatro subtablas, las cuales tienen una estructura idéntica a la tabla #9 y se interpretan realizando las mismas

comparaciones de las distribuciones de porcentajes condicionales. Se respeta la definición de la categoría Inferior de la variable Edad (hasta 35 años).

Tabla #10. Relación entre Engagement y Desempeño laboral según Sexo.

Sexo	Engagement	Desempeño laboral		Total
		Inferior	Superior	
Femenino	Inferior	3	0,0	00
	Superior	5	,0	00
	Total	8	0,0	0 00
Masculino	Inferior	6	4,5	1 00
	Superior	4	4,4	00
	Total	10	0,0	0 00

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

Tabla #11. Relación entre Engagement y Desempeño laboral según Edad.

Edad	Engagement	Desempeño laboral		Total
		Inferior	Superior	
hasta 35	Inferior	5,0	5,0	00
	Superior	00,0	,0	00

	Total	1	4,6	5,4	3	00
Más	Inferior		7,5	2,5		00
de 35	Superior		4,4	5,5		00
	Total		1,2	0	8,8	7
						00

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

En estas tablas no se descubren asociaciones relevantes entre las variables desempeño laboral y engagement, ya que las diferencias entre las proporciones observadas de los distintos sexos o las distintas edades entre sí, o con respecto a la fila de Total, tampoco son sustanciales (*no importa lo grande que parezcan*), sobre todo teniendo en cuenta totales tan pequeños como estos. Dichas diferencias no son nada significativas. De todas maneras, se describen dichas relaciones:

Las relaciones entre ambas escalas tienen diferentes sentidos de un sexo al otro. En el sexo femenino, parece haber una relación inversa entre ambas escalas, ya que el porcentaje condicional de la categoría Inferior de Desempeño laboral en la categoría Superior de Engagement (100%) es mayor, comparado con el porcentaje condicional en la categoría Inferior de Engagement (60%); o también, el porcentaje de la categoría Superior de Desempeño laboral en la categoría Inferior de Engagement es mayor, comparado con el porcentaje condicional en la categoría Superior de Engagement. En el sexo masculino, sin embargo, parece haber una relación Directa, ya que el porcentaje condicional de la categoría Inferior de Desempeño laboral en la categoría Inferior de Engagement (54,5%) es mayor, comparado con el porcentaje condicional en la categoría Superior de Engagement (44,4%); o también, el porcentaje condicional de la categoría Superior de Desempeño laboral en la categoría Superior de Engagement es mayor, comparado con el porcentaje condicional en la categoría Inferior de Engagement.

De otro modo, en ambos grupos de edad parece haber una relación inversa entre ambas escalas. Por ejemplo, En los sujetos menores de 35 años, el porcentaje condicional de la categoría Inferior de Desempeño laboral en la categoría Superior de Engagement (100%) es mayor, comparado con el porcentaje condicional en la categoría Inferior de Engagement (75%); o también, el porcentaje condicional de la categoría Superior de Desempeño laboral es mayor en la categoría Inferior de Engagement, comparado con el porcentaje condicional en la categoría Superior de Engagement. En los sujetos mayores de 35 años el comportamiento es similar aunque con porcentajes diferentes a los mencionados.

Con los elementos expuestos hasta ahora, se concluye parcialmente que no existe una fuerte evidencia estadística a favor de una asociación del desempeño laboral respecto al nivel de compromiso representado por la escala Engagement, ni de manera global ni parcial. No obstante, estos indicios se deben valorar atendiendo a los fundamentos teóricos aplicados al contexto histórico-lógico de este fenómeno.

Análisis mediante correlaciones

Ante este resultado parcial se impone profundizar en el estudio de correlación, utilizando técnicas más específicas aplicadas a variables cuantitativas, como son las variables de las escalas y otras variables de interés.

Siguiendo la línea propuesta, se obtuvieron, mediante SPSS Versión 27.0, las matrices de dos coeficientes de correlación: coeficiente de correlación lineal R de Pearson y coeficiente Rho de Spearman. De manera complementaria, se presentan gráficos de dispersión que reflejan detalles no revelados por los coeficientes de correlación.

El coeficiente R de Pearson expresa la existencia de una relación como una tendencia lineal subyacente en los pares de valores; es decir, un comportamiento lineal aproximado de una variable respecto a la otra. El coeficiente Rho de Spearman expresa una tendencia monótona (creciente o decreciente) pero sin considerar una forma específica.

Ambos coeficientes de correlación son apropiados para variables numéricas, pero también se pueden interpretar en variables ordinales y binarias, si se les codifica con números, aunque con prudencia. Particularmente, el coeficiente de correlación lineal R es mucho menos confiable ante la presencia de valores atípicos, los cuales pueden desviar o alterar los resultados reales de estas medidas, modificando su valor absoluto y hasta el signo y, por tanto, la fuerza o el sentido de la relación estudiada. Además, la valoración de la significación estadística de R es muy exigente, ya que supone variaciones residuales normales respecto a la supuesta línea recta; mientras que Rho no está sujeto a condición alguna en este sentido.

Desde el punto de vista descriptivo, la interpretación de estos dos coeficientes se basa en los siguientes criterios:

- Ambos coeficientes pueden variar entre los valores -1 y 1.

- El signo del coeficiente indica el sentido de la relación: directo o inverso. Directo significa que cuando una variable aumenta la otra variable tiende a aumentar. Inverso significa que cuando una variable aumenta la otra variable tiende a disminuir.

- Un coeficiente cercano a cero indica que no existe relación o que la relación es despreciable.

- Un coeficiente con un valor cercano a 1 o a -1 indica una relación fuerte.

Las correlaciones señaladas con el símbolo asterisco se consideran significativas (al nivel 0,05) o muy significativas (al nivel 0,01), según tengan uno o dos asteriscos respectivamente. El

estatus de significativa implica que los resultados obtenidos en esta muestra en este momento puedan ser extendidos teóricamente en el tiempo y a una población mayor del mismo centro laboral. Es decir, que los resultados obtenidos no se consideran un simple producto de la casualidad, sino que también existen patrones característicos de dicho centro similares a los descritos en la muestra.

Primero se obtuvieron los coeficientes de correlación con alcance global (para toda la muestra); pero además se obtuvieron los coeficientes de correlación parcial obtenidos de manera separada con alcance restringido por sexo y grupo de edad, teniendo en cuenta que las variables Sexo y Edad, a su vez, pueden interferir en las relaciones entre las escalas y las covariables socio-demográficas.

Con el fin de facilitar la exposición y la comprensión, los coeficientes dispuestos en las matrices de correlación se seleccionaron y se reorganizaron en otras tablas con estructuras diferentes.

En la tabla #12, se muestran los coeficientes de correlación entre las dos dimensiones psicológicas, con alcance tanto global como separado por cada sexo y grupos de edad.

Al auditar los resultados, se pudo comprobar que los coeficientes de Pearson (correlación lineal) se alteraron drásticamente al incluir los valores atípicos, como los observados en las escalas de dos sujetos, sobre todo del mencionado sujeto masculino de 22 años. Por ejemplo, el coeficiente entre ambas escalas, con alcance global, calculado con toda la muestra (incluyendo los valores atípicos), es positivo y está cerca de la unidad (0,800), indicando una relación lineal fuerte, muy significativa probabilísticamente, entre ambas escalas. Sin embargo eliminando el sujeto mencionado del cálculo, llega a ser negativo (-0,174).

En la Tabla #12, se presentan coeficientes corregidos por la eliminación de uno o ambos sujetos con valores atípicos en las escalas, según el grado apreciado de alteración. Dicha eliminación se refleja en una notificación con formato n=#, que indica el total de sujetos incluidos, adjunta al encabezado de cada fila. Por ejemplo, el coeficiente R de Pearson con alcance global se calculó excluyendo uno solo de los sujetos atípicos (n=29). El sujeto femenino con segundo menor valor en el desempeño laboral no afecta sensiblemente el valor de los coeficientes.

Tabla #12. Correlaciones de las escalas Engagement y Desempeño laboral.

Alcance	R de Pearson	Rho de Spearman
Global (n=29)	-0,174	-0,037
Femenino (n=9)	-0,618	-0,59
Masculino (n=19)	0,157	0,263
Hasta 35 años (n=12)	-0,501	-0,155
Más de 35 años (n=17)	-0,089	-0,059

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

Los dos coeficientes de correlación calculados de manera global son bastante pequeños, sobre todo el coeficiente Rho, que es casi nulo. El coeficiente R de Pearson es negativo, lo cual indica una aparente relación inversa, que se puede calificar de muy ligera, teniendo en cuenta el objetivo del estudio y el moderado total muestral. En una relación inversa, una variable tiende a disminuir cuando la otra aumenta. Estos dos coeficientes tampoco son significativos probabilísticamente.

Este resultado con alcance global confirma y refuerza el resultado obtenido mediante la tabla de contingencia, con las escalas clasificadas en dos categorías, donde también se encontró una asociación inversa muy ligera.

Para obtener un resultado más sólido o consistente, se profundiza en el análisis calculando las correlaciones por sexo y por grupo de edad. La lógica es que si las variables Engagement y Desempeño laboral también estuvieran fuertemente asociadas con el sexo y la edad, entonces los coeficientes de correlación con alcance global dependerían de la composición por sexo y edad de la muestra estudiada, la cual, de algún modo, puede alterarse por variaciones casuales, es decir, que no es tan absoluta o tan estable en el tiempo.

La pequeña correlación negativa observada es una resultante matemática de correlaciones con sentidos opuestos en los diferentes sexos. En el sexo femenino, ambos coeficientes (R y Rho) tienen valores moderados negativos, pero significativos ($R=-0,618$), indicando una relación inversa; mientras que en el sexo masculino, ambos tienen valores positivos, aunque bastante discretos ($R=0,157$), indicando una relación directa.

Algo similar ocurre cuando se calcula la correlación en cada grupo de edad, aunque con mayor incertidumbre, porque los coeficientes de Pearson ($-0,501$) y de Spearman ($-0,155$) están bastante distantes entre sí y, por tanto, no proporcionan un resultado sólido.

La significación probabilística de los coeficientes no es muy concluyente, ya que los valores de los coeficientes aún pueden ser producto del azar. Los resultados para el sexo son coherentes con los obtenidos en las tablas de contingencia, pero para la edad no se repite esta coincidencia, ya que las relaciones reveladas en la tabla de contingencia en ambos grupos de edad son directas, mientras que la correlación para el grupo de hasta 35 años la relación es inversa. Sin

embargo, las diferencias considerables entre ambos sexos prometen alguna asociación efectiva. Nuevamente, la conclusión depende de los fundamentos teóricos aplicados al contexto histórico-lógico de este fenómeno.

Relación de las variables de escala con las variables socio-demográficas.

Además de analizar la posible asociación del desempeño laboral según la escala de compromiso, Engagement, en cuanto a forma y fuerza, es conveniente conocer las posibles asociaciones entre cada variable de escala con las variables socio-demográficas.

Con este propósito, se presentan las tablas #13A y #13B, las cuales presentan diferentes criterios estadísticos de análisis en términos de comparaciones de proporciones y comparaciones de medias.

En la tabla 13A, las variables de escalas son tratadas como variables cualitativas, clasificando los puntajes en dos categorías, Inferior y Superior, tal como se procedió en las tablas #9 a la #11. Para la clasificación, el punto de corte utilizado fue igualmente el número entero inmediato superior a la mediana. En esta tabla, se muestran las frecuencias absolutas y los porcentajes condicionales de la categoría Inferior de cada escala respecto al total de fila de cada factor socio-demográfico. Solo se presentan las frecuencias de la categoría Inferior solamente, procurando simplicidad, aprovechando que los indicadores porcentuales de las categorías Inferior y Superior son contrarios (cuando uno aumenta, el otro disminuye), considerando que la suma de

las frecuencias o los porcentajes de ambas categorías, en cada fila, es el total o 100% ya establecido.

Para constatar la asociación, se puede comparando los porcentajes de cada escala entre las dos categorías de cada variable socio-demográfica, por ejemplo, entre ambos sexos; pero también se pueden comparar dichos porcentajes.

Con este perfil, resalta una asociación directa estadísticamente significativa del Desempeño laboral según la edad ($X^2=5,79$; $P=0,016$), lo cual es coherente con el fundamento general de un proceso o fenómeno de índole laboral y, en particular, en uno como este, en el cual se observó una tendencia considerable a la permanencia de los trabajadores. En los sujetos hasta 35 años los sujetos con un puntaje inferior representan el 84%, mucho mayor que el porcentaje observado de esta misma categoría Inferior en los sujetos mayores de 35 años (solo el 41%). Es decir, que el desempeño laboral se incrementa con la edad.

También resalta a la vista la diferencia porcentual del desempeño inferior entre ambos sexos (80% y 50%), lo cual sugiere cierta asociación entre ambas variables, aunque no significativa estadísticamente. La proporción de puntajes en la categoría Inferior es bastante mayor en el sexo femenino (80%), comparada con el sexo masculino (50%), lo cual, por tanto, indica que el sexo masculino presenta una mayor proporción de puntajes en la categoría Superior.

Las asociaciones de la variable Engagement parecen menos relevantes, aunque la asociación con la edad es más prometedora y, por tanto, se debe buscar más evidencias a favor o en contra.

Tabla #13A. Frecuencia de las categorías de las variables de escala según sexo y edad

Alcance	Engagement		Desempeño laboral		Total
	Nº		Nº		
Femenino	5	50	8	80	10
Masculino	11	55	10	50	20
Hasta 35 años	8	61,5	11	84,6	13
Más de 35 años	8	47,1	7	41,2	17
Global	16	53,3	18	60	30

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

Otro perfil de análisis se basó en comparaciones de tendencia central (Tabla 13B). En estos cálculos se eliminaron convenientemente los puntajes atípicos.

Este perfil revela resultados equivalentes o consistentes en cuanto a sentido y magnitud o fuerza de las asociaciones entre las variables de escala y las socio-demográficas. También resalta la diferencia de las medias de la escala Desempeño laboral respecto a los grupos de edad: 77,1 en sujetos mayores de 35 años contra 72,9 en sujetos hasta 35 años, aún cuando la diferencia entre las medianas parezca menos sugestiva. Igualmente resaltan un poco menos las diferencias de medias del desempeño laboral entre los sexos y de la escala Engagement entre los grupos de edad. Con este perfil, tampoco se observa asociación entre la escala Engagement con el sexo, según la diferencia observada tan pequeña.

Tabla #13B. Tendencia central de las escalas a nivel global y según sexo y edad.

Alcance	Engagement		Desempeño laboral	
	Media	Mediana	Media	Mediana
Femenino (n=9)	93,0	93,0	74,9	75,0
Masculino (n=19)	93,1	93,0	76,8	76,5
Hasta 35 (n=12)	92,5	92,0	72,9	75,0
Más de 35 (n=16)	93,4	94,0	77,1	77,0
Global (n=28)	93,0	93,0	76,2	76,0

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

Análisis del instrumento engagement

Como parte del análisis de las variables y con la pretensión de valorar su correspondencia con el objetivo de la investigación y los específicos se adecuó el instrumento integrador engagement en función de los indicadores de cada una de ellas como se muestra en la Tabla #14.

Tabla 14. Representación de las variables e indicadores a trabajar.

PROBLEMA DE INVESTIG.	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIAB LES	INDICADORES

<p>¿Cómo el engagement, en las condiciones de nueva normalidad, pandémica, incrementa el desempeño laboral del personal en una pequeña empresa de Reparación Celular en la ciudad de Puebla?</p>	<p>Demostrar que el engagement incrementa el desempeño laboral del personal dedicado a la Reparación Celular en una organización que radica en la ciudad de Puebla, aun bajo la amenaza de presencia de la Covid -19.</p>	<p>Describir los factores determinantes del engagement que influyen en el desempeño del personal en la Empresa de Reparación Celular.</p>	<p>O1-VI: Engagement</p>	Vigor
		<p>Diagnosticar el desempeño laboral del personal en la Empresa de Reparación Celular en las condiciones de nueva normalidad pandémica.</p>		Dedicación
		<p>Caracterizar los fundamentos teóricos del engagement y su relación con el desempeño del personal en la Empresa de</p>		Absorción

		Reparación Celular, de la ciudad de Puebla.		
			O2-VD: Desempeño o Laboral	A.- Creatividad
				B.- Productividad
				C.- Actitud ante el trabajo

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

El cuestionario UWES desarrollado por Wilmar Schaufeli y Arnold Baker (2009), consta de 17 ítems con una escala tipo likert, la cual mide los factores de vigor, dedicación y absorción. Se aplicó a toda la muestra, con variedad de posibilidades teniendo en cuenta la normalidad pandémica, (en el local de trabajo, por internet), se enfocó en recopilar información ante las situaciones que forman parte de su ejercicio profesional, en función de las dimensiones antes mencionadas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, en cuanto a: género (Tabla 15); edad (Tabla #16); y tiempo laboral (Tabla #17); de los trabajadores.

Tabla #15. Características de los sujetos de estudio en cuanto a Género.

Género	
Femenino	10
Masculino	20
Total de sujetos	30

Tabla #16. Características de los sujetos de estudio en cuanto a Edad.

Edad	
20-30 años	2
31-40 años	13
41-50 años	15
Total de sujetos	30

Tabla #17. Características de los sujetos de estudio en cuanto a Tiempo laboral

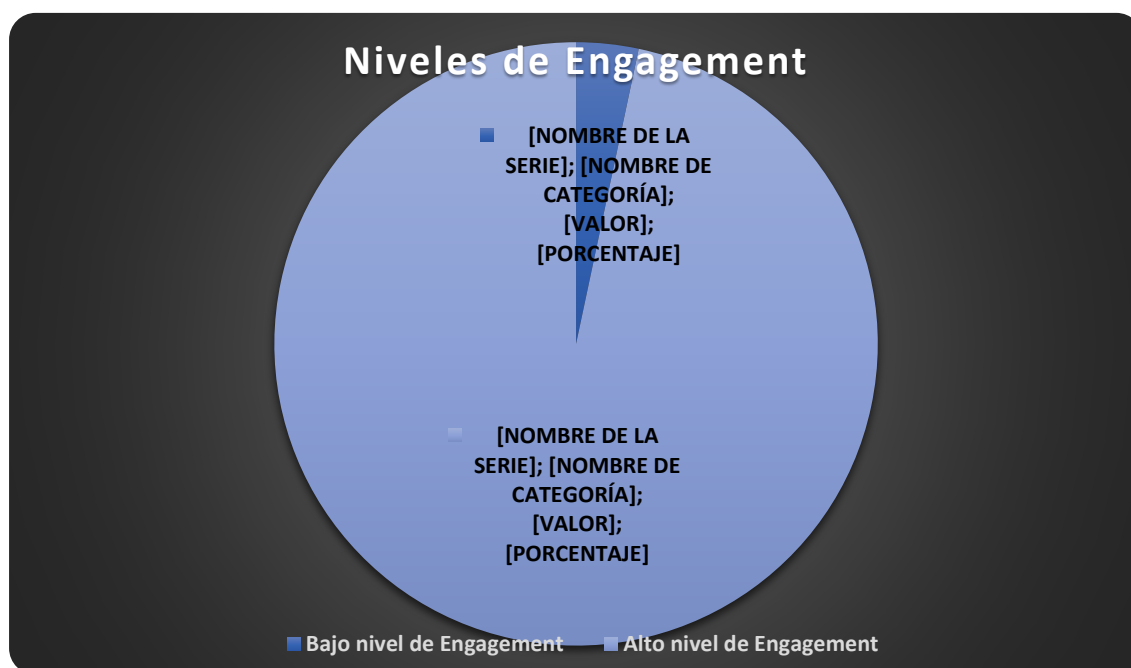
Tiempo laboral	
1-5 años	13
6-10 años	2
11-15 años	15
Total de sujetos	30

A continuación en la Tabla #18 y la Gráfica # 1, se presentan los resultados obtenidos, con el objetivo de identificar los niveles de engagement en los trabajadores de la Empresa de Reparación de Celular en Puebla.

Tabla #18. Resultados Obtenidos con relación a los niveles de engagement en los trabajadores

Niveles de Engagement	Población	Porcentaje
Bajo	1	3.33%
Alto	29	96.6%
Total	30	100%

Grafica #1. Niveles de Engagement.



Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla #18 y gráfica No. 1 se puede apreciar que del total de 30 sujetos que realizaron el cuestionario, el mayor por ciento refirió altos niveles de engagement, mientras que sólo un 3 % de la muestra que fue representado por un solo sujeto refirió un bajo nivel de engagement.

Por lo tanto se puede decir que la Empresa de Reparación Celular en la ciudad de Puebla cuenta con trabajadores más enérgicos, motivados y concentrados, dedicándole un esfuerzo extra a sus

actividades laborales. Los trabajadores se sienten vinculados con sus actividades laborales, apasionados, comprometidos, entusiasmados y llenos de energía, siendo trabajadores *engagement*.

3.5. Resultados: fase informativa y de valoración (después)

Este momento de la investigación se desarrolló en correspondencia, además de las declaradas fases de (Rodríguez, Gil y García, 2010). Tuvo en cuenta, además, criterios de (Mendoza y Gutiérrez, 2017), (Vázquez, 2012) y (Rivera, 2004). A partir de los cuales se consideró a la evaluación como la emisión de juicios de valor sobre el fenómeno que se estudia. Teniendo en cuenta el enfoque mixto declarado se procedió con la exposición cuantitativa y la interpretación cualitativa para develar resultados sobre la relación *engagement* – desempeño laboral, desde la interpretación de la información contenida en el instrumento *engagement* y resumida en los parámetros evaluativos: (bajo, medio y alto).

En lo referente a **O1-VI: Engagement** se tuvo en cuenta los indicadores declarados en la Tabla No.6 para la variable, (A, B, C) como resultado de la aplicación de los instrumentos y supeditados a los siguientes criterios de evaluación:

Sí y sólo si el personal de la organización es consecuente con A, su nivel de *engagement* es bajo.

Sí y sólo si el personal de la organización es consecuente con B, su nivel de *engagement* es bajo.

Sí y sólo si el personal de la organización es consecuente con A y B, su nivel de *engagement* es medio.

Sí y sólo si el personal de la organización es consecuente con A y C, su nivel de *engagement* es medio.

Sí y sólo si el personal de la organización es consecuente con B y C, su nivel de *engagement* es medio.

Sí y sólo si el personal de la organización es consecuente con A, B y C, su nivel de *engagement* alto.

Fue importante llegar a este conocimiento debido al insoslayable rol de los trabajadores en el logro del objetivo general de la investigación. Se tuvo en cuenta, durante los diferentes intercambios realizados a lo largo del proceso investigativo y como resultado del diagnóstico en toda su intervención. Se procedió de manera semejante para operacionalizar **O2-VD: Desempeño Laboral**, utilizando indicadores declarados en la mencionada Tabla No. 14. Los resultados de la evaluación se resumen a continuación en la tabla #19:

Tabla #19. Resultados de evaluación integral de los indicadores.

NIVEL DE ENGAGEMENT	CORRESPONDENCIA	REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA
BAJO (Mal)	<p>-Sí y sólo si se evidencia un indicador con un desarrollo alto y los dos restantes bajos.</p> <p>-Sí y sólo si se evidencia un indicador con un desarrollo</p>	3.3%

	<p>medio y los dos restantes bajos.</p> <p>-Sí y sólo si se evidencia que el desarrollo de los tres indicadores es bajo.</p>	
MEDIO (Bien)	<p>-Sí y sólo si se evidencia que un indicador presenta un desarrollo alto, otro medio y el restante bajo.</p> <p>-Sí y sólo si se evidencia que existen dos indicadores con un desarrollo medio y el restante bajo.</p> <p>-Sí y sólo si se evidencia que existen dos indicadores con un desarrollo alto y el restante bajo.</p>	96.6%
ALTO (Excelente)	<p>-sí y sólo si se evidencia un desarrollo alto de los tres indicadores objetos de evaluación.</p>	

Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

Atinado resulta declarar que para realizar el estudio fue necesario programar el proceder y crear las condiciones para hacer su ejecución lo menos estresante posible, dada la situación pandémica. Se previó como condicionante:

- La coordinación con los directivos de la Empresa de Reparación Celular.
- La organización de los instrumentos y la planificación de su implementación,
- La interacción con el personal de la organización para explicar proceder,
- La coordinación del aseguramiento material para el desarrollo de las acciones,
- El diseño para el control y la evaluación interactiva durante la aplicación.

Creadas las condiciones y tras evaluar el comportamiento de las variables y los indicadores establecidos para la evaluación, se realizó el proceso de conclusión del diagnóstico, como cierre. Tuvo el propósito de constatar los niveles de *engagement* del personal de la Empresa de Reparación Celular a partir de la comparación de las fases antes y después. (Anexo No.8). Sus resultados se ilustran a continuación:

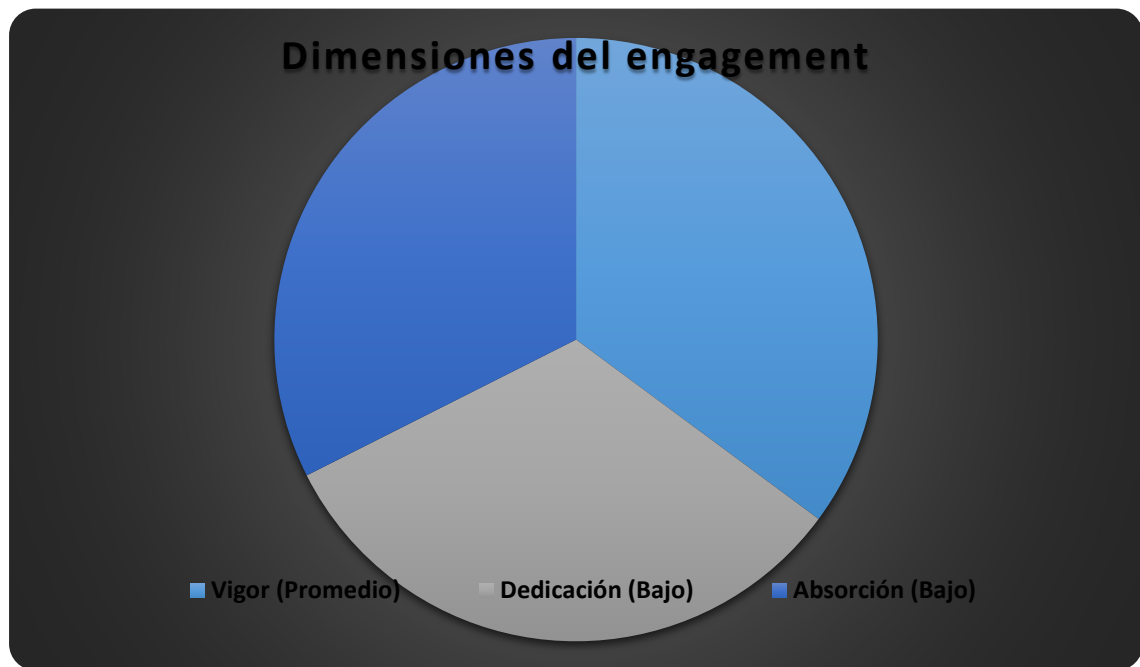
Antes:

En relación con la dimensión vigor un solo trabajador (3,3 %) reflejó un nivel promedio mientras que el resto de los trabajadores manifestó un nivel alto. Esto mismo sucedió con respecto a las otras dimensiones, para el mismo trabajador los niveles de dedicación y absorción fueron bajos mientras que para sus compañeros fue todo lo contrario.

El bajo nivel de *engagement* para este sujeto en específico se relaciona con un grupo de factores que según nuestra investigación consideramos como determinantes, como son la edad, el tiempo laboral, la motivación por la tarea que desempeña y un grupo de rasgos psicológicos.

La gráfica #2 que se ilustra a continuación hace alusión al sujeto en específico (atípico) que coincidió con las tres dimensiones de *engagement* bajas.

Gráfica #2. Dimensiones del Engagement para el caso atípico.



Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

Son éstas evidencias, de que a pesar de que la mayoría de los trabajadores poseen un alto nivel de *engagement* siempre existe la necesidad de identificar los pequeños problemas que no atendidos a tiempo pueden ser grandes problemas, afectando en este caso la productividad, la excelencia y hasta la convivencia laboral.

Después:

En lo concerniente al desempeño laboral coinciden comparativamente los resultados del *engagement* con un mejor o peor desempeño laboral. El sujeto que obtuvo niveles bajos de *engagement* obtuvo un valor promedio de desempeño laboral, y específicamente bajo en los acápite de responsabilidad, liderazgo y trabajo en equipo.

El resto de los trabajadores obtuvieron resultados relacionados con un desempeño laboral alto. Por lo que se caracterizan como trabajadores motivados, responsables, que gustan del trabajo en equipo y cada día logran superarse a sí mismos y a sus expectativas, a través de la superación personal y profesional.

Tabla #20.Resultados Obtenidos con relación al desempeño laboral en los trabajadores

Niveles de Engagement	Población	Porcentaje
Bajo	0	0
Promedio	1	3.33%
Alto	29	96.6%
Total	30	100%

Gráfica# 3. Resultados Obtenidos con relación al desempeño laboral en los trabajadores

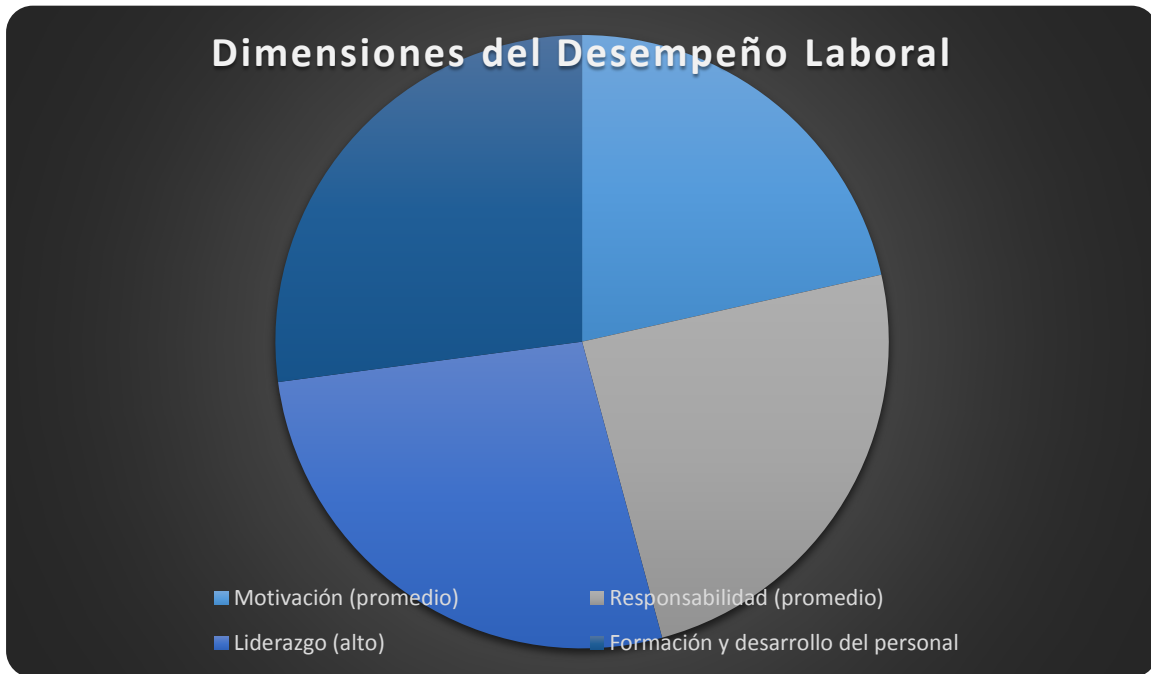


Fuente. Elaboración propia de la autora de la investigación.

A través de los resultados obtenidos en esta investigación y como lo muestran la tabla #20 y la gráfica #3, podemos deducir entonces que la relación *engagement* y desempeño laboral es directamente proporcional. Uno influye en el otro significativamente.

A pesar de los altos niveles del desempeño laboral cuando analizamos el test por cada una de las dimensiones que lo componen de manera individual se pudo observar que existen pequeñas dificultades en la motivación y la responsabilidad. Por lo que desde ya pudiéramos decir que son dimensiones que necesitan ser tratadas desde ahora, lo que evitaría un empeoramiento de ambas áreas además de la repercusión en el propio desempeño laboral de manera general. A continuación la Gráfica # 4, muestra lo antes descrito.

Gráfica #4. Dimensiones del Desempeño Laboral.



Fuente. Elaboración personal

3.5.1 Conclusiones relativas al objetivo general y los objetivos específicos

- Entre el *engagement* y el desempeño laboral del personal de la organización existe una relación directamente proporcional, lo que a su vez tiene que ver con la presencia de las dimensiones vigor, dedicación y absorción del *engagement* en el desempeño laboral en los empleados (Descrito lo anterior en la tabla número 19, donde a mayor *engagement* mejor desempeño laboral).
- Probabilísticamente no existe una significación concluyente en cuanto a la asociación entre el desempeño laboral y *engagement*, ni de manera parcial ni global. Pero estos indicios se deben de valorar atendiendo a los fundamentos teóricos aplicados al contexto de la

investigación. Pues se han tratado con totales muy pequeños donde los valores de los coeficientes aún pueden ser producto del azar.

- La investigación realizada por medio del Instrumento integrador de *engagement* determinó que en la nueva normalidad pandémica, la socialización en el ámbito laboral, constituye una necesidad que ha afectado el desarrollo adecuado del desempeño laboral de los trabajadores.
- De igual manera se corroboró que la asunción del *engagement* por trabajadores y directivos les permite enfrentar la situación con optimismo y desarrollar estrategias individuales y colectivas que posibilitan el desempeño laboral y favorecen el cumplimiento del encargo social de la organización.
- El total de los sujetos estudiados, en un momento inicial, aceptaron su bajo nivel de conocimiento sobre el *engagement* como constructo psicológico, presupuesto epistemológico y como mecanismo que incide en su actuación profesional durante el desempeño de la actividad laboral.
- El conocimiento de los factores determinantes del *engagement* posibilitó ampliar la visión estratégica para relacionarlo con el desempeño laboral del personal en la organización y crear nuevas alternativas de realización del trabajo.
- Los profesionales, en las condiciones de nueva normalidad pandémica, utilizaban diferentes estrategias para no detener su actividad laboral. Afirman, no obstante, que el conocimiento del *engagement* le proporcionó nuevas herramientas como autoafirmación, autocontrol, empatía, flexibilidad y autoeficacia, las que de conjunto mejoraron cuantitativa y cualitativamente el desempeño laboral con repercusión en la calidad de vida y el desarrollo de la organización.

3.5.2 Aceptación de la hipótesis de investigación

Tomando en cuenta que es aceptable la hipótesis: “La utilización del *engagement* en la Empresa de Reparación de Celular, en la Ciudad de Puebla, incrementa el desempeño laboral del personal y potencia trabajadores competentes, con altos niveles de energía y entusiasmo”; existen otras condicionantes que pueden favorecer la relación *engagement* – desempeño laboral en la organización; lo que denota que el *engagement* más allá de sus potencialidades en función de la productividad y el armónico funcionamiento de la organización influye en las relaciones familiares de los empleados mejorando su calidad de vida. Lo que devela que tiene una naturaleza multifactorial como constructo psicológico y mecanismo profesional que impactan la vida integral del personal de la organización.

3.5.3 Aportaciones originales

El enfoque mixto de la investigación posee un efecto enriquecedor. Su aplicación sin segmentación de la muestra, permitió ver dos caras del mismo fenómeno. En el caso del estudio cuantitativo, propició una mirada desde el análisis numérico, que centra su originalidad en la manera de operacionalizar las variables desde parámetros evaluativos que respondieron a las tres categorías (bajo, medio y alto). En tanto la valoración cualitativa permitió interpretar los cambios que se producían en tiempo real, para lo que se tuvo en cuenta los criterios por grupos etarios y nivel de implicación en el proceso, es decir, trabajadores, directivos y familiares.

Como colofón del proceso es importante agregar que la realización de esta investigación amplió el horizonte de la utilización del engagement, visto durante mucho tiempo desde las potencialidades de aplicación que brindan las grandes empresas, incluso por los propios directivos que participaron en el estudio, para centrar en el proceso cotidiano de una pequeña empresa afectada por la presencia de la Covid -19.

3.5.4 Limitaciones de la investigación planteada

La principal limitación de esta investigación fue la presencia de la pandemia de Covid -19, pero en el desarrollo del proceso se convirtió en una fortaleza, pues en la medida que se encausó el proceso, las condiciones impuestas por la pandemia confirmaron:

- En primer lugar, la veracidad de la hipótesis.
- En segundo lugar, permitió desarrollar el pensamiento analítico y la originalidad individual y colectiva en función de un mismo fin: lograr un desempeño laboral adecuado y eficiente, no detener el proceso productivo y prestar el servicio social para el cual fue creada la empresa.

3.5.5.-Recomendaciones y futuras líneas de investigación

En el propio camino despejado durante el proceso investigativo fueron apareciendo problemas secundarios y variables ajenos que por su importancia y alcance pudieran constituir nuevas investigaciones. Con tales antecedentes se recomienda:

- Utilizar los presupuestos defendidos en la investigación para ver su incidencia en otras pequeñas y medianas empresas pero con diferentes objetos sociales, lo cual podría aportar otros análisis y confirmar o descartar los hallazgos.
- Proponer la realización de talleres sobre el engagement y sus amplias posibilidades de aplicación en el mundo empresarial mexicano, pues se constató alto desconocimiento del tema y como resultado reticencias y agnosticismo hacia su aplicación.
- De igual manera durante el desarrollo del proceso investigativo fueron emergiendo situaciones derivadas o afectadas por el propio objetivo general de la investigación y que no se trabajaron por estar fuera de su alcance de estudio. De ellas se proponen como nuevas líneas a trabajar: la relación del engagement con factores que afectan el desempeño laboral en la organización como: la nueva normalidad pandémica, el aislamiento social, el estrés, la profesionalización, la incidencia etaria y generacional en el proceso productivo, la relación trabajador – directivos, etc.

3.5.6 Discusión con autores

Con base a los resultados obtenidos del cuestionario UWES aplicado a los trabajadores de la empresa de reparación de celulares de Puebla, es pertinente analizar las similitudes y diferencias entre las investigaciones y marco teórico. Por lo tanto el objetivo general de esta investigación fue demostrar que el engagement, incrementa el desempeño laboral del personal dedicado a la reparación celular en una organización que radica en la ciudad de Puebla, aun bajo presencia de la Covid -19. De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio, los trabajadores manifestaron altos niveles de engagement.

Con base a lo anterior, los resultados del estudio, evidencian que los trabajadores tienden a sentirse más enérgicos, motivados y concentrados, dedicándole un esfuerzo extra a sus actividades laborales, lo cual coincide con una investigación realizada por Silva, Carena y Canuto (2013), dicho estudio tuvo como objetivo medir niveles de engagement, cuyo resultados indicaron que los sujetos de estudio presentan altos niveles de engagement.

En su investigación, Manteca y Durán (2012) encontraron que los sujetos poseen altos niveles en vigor y absorción, y niveles moderados en el factor dedicación, por lo que esto no concuerda con los resultados obtenidos en el presente estudio en la que los trabajadores mostraron altos niveles en las tres dimensiones que componen el engagement.

De acuerdo a Salanova y Schaufeli (2009), el engagement es un estado mental positivo de realización que se relaciona con el trabajo, y que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción. Por lo que la presente investigación afirma lo citado, debido a que los trabajadores se sienten vinculados con sus actividades laborales, apasionados, comprometidos, entusiasmados y llenos de energía, siendo colaboradores engagement.

De igual manera Ulrich (1997) indica que el capital humano es más importante para las organizaciones, y hoy en día las organizaciones necesitan empleados que sean capaces y estén dispuestos a invertir psicológicamente en sus puestos de trabajo. El presente estudio afirma lo citado, ya que el talento humano tiene la suficiente capacidad de compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa, siendo de vital importancia para la organización.

Para finalizar se puede observar que los resultados evidencian que los trabajadores poseen altos niveles de engagement, siendo personas comprometidas, entusiastas, dedicados con las actividades laborales de la organización.

Bibliografía

- Altuve Quintero, E., & Serrano Urriola, C. (1999). *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el Desempeño Laboral*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Argomedo Campos, J. R. (2020). Engagement relacionado con el desempeño laboral en el personal asistencial del Centro Médico Ascope, 2019.
- Armijo, M. I., & Chavarría, A. C. P. (2017). Diagnóstico de la calidad de vida laboral, engagement y burnout en trabajadores de una institución de educación superior del Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(12), 153-165.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bazán Velásquez, K. L. (2017). Motivación laboral y engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC 2017.
- Cajas Bravo, V., Paredes Perez, M. A., Pasquel Loarte, L., & Pasquel Cajas, A. F. (2020). Habilidades sociales en Engagement y desempeño académico en estudiantes universitarios. *Comuni@cción*, 11(1), 77-88.
- Cantera, F. J. (2016). *Satisfacción con el coaching y engagement en el trabajo: el papel de los recursos personales* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Castro Hilario, C., Sánchez Román, E., & Candia Alvarado, M. (2017). Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera.
- Contreras Quevedo, C. A. (2015). Determinación del nivel de Engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa afuera en México. *Ciencia & trabajo*, 17(52), 37-42.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Davis K, N. J. (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Durango, B. (2016). Bienestar psicológico como elemento principal para el engagement. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 14(1), 131-142.
- Espinosa, J. L. (2017). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios* (Doctoral dissertation, Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622703/Espinosa_qj.pdf.
- Flores, J. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Moquegua.
- Flores Jiménez, C., Fernández Arata, M., Juárez García, A., Merino Soto, C., & Guimet Castro, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195-206.
- Grados, R. E. (2018). El engagement y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución educativa superior privada–Lima Norte, Lima–Perú, 2018.
- Gruoso-Hinestroza, M. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y pensamiento crítico*, 2(3), 77-91.
- Hernández, X. (2018). Análisis del Burnout y engagement en docentes: un estudio de diario. *Trabajo de doctorado*. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Herrera, A. (2020). ¿Engagement en México, sinónimo de improductividad? <http://p3impulsores.com/engagement/engagement-en-mexico/>
- Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187-194.
- Juyumaya, J. E. (2018). Work engagement, satisfacción y rendimiento laboral: El rol de la cultura organizacional. *Estudios de Administración*, 1.
- Lázaro, E. R. (2019). Felicidad y Engagement Laboral en Trabajadores de una Empresa del Rubro Financiero de Lima Metropolitana.

- Liñán, A. (2017). Engagement laboral: una formación en prácticas rentable.
- López Cánovas, F., & Chiclana, C. (2017). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicación y Hombre, 14*, 53-62.
- Lozano-Paz, C. R., & Reyes-Bossio, M. (2017). Docentes universitarios: Una mirada desde la Autoeficacia general y engagement laboral. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 11*(1), 134-148.
- Martí Toro, M. (2019). Un modelo de predictores de engagement para equipos virtuales globales.
- Mendoza, B., & Gutiérrez, M. (2017). Relación del engagement en el desempeño laboral del personal del hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. *Trabajo de pregrado*). *Recuperado de <http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/317/004-3-10-004.pdf>*.
- Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 31*(2), 69-77.
- Pizarro Hofer, R. (2020). Un paso más allá de la Covid-19. *El trimestre económico, 87*(348), 1033-1057.
- Pujol Cols, L. J. (2018). Workengagement, satisfacción laboral, salud física y salud mental en académicos de una universidad pública argentina.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucía, P. (2003). *Metodología de la Investigación 3ra Edición*. México: Mc.Graw Hill.
- Quiroz Espinoza, S. P. (2019). Motivación laboral y engagement del personal de la policía nacional del Perú, cajabamba 2018.
- Rivera, A.M. (2004). El Patrimonio Cultural de la Localidad y su contribución al proceso de enseñanza aprendizaje de la historia patria. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Holguín, Cuba.
- Rivera, A.M. & Y, González. (2018). Modelo Pedagógico para favorecer la formación cultural en estudiantes de carreras pedagógicas. En Rev. Conrado No.75, volumen 16. ISSN – 1990 8644.

- Salanova, M. & Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *J Appl Psychol*, 1217-1227.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza Editorial S. A.
- Sánchez, A. M. (2017). *El compromiso en el trabajo (engagement). Estudio empírico en empleados de congregaciones religiosas educativas* (Doctoral dissertation, Universidad de Málaga).
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. & Dr. Jekyll and Mr. Hide. (2006). On the differences between work engagement and workaholism. *Work hours and work addiction*, 193-252.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 71-92.
- Solano, A. P., & Álvarez, L. A. (2017). Estructuras organizacionales: nuevas tendencias. *Revista ADGNOSIS*, 6(6), 77-83.
- Sotelo, M. (2016). Engagement y Estrés laboral en docentes de la Escuela de Psicología de la Universidad Privada Atenor Orrego, Trujillo.
- Urdaneta, H. (2019) El engagement o compromiso con la organización.
<http://fidagh.org/joomla/fidagh/noticias/103-articulo1/240-el-engagement-o-compromiso-con-la-organizacion>
- Vila, V. G., Álvarez, P. D. & Castro, C. C. (2015). Análisis del Engagement en el trabajo: Determinantes y consecuencias en las empresas españolas asociadas a empresas a Redempredia. *REDEMPREDIA*, 72.
- Vinces, A. X. (2018). Engagement laboral para mejorar la productividad de los colaboradores de la institución financiera cmacpiura-chiclayo 2018.

Wood, P., Moenne, G., Arteaga, C., Larraechea, R., Klempau, R. y Becerra, M. (2019). *Medición Engagement Latin o América*. Chile.

Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. & Demerouti, E. & Schaufeli W.B. . (2009). Work engagement and financial returns: A diary on the role of job and personal resources. *J Occup Organ Psych*, 183-200.

Zapata, B.N. & Melo, C.R. (2015). Engagement y Productividad en las Empresas. *Engagement y Productividad en las empresas*. Bogotá DC, Colombia. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4641928>

ANEXOS

Anexo No.1.

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN

Reciba por este medio una atenta invitación a participar en el estudio que sobre el engagement realiza la Psicóloga Yadeny Maria Sosa Jassa, como aporte de su tesis de Posgrado con la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Sus opiniones son de gran importancia para poder desarrollar este proyecto. No obstante la participación es voluntaria y anónima.

Ud. podrá responder con total libertad los instrumentos que se le entreguen y que contienen preguntas abiertas, semiestructuradas e ítemes, que no conlleva riesgos para su salud ni para su persona. Tampoco representan compensación.

La información obtenida será estrictamente confidencial y queda al resguardo de una servidora quien sólo la utilizará para fines de investigación. Es su derecho conocer los resultados del presente estudio. En caso de dudas respecto a su participación o necesidad de explicación adicional, puede contactar a la investigadora en el número telefónico +53 53171946 y correo electrónico yadenysj@gmail.com. Los resultados obtenidos contribuirán de manera valiosa para promover investigaciones futuras respecto al tema.

Quedando claro el objetivo del estudio, las garantías de la confidencialidad y la aclaración de la información, se le solicita, si acepta participar voluntariamente en este estudio, que firme como constancia, tras plasmar la fecha de recepción.

Firma del participante

Anexo No.2.

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Tipo de estudio documental: análisis de contenido o formalizado.

Unidades de análisis: Expedientes de los trabajadores

Categorías de análisis: presencialidad de la temática del engagement o de elementos contentivos de este en la documentación.

Subcategorías de asunto o tópico:

- Alta presencia.
- Mediana presencia.
- Baja presencia.
- Ausencia.

Subcategorías de dirección:

- Adecuados.
- Poco adecuados.
- Inadecuados.

Formas de recoger la información: escalas valorativas.

Contexto del estudio: la organización.

- Referencias y orientaciones sobre la implementación del engagement o elementos contentivos de este en la organización del desempeño laboral en la empresa
- Escala valorativa. El análisis debe argumentarse en cada caso guiándose por la siguiente escala.

Subcategoría de asunto o tópico:

- *Alta presencia:* si la temática del engagement o elementos de este están ampliamente representada en la documentación de la empresa.
- *Mediana presencia:* si la temática del engagement o elementos de él están representados en la documentación de la empresa.

- *Baja presencia:* si la temática del engagement o elementos de este están pobremente representada en la documentación de la empresa.
- *Ausencia:* si la temática del engagement o elementos de este no aparecen en la documentación de la empresa.

Subcategoría de dirección:

- *Adecuado:* cuando está presente la temática del engagement o elementos de este y se relacionan directamente.
- *Poco adecuado:* cuando están presentes la temática formación cultural y se relacionan con el desempeño laboral del personal en la organización.
- *Inadecuado:* cuando está presente la temática del engagement o elementos de este y no se relacionan con el desempeño laboral del personal en la organización.

		c a	c e s	n te			p r e
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.							
2. Mi trabajo tiene sentido y propósito.							
3. El tiempo “vuela” cuando estoy trabajando.							
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.							
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
6. Cuando estoy trabajando “olvido” todo lo que pasa alrededor de mí.							
7. Mi trabajo me inspira.							

		c a s i n u n c a	A l g u n a s v e c e s	R e g u l a r m e n t e	B a s t a n t e s v e c e s	a s i e n t e	S i e n p r e s e n t e
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.							
9. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.							
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
11. Estoy inmerso en mi trabajo.							
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.							
13. Mi trabajo es retador.							
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo.							
15. Soy muy persistente en mi trabajo.							
16. Me es difícil “desconectar” del trabajo.							
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.							

III- DESEMPEÑO LABORAL según criterios de Rodríguez M. y Ramírez D. (2015)

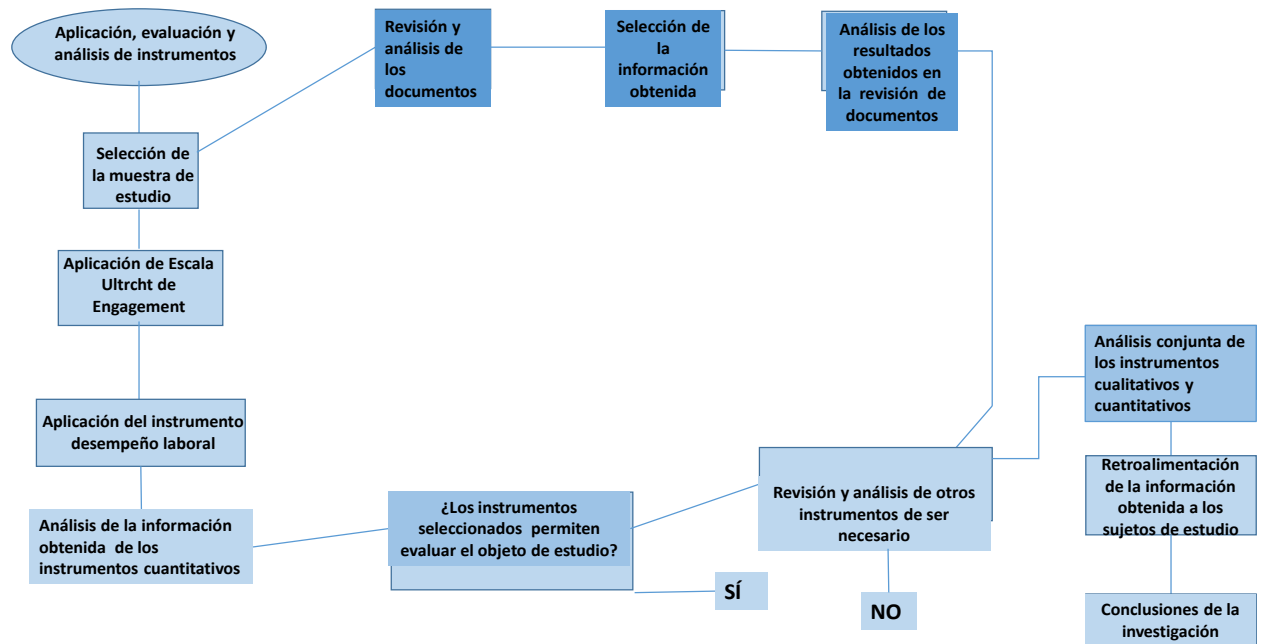
Estimado colaborador: A continuación se le presenta un instrumento para que evalúe cuidadosamente el desempeño de la persona que ocupa el puesto en cuestión. Seleccione con una única respuesta para los reactivos que se le presenta, siempre, frecuentemente, algunas veces, nunca y coloque un aspa (X) en el cuadro que corresponda. Debe ser objetivo en su respuesta.

3) Siempre 2) Frecuentemente 1) A Veces 0) Nunca

N	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	0	1	2	3
1	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.				
2	Se siente feliz por los resultados que logra en su trabajo.				
3	Ofrecen retroalimentación de manera precisa y oportuna.				
4	Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.				
5	La evaluación que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas.				
6	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.				
7	Se promueve los altos niveles de desempeño.				
8	Realiza el trabajo en tiempo establecido y sin errores.				
9	Puede trabajar de forma independiente.				
10	Produce y realiza su trabajo en forma metódica y ordenada.				
11	Cumple con el horario y registra puntualidad.				
12	Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones.				
13	La responsabilidad del puesto está claramente definida.				
14	Informa y consulta oportunamente al jefe sobre cambios que los afecten directamente.				
15	Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades en el tiempo indicado.				
16	Se anticipa a las necesidades y problemas futuros.				
17	Reacciona efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas.				
18	Responde de forma clara y oportuna las dudas del personal de la institución.				
19	Demuestra respeto a sus jefes compañeros de trabajo.				

20	Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo.				
21	El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades.				
22	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.				
23	Se recibe preparación necesaria para realizar el cambio.				
24	Los jefes promueven las capacitaciones.				
25	Su trabajo permite desarrollarse profesionalmente y lograr sus metas.				
26	La institución promueve el desarrollo personal.				
27	Aplica la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos demostrados en los resultados.				
28	Se recibe preparación para realizar el trabajo.				

Anexo No.8. DIAGRAMA DE FLUJO. Elaboración Propia



Paso del diagn óstico	O bjetivo	Pa rticipante s	Des cripción bre ve / tiempo	In sumos o lo gística re queridos
Selecc ión de la población de estudio.	Re cogida de informaci ón de interés para la investigac ión.	Tr abajadores vinculado s directame nte con la producció n.	Seg undo intercambi o con la empresa y la muestra de estudio una vez que contemos con el consentimi ento para la realización de la investigaci	Es pacio considera ble en el marco empresari al.

			ón. (30 min)	
Aplica ción de los instrumentos seleccionados para la investigación.	Re coger informaci ón de los sujetos que están activamen te implicado s en la investigac ión, en función de lo que necesitam os para nuestro proyecto.	Tr abajadores vinculado s directame nte con la producció n.	Ent revista (30 min) Cue stionario (30 min) Des empeño laboral. (30 min) Esc ala Utrechtde engagemen t. (30 min)	Sa la de juntas de la organizac ión así como Google forms.

<p>Análisis de la información obtenida.</p>	<p>Obtener resultados concluyentes para la investigación.</p>	<p>Investigador</p>	<p>Análisis de la información. (190 minutos)</p>	<p>Computador e instrumentos.</p>
<p>Retroalimentación de la información obtenida a los sujetos de estudio.</p>	<p>Devolver lo obtenido.</p>	<p>Trabajadores vinculados directamente con la producción.</p>	<p>Reunión. (50 min)</p>	<p>Sala de juntas de la organización.</p>
<p>Brindar recomendaciones en función de los resultados obtenidos.</p>	<p>La posibilidad de generar cambios a favor del mejoramiento empresarial, con la</p>	<p>Trabajadores vinculados directamente con la producción.</p>	<p>Reunión. (50 min)</p>	<p>Sala de juntas de la organización.</p>

	informaci ón recogida.			
--	------------------------------	--	--	--