

**RELACIÓN ENTRE ENGAGEMENT Y DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN  
TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COINOBRAS S.A.S**

**JORGE ENRIQUE SANTOS LEÓN**

**ID. 000267540**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – SECCIONAL**

**BUCARAMANGA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**BUCARAMANGA**

**2019**

**RELACIÓN ENTRE ENGAGEMENT Y DESEMPEÑO POR 2**  
**COMPETENCIAS EN TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE**  
**LA EMPRESA COINOBRAS S.A.S**

**JORGE ENRIQUE SANTOS LEÓN**

**ID. 000267540**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR**

**AL TÍTULO DE:**

**PSICÓLOGO**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**PS. CLAUDIA MILENA SERRANO DÍAZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – SECCIONAL**

**BUCARAMANGA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**BUCARAMANGA**

**2019**

A Dios, a mi madre que desde el cielo me acompaña, mi familia por estar allí cuando el camino se hacía intransitable, este logro no es propio, es nuestro.

A Dios, que es fiel y no abandona a quien cree en sus promesas.

A mis padres por brindarme su apoyo y mi hermana por orientar mi camino.

A mi directora de tesis, que sin estar en los planes estuvo conmigo y tomó este proyecto como suyo.

A mis docentes de facultad, de los cuales me llevo infinito conocimiento.

A la Universidad Pontificia Bolivariana por ser gestora de Bolivarianos exitosos.

## **Tabla de Contenido**

5

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>27</b>
<b>Sensibilización del proceso</b>	<b>30</b>
<b>Consentimiento informado</b>	<b>30</b>
<b>Análisis de resultados</b>	<b>32</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>33</b>
<b>Datos sociodemográficos</b>	<b>33</b>
<b>Engagement</b>	<b>35</b>
<b>Relación entre desempeño laboral y engagement</b>	<b>39</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>47</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>57</b>

**Lista de tablas**

Tabla 1. Puntuaciones de las escalas del UWES-17 por categorías	21
Tabla 2. Distribución de población por género.	26
Tabla 3. Distribución por estado civil y formación académica.	27
Tabla 4. Puntuaciones obtenidas en el Engagement Work Scale (UWES-17) en función de Muestra (n)	28
Tabla 5. Puntuaciones individuales de desempeño por competencias.	29
Tabla 6. Puntuaciones totales obtenidas de evaluación de desempeño por competencias	30
Tabla 7. Competencias corporativas asociadas al engagement.	31
Tabla 8. Relación de puntajes totales obtenidos del UWES-17 y evaluación de desempeño.	32
Tabla 9. Relación entre escalas de engagement y dimensiones asociadas del instrumento de evaluación de desempeño.	33

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** Relación entre Engagement laboral y desempeño por competencias en trabajadores del área administrativa de la empresa Coinobras S.A.S

**AUTOR(ES):** Jorge Enrique Santos León

**PROGRAMA:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** Claudia Milena Serrano Diaz

**RESUMEN**

Dado el actual interés investigativo en la variable de engagement visto desde la Psicología Organizacional Positiva y basándose en el interés de comprender, predecir y optimizar las fortalezas de las personas y los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva, surge la incógnita y necesidad de identificar si dicha variable influye en el desarrollo laboral habitual. Por otro lado, dentro de los sistemas de gestión de las organizaciones, las evaluaciones de desempeño anuales permiten evidenciar las oportunidades de mejora y capacitación en el personal que se maneja. Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de investigación fue identificar la relación entre el engagement y el desempeño laboral, para esto se tuvo en cuenta una muestra de 10 participantes de la empresa Coinobras S.A.S, con los cuales se realizaron dos procesos evaluativos con el fin de identificar competencias laborales y engagement. Para evaluar competencias laborales se utilizó un formato de evaluación de desempeño empírico el cual fue validado por un panel de expertos de la organización con el fin de señalar la pertinencia de dicho instrumento y para evaluar engagement se utilizó el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) versión adaptada al español. Los resultados obtenidos permitieron identificar que sí existe relación positiva entre algunas de las dimensiones que aborda el UWES-17 y la evaluación de desempeño por competencias, sin embargo, los resultados totales no son estadísticamente significativos debido al tamaño de la muestra utilizada, siendo inferior a lo que los autores plantean teóricamente.

**PALABRAS****CLAVE:**

Desempeño laboral, Competencias, Engagement, Evaluación, Relación.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Relationship between labor Engagement and performance by competencies in workers of the administrative area of the company Coinobras S.A.S

**AUTHOR(S):** Jorge Enrique Santos León

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Claudia Milena Serrano Diaz

**ABSTRACT**

iven the current research interest in the engagement variable seen from Positive Organizational Psychology and based on the interest of understanding, predicting and optimizing the strengths of people and groups in organizations, as well as their effective management, the unknown and need arises to identify if this variable influences the usual work development. On the other hand, within the management systems of the organizations, the annual performance evaluations make it possible to demonstrate the opportunities for improvement and training in the personnel that are managed. Taking into account the above, the research objective was to identify the relationship between engagement and work performance, for this a sample of 10 participants from the company Coinobras SAS was taken into account, with which two evaluation processes were carried out in order to identify job skills and engagement. To evaluate labor competencies, an empirical performance evaluation format was used, which was validated by a panel of experts from the organization in order to indicate the relevance of this instrument and to evaluate engagement, the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) was used. ) version adapted to Spanish. The results obtained allowed us to identify that there is a positive correlation between the dimensions addressed by UWES-17 17 and the performance evaluation by competencies, however, the total results are not statistically significant due to the size of the sample used, being smaller than that the authors pose theoretically.

**KEYWORDS:**

Work performance, Competencies, Engagement, Evaluation, Relation.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **Introducción**

El engagement y su relación con el desempeño es una temática que ha sido estudiada pocas veces en Latinoamérica y en Colombia ya que es un tema de investigación novedoso visto desde la Psicología positiva, buscando estudiar y promover el bienestar humano evitando la reparación de daños generados en las personas y por el contrario enfocándose en las potencialidades de los mismos, Castro & Lupano, (2010), comprendiendo también al ser humano como un ser con fortalezas que pueden ser optimizadas para el desarrollo dentro de las organizaciones Salanova & Schaufeli, (2009)

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación surge partiendo de la necesidad de desarrollar estudios en dicha área aportando valor teórico al ejercicio de la Psicología sobre la posible relación entre el engagement y el desempeño laboral, además de brindar a la organización información que le permita capacitar y tomar decisiones en función del recurso humano a su disposición, por lo que esta investigación busca identificar si realmente, ¿existe relación entre el engagement y el desempeño por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa Coinobras S.A.S?

### **Justificación**

La fundamentación para realización de la siguiente investigación se basó en el interés de responder a la pregunta: ¿existe relación entre el engagement y el desempeño por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa Coinobras S.A.S? Para responder a ella se consideró importante desarrollar conceptualmente las variables a relacionar, como lo son el engagement y el desempeño laboral.

Basados en lo anterior se identificó entonces que un empleado “Engaged” se caracteriza por elevados niveles de vigor, dedicación y absorción, Spotón *et al*, (2012), es decir un mayor compromiso organizacional, razón por la cual el desempeño laboral podría estar altamente vinculado o relacionado. Teniendo en cuenta esto, se consideró importante implementar dos modelos de evaluación en función de las variables a relacionar y anteriormente mencionadas, ya que poseen una aparente familiaridad entre lo que evalúan dentro de una organización, logrando identificar su posible relación o influencia en el desarrollo laboral. Todo esto orientado a medir los niveles de productividad y competitividad de la empresa, obteniendo información para tomar decisiones organizacionales como promociones de los trabajadores a puestos de mayor nivel y responsabilidad.

De igual manera, para el empleado es importante conocer las expectativas que la organización tiene sobre él respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y su desempeño, por lo cual, contar con procesos auto evaluativos como los realizados, permitió al empleado generar un proceso introspectivo, de crecimiento personal y profesional.

Por otro lado el respaldo investigativo generado sobre el constructo del engagement es muy amplio, entre los resultados obtenidos de algunas investigaciones se encuentran los sustentos de Vila, Álvarez & Castro (2015), Sucuy (2014), Zapata (2015) y Bakker, Demerouti & Xanthopoulou (2011), citado por Robles & Figueroa, (2017) los cuales identifican que existe incidencia del engagement sobre los trabajadores, llevándolos a trabajar con pasión, satisfechos de las labores que realizan por lo que trabajan a gusto y ven sus actividades no como una demanda sino como algo gratificante. Adicionalmente, Zapata, (2015) evidencia que a pesar de que a mayor edad y años de vinculación el engagement es más elevado, en el personal joven también aparece en altas dosis este suceso y en el cual influyen los líderes de la organización, los cuales generar alternativas innovadoras y apoyo constante a los trabajadores, generando una adherencia mayor y por consiguiente un mejor desempeño.

De igual manera, existen pocas investigaciones que relacionen el engagement y el desempeño laboral, entre las más recientes se encuentra la realizada por Bertha Robles y Mike Figueroa en (2017) donde se buscó identificar las posibles relaciones entre estas dos variables, arrojando resultados positivos al momento de relacionarlas bajo ciertos parámetros como, la edad de las personas, tiempo de vinculación a la empresa y condiciones laborales. Sin embargo, es importante tener en cuenta la carencia de estudios dentro de la Psicología Organizacional, por lo que estudiar el engagement surge como alternativa dentro de las organizaciones para analizar e identificar aquellos factores que generan un valor agregado y potencian todas aquellas fortalezas que posee una persona y que desarrolla dentro del contexto laboral, Viera (2014), así como la proyección de tales fortalezas, vistas dentro de los procesos productivos de la organización.

Es importante resaltar que la realización del siguiente estudio estuvo influenciada por la rotación de personal presente en la empresa al momento de desarrollar la investigación, ya que se tomó como muestra inicial un número de 15 personas de las cuales 10 terminaron los procesos evaluativos. Dicha rotación estuvo enmarcada en dos factores donde Aguilar, (2015) citado por Moreno y Lemus, (2017) menciona como base de la rotación de personal en una organización la retribución económica escasa, la cual está permeada por los presupuestos financieros de las empresas y la situación económica del país, por lo que en ese sentido las pequeñas y medianas empresas se encuentran mayormente expuestas a tener índices elevados en rotación. Por otro lado, Andrade, (2009) citado por Moreno y Lemus, (2017) menciona que un factor adicional que influye en la rotación de personal, son aquellos factores que son independientes a la empresa, intrínsecos de sus colaboradores y los cuales los motivan a buscar nuevas oportunidades. Teniendo en cuenta lo anterior y lo mencionado por Pérez & Medrano, (2010) donde exponen que los estudios sobre engagement realizados con muestras pequeñas arrojan resultados menos estables y posiblemente sesgados, Argibay, (2009) señala que en los estudios de carácter explicativos, aunque se considera deseable tener una muestra de tamaño significativo, no es de carácter excluyente el desarrollo investigativo con muestras pequeñas y dichas investigaciones no perderían atributos de calidad o validez.

Adicional a esto, Martínez, (2012) expone que es importante conocer la intención o finalidad, el contexto de la organización que es parte del estudio, y que el tamaño de la muestra se conoce al finalizar el estudio donde se han asentado los resultados. En ese sentido la investigación realizada responde inicialmente a una necesidad de exploración académica de la cual pueden desprender estudios futuros y a

profundidad. Por otro lado, teniendo en cuenta que la empresa Coinobras S.A.S está catalogada como mediana empresa teniendo en cuenta el criterio patrimonial por encima del organizativo y que tiene como misión el desarrollo de obras civiles, el personal operativo es mucho mayor al administrativo evidenciando desde el inicio el número reducido en la muestra y el cual puede ser variable teniendo en cuenta los factores que incrementan los índices de rotación mencionados anteriormente.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Definir si existe relación entre engagement laboral y el desempeño por competencias en trabajadores del área administrativa la empresa Coinobras S.A.S

### **Objetivos específicos**

Evaluar el desempeño por competencias laboral del personal administrativo de la empresa.

Identificar el nivel de engagement del personal administrativo de la empresa.

Analizar si existe relación entre engagement y el desempeño por competencias del personal administrativo de la empresa.

## Marco Teórico

La base de la Psicología Organizacional es el estudio del comportamiento, mentalidad y cognición de los trabajadores y la forma en cómo interactúan durante el desarrollo de sus labores, teniendo en cuenta también que la Psicología Organizacional involucra el estudio de los fenómenos que suceden dentro de la empresa, la afectación que generan, buscando mejorar la calidad de vida del trabajador y el desarrollo de la empresa, Gómez, (2015).

Lo anterior denota el enfoque tradicional de la Psicología Organizacional el cual busca abordar las falencias o dificultades presentes entre los trabajadores para llevarlos a un estado homeostático. Álvarez, (2013)

Teniendo en cuenta lo anterior y según las investigaciones generadas por los psicólogos Martin Seligman y Mihalyi Csikszentmihalyi, surge un enfoque derivado de la Psicología Organizacional, llamado Psicología Organizacional Positiva o POP.

La Psicología Organizacional Positiva tiene como objetivo comprender, predecir y optimizar las fortalezas de las personas y los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva, Salanova & Schaufeli, (2009) citado por Spotón *et al* (2012), o como lo mencionan Castro y Lupano, (2013) los cuales añaden elementos sobre la Psicología Positiva, siendo esta capaz de brindar garantías de satisfacción al ser humano.

Comprender entonces la serie de recursos y competencias existentes como puntos estratégicos o por desarrollar, genera un desempeño organizacional elevado, aumento en el clima laboral y una satisfacción general entre los trabajadores de una organización, Álvarez, (2013)

Es por esto que, y según Palací, (2005) citado por Álvarez, (2013) es indispensable que las organizaciones realicen dos cuestionamientos claves, los cuales permiten determinar las estrategias para el fortalecimiento de aquellos elementos potenciadores en los trabajadores. El primero de ellos es determinar, ¿qué caracteriza a una persona con un desempeño óptimo en la organización? Y ¿qué particularidades presenta la organización que permitan catalogarla como una organización positiva o no? Resolver estos cuestionamientos es el punto de partida dentro de la Psicología Organizacional Positiva para identificar aquellos aspectos “positivos” de un trabajador durante el desarrollo de sus labores, Fernández, (2011).

Teniendo en cuenta lo anterior y las implicaciones de la Psicología Organizacional Positiva, de allí desprende el estudio y desarrollo conceptual del engagement, concepto novedoso dentro de la Psicología y del cual se comienza a profundizar en el contexto organizacional.

### **Engagement**

Definir el concepto es la primera medida para comprender las implicaciones que tiene dentro del contexto organizacional, por ello y según Hayday et al. (2004) citado por Bobadilla (2015), el *engagement* se define como la fuerza que motiva a los trabajadores a proveer un esfuerzo voluntario adicional a nivel psicológico, físico y emocional en su trabajo, lo cual conlleva a obtener a mejores resultados laborales.

Por otro lado, para Arenas y Andrade, (2013) el engagement se considera como un estado de compromiso, satisfacción y dedicación que permite a los empleados de una organización experimentar una sensación de conexión hacia su trabajo y sus funciones, asociando entonces actitudes positivas y comportamientos proactivos, por consiguiente, un buen desempeño.

Es importante determinar desde el inicio que el engagement no es un derivado o tiene una relación directa con el clima laboral existente en una organización, ya que, según Fonseca, (2009) el clima laboral es una percepción que tiene el trabajador de los diferentes elementos que posee una organización, ya sea, las instalaciones, la remuneración económica, la seguridad, entre otros aspectos, pero que se aparta conceptual y metodológicamente de todas las implicaciones del engagement.

Las personas en “engagement” se sienten enérgica y eficazmente unidos a sus actividades laborales, se sienten totalmente capaces de responder a las demandas laborales con absoluta eficacia, Martínez, (2003). Al igual que el burnout, es un estado persistente y no momentáneo, por lo que su influencia en los procesos productivos de la persona es directa y constante. De allí desprende entonces los altos niveles de motivación hacia el desarrollo de tareas, iniciativa a realizar nuevos proyectos, un desempeño exitoso y genera un ambiente de satisfacción laboral grupal, ya que todos estos logros del engagement laboral son implementados a través de las actitudes, pensamientos y emociones positivas individuales, Carrasco, De la Corte y León, (2010).

Teniendo en cuenta las definiciones de engagement y las implicaciones del concepto, las investigaciones generadas alrededor de este constructo arrojan 3 dimensiones sobre las cuales se fundamenta el engagement.

### **Dimensiones del engagement.**

Las dimensiones que caracterizan el engagement definidas por diversos autores son:

1. **Vigor:** El vigor es una dimensión entendida como la inversión de altos niveles de energía y adaptabilidad mental durante la ejecución de las tareas, que está dominada por el deseo de aportar mayores esfuerzos que demuestren persistencia incluso ante situaciones difíciles, Spotón *et al*, (2012).

Para, Rodríguez, Martínez y Sánchez, (2013) el vigor es visto como una dimensión de carácter conductual, por esta razón se hacen evidentes los altos niveles de energía física y mental de los trabajadores superando las dificultades que puedan surgir durante el desarrollo laboral.

2. **Dedicación:** La dedicación se define como la implicación o compromiso de un empleado con su trabajo, así como sentimientos de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el mismo, Spotón *et al*, (2012).

La dedicación es vista también como una dimensión afectiva compartida con ese deseo e intención de llevar al cumplimiento las labores asignadas, Flores, et al, (2015), por consiguiente, aparecen sentimientos de orgullo, inspiración y superación hacia su trabajo y hacia sí mismo.

3. **Absorción:** La absorción es vista como la inmersión de un empleado y la concentración plena en el trabajo, de tal manera que pierde la noción del tiempo debido a fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas, Spotón *et al*, (2012).

Según Schaufely y Baker, (2004) el trabajador engaged posee dificultades para desconectar de su trabajo en función del goce que le genera, desprendiendo de allí la pérdida de noción temporal, donde la concentración plena en su trabajo le permite generar resultados productivos a mayor escala.

Basados entonces en las dimensiones que caracterizan el constructo se puede identificar al engagement como una característica propia del trabajador la cual permite explicar dicho comportamiento *positivo* y entusiasta hacia las tareas que ejecuta, generándole satisfacción laboral y demostrando un alto grado de vinculación afectivo-cognitivo, es decir un alto sentido de pertenencia, Álvarez, Castro y Vila, (2014)

Si se tiene en cuenta entonces la definición de engagement, los dominios que menciona (*Vigor, Dedicación, Absorción*), se logra identificar que, a diferencia de algunos enfoques centrados en los déficits de los trabajadores, indagar en el engagement permite encontrar las fortalezas y habilidades del empleado para lograr una mayor productividad en el trabajo. Es por esto por lo que se puede buscar la relación entre un desempeño laboral elevado basado en las competencias del trabajador donde según Capuano, (2004) se busca identificarlas, capacitar y aumentar los procesos productivos de manera individual y colectiva y una adherencia laboral cognitivo-emocional como lo evidencia el engagement.

### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral se define según Chiavenato, (2009) citado por Morgan, (2015), como una forma de identificar el concepto que se tiene de sí mismo y por parte de un cliente interno, ya que arroja información sobre las áreas en las que se evidencia fortaleza, influencia y el área en las que es necesaria una mejora.

Lo mencionado anteriormente permite no solo a la persona el cumplimiento de objetivos, sino también a la organización, ya que los altos niveles de productividad y competitividad facilitan el desarrollo de la misión y visión organizacional, visto como una relación de beneficio en doble vía, donde según Liquidano, (2006) las ventajas competitivas en las organizaciones se mantienen en función de la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales donde también las organizaciones busquen incentivar y motivar dichos comportamientos para aumentar sus procesos productivos.

Es por esto por lo que Stephen, (2013) citado por Robles & Figueroa, (2017) menciona que las 3 conductas principales que se relacionan al desempeño laboral, las cuales son:

1. **Desempeño de la tarea:** Visto como el cumplimiento puntual de las obligaciones y responsabilidades asignadas al cargo.
2. **Civismo:** Todas aquellas acciones que contribuyen bienestar psicológico y facilitan al clima organizacional.
3. **Falta de productividad:** Se relaciona a todas aquellas acciones que dañan a la organización, sea en sus procesos o a su imagen.

Es por esto por lo que, la mayoría de los cargos directivos consideran entonces que un desempeño laboral óptimo y deseado para una organización es aquel donde se obtienen buenos resultados en las dos primeras conductas y se evita la tercera. Sin embargo, el desempeño laboral según Salas, (2010) se encuentra ligado a otro factor el cual influye en la calidad del desempeño y es el nivel de *competencia*, siendo necesario evaluar en primera medida dicho aspecto antes que el desempeño laboral puesto que el desempeño aumenta o disminuye también en función de la competencia profesional, ligado a las condiciones del trabajo.

### **Competencia Laboral**

Basados en lo anterior y la complementariedad existente entre el desempeño laboral y las competencias laborales, es necesario identificar qué son las competencias y cómo orientan a un desempeño laboral elevado, para ello es importante definir dicho concepto, donde según Allen, (2008) citado por Coste et al, (2016) las competencias laborales involucran el conglomerado de habilidades, conocimientos y actitudes que son direccionadas al contexto laboral las cuales facilitan resultados exitosos en el desarrollo

de actividades y por consiguiente permite el cumplimiento de objetivos de las organizaciones.

Dentro del proceso de identificación y desarrollo de competencias es importante identificar que las competencias laborales involucran aspectos más allá de los técnicos o propios del conocimiento, ya que los comportamientos y actitudes son fundamentales para el desarrollo dentro del contexto laboral influyendo en la toma de decisiones y resolución de problemas, Coste, Lugo, Zambrano & García (2016).

Lo anterior es apoyado por Alonso y Gallego, (2010) donde profundizan en la importancia de los aspectos comportamentales de las competencias, ya que, saber interpretar y comprender el ambiente en el que se desarrolla la persona dentro del contexto laboral, permite que sea asertiva dicha toma de decisiones, respondiendo entonces a las demandas diarias de manera positiva y eficiente generando de igual manera aumento en sus procesos productivos.

### **Tipos de competencias**

Basados en las definiciones desarrolladas sobre el concepto de competencia, diversos autores plantean una serie de sub divisiones del concepto, entre ellos se encuentra Alles, (2008) la cual expone dos segmentaciones del concepto de competencia. En primera medida y abarcando a las organizaciones desde una mirada deductiva aparecen las competencias cardinales, las cuales hacen referencia a todas aquellas competencias que involucran a todos los miembros de la organización. Por otro lado, Alles menciona las competencias de tipo específico, las cuales son puntuales para ciertas áreas o públicos específicos.

Por otro lado, para Spencer y Spencer, (1992) citado por Morales, (2010) son cinco los principales tipos de competencias entre las cuales aparecen apartados propios

del ser y del saber hacer. En ese sentido plantean la motivación, siendo esta fundamental para influenciar o no cierto tipo de comportamientos que conllevan a la persona al seguimiento de objetivos. Las características, vistas como la forma en que las personas se desempeñan a lo largo del tiempo y dan respuesta a las diferentes situaciones experimentadas durante el desarrollo laboral. El concepto propio o de sí mismo, involucra los aspectos de auto percepción y cómo estos predicen el desempeño en un puesto de trabajo durante un corto periodo de tiempo. El conocimiento, el cual es visto como toda información que posee la persona sobre una actividad o proceso la cual utiliza para la ejecución diaria y optima de sus labores. Y por último la habilidad, siendo esta la capacidad de desempeñar tareas involucrando el área física y mental de la persona.

Teniendo en cuenta lo anterior, el desglose realizado por Alles, (2008) en cuanto al concepto de competencias está orientado a uno de los apartados a desarrollar en esta investigación ya que, el modelo de evaluación de desempeño existente involucra las competencias desde la perspectiva transversal y específica.

### **Desempeño por competencias**

Basados en lo anterior, se profundiza entonces en el concepto de desempeño laboral visto desde el modelo por competencias expuesto por Martha Alles. El cual fusiona desarrollado conceptualmente en los apartados anteriores, donde dicha autora los orienta dentro de las organizaciones a generar un alza en los procesos productivos y un mejoramiento continuo del capital humano. Dicho modelo permite entonces identificar la brecha existente entre en perfil requerido, las habilidades necesarias y demandadas a los trabajadores por las organizaciones y las reales competencias que

poseen o con las que cuentan con el fin de que las organizaciones determinen la viabilidad de los candidatos a una vacante y o el desempeño actual de sus trabajadores.

La importancia del modelo de gestión por competencias radica también en, según Liquidano, (2006), la serie de ventajas competitivas que añade a la organización la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales, donde se busque impulsar y aumentar directamente la productividad y competitividad en el trabajador y la organización.

Arancibia y Díaz, (2002) identifican una serie de ventajas que las organizaciones obtienen al manejar procesos basados en competencias:

1. Se logra determinar la potencialidad de una persona.
2. Se plantea un proceso de selección sobre capacidades demostradas en contraposición a los títulos obtenidos.
3. Favorecer procesos de aprendizaje y formación continua.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante ratificar que los modelos por competencias permiten identificar las necesidades de las organizaciones y aportan las bases necesarias para fundamentar sus procesos internos y de planeación estratégica sobre los cuales se desarrollará el personal y la organización, Coste, Lugo, Zambrano & García (2016).

### **Evaluación de desempeño por competencias**

Según Alles, (2006), la evaluación de desempeño por competencias es una de las formas más eficientes de evaluar un equipo de trabajo, ya que permite identificar la serie de competencias existentes, el nivel de aparición y la capacidad para identificar dichas competencias en los demás. Es por esto por lo que dentro de las evaluaciones de desempeño por competencias aparece un tipo específico y es el de 360 grados, siendo

esta una forma de evaluación donde un grupo de personas valora y evalúa una serie de competencias predefinidas basadas en comportamientos objetivos y observables que se evidencian en el desarrollo diario de su práctica laboral, Alles, (2007).

Galán et al, (2010) menciona que la finalidad de las evaluaciones de desempeño 360 no solo es identificar las vinculaciones relevantes de una persona para así ser evaluada, sino también generar un proceso introspectivo que permita identificar de manera propia las falencias y que sean vistas como una oportunidad de mejora.

Por otro lado, Carballo, (2010) expone que las evaluaciones de tipo 360 es un proceso donde el propio personal se autoevalúa y es evaluado por todo su entorno (jefes, pares, externos, clientes, subordinados, etc.); recibiendo así de manera objetiva la percepción de todas aquellas personas que observan y conocen su labor. De esta manera el trabajador identifica sus fortalezas y debilidades, además de analizar y valorar las evaluaciones recibidas, lo que le permite comparar los resultados obtenidos para mejorar su desarrollo personal y profesional.

Galán et al, (2010) añaden un aspecto importante y beneficioso de este tipo de evaluación, y es el aporte objetivo y sin sesgos del nivel de desempeño puesto que no es una visión individual sino colectiva, por lo tanto, es una evaluación integral de competencias. Adicional a esto, como valor agregado, las evaluaciones de desempeño posibilitan según Capuano, (2004) que:

- Se revelen necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.

- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de esta.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

Basados en lo que menciona anteriormente Capuano, (2004), Arancibia y Díaz, (2002) mencionan además los beneficios que genera para las organizaciones tener procesos basados en el modelo de gestión por competencias, siendo en este caso una evaluación de desempeño. Entre los beneficios o el valor agregado se encuentra la retroalimentación a los procesos de selección generados por las empresas puesto que permite generar propuestas de capacitación a los trabajadores además de favorecer los procesos de aprendizaje en las áreas del ser y saber hacer.

En ese sentido, la evaluación de desempeño por competencias no solo permite obtener un resultado cuantitativo visto desde el enfoque productivo por los demás y por sí mismo, sino que involucra un espectro más amplio de aprendizajes y que permiten a los trabajadores y a las organizaciones involucrarse en los procesos de mejoramiento continuo, generando crecimiento y cumplimiento a las metas organizacionales.

### **Engagement y desempeño laboral**

Como se mencionó anteriormente en el apartado de justificación, el estudio conjunto del desempeño laboral y engagement ha sido escaso ya que en la Psicología Organizacional el enfoque ha sido el déficit y la prevención de todas aquellas situaciones o variables que puedan afectar el desarrollo de un trabajador, Álvarez, (2013).

Dentro de las investigaciones más recientes, entre ellas la realizada por Robles y Figueroa, (2017) se logró evidenciar la relación existente entre el engagement y el desempeño laboral en trabajadores del hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.

Se concluye que aspectos intrínsecos como la motivación, pasión y dedicación del trabajador influyen en su desempeño laboral y a su vez dichos aspectos aparecen en mayor o menor medida en función del contexto organizacional, es por esto que los resultados obtenidos se relacionaron a las medidas impuestas por la organización en pro del beneficio del trabajador ya que como lo menciona Alles, (2008) si las organizaciones manejan políticas de fortalecimiento y desarrollo a los colaboradores, esto permite un crecimiento laboral y genera adicionalmente adherencia a la organización. Por lo cual es importante el planteamiento por parte de las organizaciones de una vía doble beneficio donde se busque el desarrollo equilibrado entre los objetivos que la organización desea cumplir y el personal capacitado que maneja, Herrera, et al, (2009).

## **Metodología**

### **Diseño**

La presente investigación es de tipo cuantitativo ya que se busca recopilar y analizar datos verbales y de conducta que pueden ser interpretados de manera subjetiva y llevarlos a resultados estadísticos objetivos. Con un modelo descriptivo-correlacional ya que permite identificar el grado de relación de dos variables, en este caso el Engagement y el desempeño laboral, en una misma muestra de sujetos, Sampieri, Collado & Lucía (2014).

### **Población**

Se trabajó con un número total de 10 personas que hacen parte del personal administrativo de la empresa Coinobras S.A.S.

### **Muestra**

La muestra fue seleccionada por conveniencia dada la accesibilidad y proximidad a los sujetos de investigación, estuvo compuesta por 10 trabajadores que hacen parte del área administrativa como son directores de departamentos, coordinadores y auxiliares.

Dentro de la propuesta inicial, se contó con la participación de 15 trabajadores, sin embargo, la muestra disminuyó debido a la terminación de algunos contratos y la presentación de la renuncia a algunos cargos, razón por la cual no se lograron desarrollar los dos instrumentos evaluativos para así obtener los resultados necesarios para realizar la respectiva relación de resultados que fundamenta esta investigación.

Es importante resaltar que, durante el desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas basadas en la ley 1090 del 2006 que rige el

ejercicio de la Psicología, teniendo en cuenta las disposiciones generales expuestas en el título II, artículo 2 sobre los principios universales donde se hace énfasis y relación a esta investigación en los principios de responsabilidad, confidencialidad, estándares morales y bienestar del usuario, garantizando que toda la información recolectada se utilizó con fines académicos e investigativos y que la participación se realizó de carácter voluntaria.

### **Instrumentos**

Para evaluar engagement se utilizó el UWES-17 (*Utrecht Work Engagement Scale versión adaptada al español*) en su versión de 17 ítems. Instrumento que utiliza la escala Likert con 7 opciones de respuesta según la frecuencia con la que se experimenta lo expresado en las 17 afirmaciones las cuales se relacionan al vigor (ítems 1, 4, 8, 12, 15 y 17), absorción (ítems 3, 6, 9, 11, 14 y 16) y dedicación (ítems 2, 5, 7, 10 y 13), Viera *et al*, (2014). En cuanto a la confiabilidad y validez las evidencias muestran que la escala UWES se ha constituido en una excelente herramienta para los investigadores interesados en medir y evaluar el engagement, teniendo en cuenta que ha sido sometida a pruebas psicométricas del orden internacional demostrando confiabilidad y validez transcultural, Amaya, (2015)

La forma de puntuación del instrumento en mención se determina a continuación:

Tabla 1

*Puntuaciones de las escalas del UWES-17 por categorías*

Categoría	Vigor	Dedicación	Absorción	Total
Muy bajo	= 2,17	=1,60	=1,60	=1,93
Bajo	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
Medio	3,21-4,80	3,07 - 4,66	2,76 -4 ,40	3,07 4,66
Alto	4,81 - 5,65	4,91 - 5,79	4,41 5,35	4,67 - 5,53
Muy alto	= 5,66	= 5,80	= 5,36	= 5,54

Fuente: Tomado de Oramas, Marrero, Cepero, Del Castillo y Vergara, 2014.

Por otro lado, se utilizó el instrumento de evaluación de desempeño por competencias de la empresa Coinobras S.A.S; sin embargo, es importante determinar que el instrumento fue validado por un panel de expertos en ingeniería, contabilidad y sistemas de gestión, además de docentes en psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Es importante precisar el proceso de validación por expertos ya que como lo menciona Dec-coneau, (2012), dicho proceso logra evaluar la capacidad del instrumento para recoger los datos necesarios o los que se desean medir, siendo en este caso, la unificación de las competencias laborales.

Basados en lo anterior, el instrumento de desempeño por competencias se estructura según 3 apartados fundamentales; las competencias corporativas, generales y específicas. Dentro de las competencias corporativas se evalúan un número fijo de 7 competencias transversales para todos los cargos, las cuales son:

- Liderazgo.
- Planeación.
- Productividad.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Sentido de pertenencia/compromiso.
- Servicio al cliente.

Además de un número variable de competencias generales y específicas, que fue asignado según el cargo a evaluar. Dicho instrumento promedia los resultados obtenidos en cada uno de los dominios de competencia y arroja un resultado total con el cual se determina si el trabajador se encuentra en un alto desempeño de competencia, encasillado entre un 81 y 100% de rendimiento. Dicho formato fue validado por la gerencia de la empresa y el panel de expertos mencionado anteriormente.

## **Procedimiento**

### **Sensibilización del proceso**

Luego de obtener el aval por parte de la empresa para la aplicación de los procesos evaluativos, se realizó a los empleados del área administrativa de la empresa una capacitación en la cual se explicaba cómo se debía diligenciar el formato de evaluación de desempeño por competencias, cuál sería el cronograma de aplicación y de igual manera cómo debía ser el desarrollo del formato de engagement.

### **Consentimiento informado**

El formato de consentimiento informado permitió comunicarle a los participantes la razón de ser del estudio, la participación voluntaria y el uso

académico e investigativo de la información, aclarándose que la participación en el mismo no afectaría de alguna manera su desarrollo laboral ya que el manejo de la información estaría enmarcado según las regulaciones de la Ley 1090 del 2006 en lo que concierne al manejo de la información de procesos de investigación por parte del psicólogo, expuestos en las disposiciones generales presentes en el título II, artículo 2 de la ley mencionada anteriormente. De igual manera amparados en Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 de protección de datos personales y habeas data.

### **Evaluación de desempeño**

El proceso de evaluación de desempeño se dividió en una serie de subprocesos. Inicialmente se creó el cronograma de actividades donde se especificó la duración del proceso evaluativo, las personas asignadas como pares evaluativos y los jefes inmediatos.

En algunos casos y cargos, jerárquicamente no tenían un par por lo que en estos casos solo se contó con la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato. Posterior al proceso de planificación, la aplicación del instrumento se realizó de manera virtual, enviando a cada evaluado su formato de Excel correspondiente; formato que llevó una serie de restricciones de seguridad para evitar que los participantes cambiaran el contenido o los promedios arrojados por la hoja de cálculo. El investigador recibía a vuelta de correo electrónico los formatos ya diligenciados, por lo que se procedía a ocultar las celdas de respuesta de la autoevaluación y se dejaba libre la celda de evaluación del jefe inmediato. Se recibían de nuevo los datos a vuelta de correo electrónico, se ocultaban los resultados obtenidos y se evaluaba finalmente por el par asignado según el departamento.

La recepción de los datos finales permitió generar los promedios de las competencias y los resultados finales de la evaluación de desempeño.

### **Evaluación engagement**

La encuesta de bienestar y trabajo UWES 17, se aplicó posterior a la evaluación de desempeño. Adicional a los datos del instrumento, se anexó una rejilla de datos sociodemográficos con el fin de obtener información adicional importante para la interpretación de resultados. La tabulación de los resultados se realizó en una matriz de Excel donde se colocaron datos sociodemográficos y los puntajes obtenidos según cada dominio evaluado por el instrumento.

### **Análisis de resultados**

Los promedios obtenidos del formato de desempeño por competencias se iban generando mediante promedios preestablecidos y conforme se diligenciaba el formato de Excel por parte del participante. Por otro lado, se tabularon los resultados obtenidos por el UWES-17 y el desempeño por competencias en una matriz de resultados para generar posteriormente la relación entre las variables.

## Resultados

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, a continuación, se muestran los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño y las puntuaciones de engagement arrojadas por los instrumentos correspondientes; donde se identifican en primera medida los datos sociodemográficos recolectados.

### Datos sociodemográficos

En los datos sociodemográficos recolectados se evidencia que la muestra utilizada en la investigación está conformada por 3 personas de género masculino que representan el 30% de la población y 7 que hacen parte del género femenino, representando al 70% de la población, evidenciando una representación mayor por parte de este en el estudio. La media de edad de los participantes de 30.8 años.

Tabla 2

*Distribución de población por género.*

Variable	Género	Muestra	%	M	ME	MD	DE
<b>EDAD</b>	F	7	30	30.6	32	23	11.7
	M	3	70	31.4	30	N/A	13.1

Nota: Medias (M), Mediana (ME), Moda (MD) y Desviación estándar (DE).

En la Tabla 2 se muestran las características de la muestra en relación con la edad, así como las medidas de tendencia central.

Tabla 3

*Distribución por estado civil y formación académica.*

Variable	Categoría	T	%	F	%	M	%
Estado Civil	Soltero	6	60	4	40	3	30
	Casado	3	30	2	20	0	0
	Viudo	1	10	1	10	0	0
Formación académica	Pregrado	8	80	5	50	3	30
	Post grado	1	10	1	10	0	0
	Secundaria	1	10	1	10	0	0

La distribución de formación académica en la muestra evidencia que 8 personas poseen formación en pregrado, 1 persona en post grado y 1 persona con formación secundaria. De los datos obtenidos en formación académica se puede identificar que en la organización los cargos administrativos poseen como mínimo formación universitaria, siendo este un requisito para ingresar a la misma, aspecto evidenciado en los perfiles de cargo. Por otro lado, en relación con el estado civil, la mayoría de la población se encuentra soltera con una frecuencia mayor en el sexo femenino y en la variable de formación académica se identifica que el pregrado obtuvo una frecuencia de 8. (Ver Tabla 3)

## Engagement

Tabla 4

*Puntuaciones obtenidas en el Engagement Work Scale (UWES-17) en función de Muestra (n).*

n	Engagement Work Scale (UWES-17)			
	Total	Vigor	Dedicación	Absorción
Total	4.64	4.87	4.97	4.08
Hombres	4.4	4.5	5.0	3.7
Mujeres	4.8	5.0	4.9	4.3

Los resultados obtenidos posterior a la aplicación del el UWES-17 (*Utrecht Work Engagement Scale versión adaptada al español*), arrojaron como resultado un nivel alto de engagement en la organización según los parámetros de calificación mostrados en la tabla 1, siendo analizados estos puntajes de manera individual en cada una de las dimensiones (vigor, dedicación, absorción) y de manera total.

Las dimensiones de vigor y dedicación arrojaron resultados elevados, por otro lado, la dimensión de absorción arrojó un resultado medio, sin embargo, de manera general, las puntuaciones fueron altas y cabe destacar que en el género femenino registró puntajes globales altos en las 3 dimensiones evaluadas por el instrumento, observándose diferencias significativas en la dimensión de absorción.

## Desempeño por competencias

Tabla 5

*Puntuaciones individuales de desempeño por competencias.*

SUJETO	COMPETENCIAS CORPORATIVAS	COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
S1	94%	93%	91%
S2	88%	89%	88%
S3	89%	88%	93%
S4	85%	83%	92%
S5	73%	81%	79%
S6	72%	81%	83%
S7	85%	94%	94%
S8	77%	84%	82%
S9	86%	91%	85%
S10	86%	88%	88%
TOTAL	<b>84%</b>	<b>87%</b>	<b>88%</b>

Por otro lado, el desempeño laboral de la organización fue medido utilizando el instrumento de evaluación de desempeño por competencias. Basados en los rangos de calificación se evidencia que en la mayoría de los participantes poseen un alto nivel de competencia.

Tabla 6

*Puntuaciones totales obtenidas de evaluación de desempeño por competencias.*

n	Evaluación de desempeño Coinobras S.A.S			
	Total	Competencias corporativas	Competencias generales	Competencias específicas
Total	86%	84%	87%	88%
Hombres	84%	82%	87%	84%
Mujeres	87%	84%	87%	89%

Por otro lado, en cuanto a los resultados totales, en la organización se obtuvieron resultados ubicados en un alto desempeño dentro del rango establecido por el instrumento, entre un 81-100% (Ver Tabla 6). Se puede identificar de la tabla anterior, que los resultados no muestran diferencias estadísticamente significativas, ya que los promedios por género y globales son similares.

Tabla 7

*Competencias corporativas asociadas al engagement.*

<b>SENTIDO PERTENENCIA/ COMPROMISO</b>	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>SERVICIO CLIENTE</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>PROMEDIO CAE</b>
97	89	98	93	<b>94,3</b>
88	92	85	90	<b>88,8</b>
92	91	89	87	<b>89,8</b>
95	88	83	70	<b>84,0</b>
90	55	76	73	<b>73,5</b>
83	58	73	84	<b>74,5</b>
95	90	90	93	<b>92,0</b>
83	75	78	87	<b>80,8</b>
93	88	78	93	<b>88,0</b>
97	83	93	84	<b>89,3</b>
<b>91,3</b>	<b>80,9</b>	<b>84,3</b>	<b>85,4</b>	

Nota: *Competencias asociadas al engagement (CAE)*

Con el objetivo de realizar la relación de resultados, se identificó dentro del instrumento de desempeño, aquellas competencias que estuvieran relacionadas al engagement y que de igual manera fueran evaluadas en todos los cargos, es decir que fueran transversales. Generando así las Competencias Asociadas al Engagement o *CAE* (Ver tabla 7), cuyos resultados fueron relacionados con los resultados totales obtenidos en las categorías propuestas por la escala de engagement, Vigor, Dedicación y Absorción.

### Relación entre desempeño laboral y engagement

Tabla 8

*Relación de puntajes totales obtenidos del UWES-17 y evaluación de desempeño.*

El desarrollo de la relación de datos se llevó a cabo mediante el programa SPSS utilizando las puntuaciones totales arrojadas por los instrumentos con el fin realizar el análisis correspondiente. En los resultados obtenidos se identifican resultados estadísticamente significativos (Ver tabla 8).

Total	Correlación de Pearson	1	,500
	Sig. (bilateral)		,141
	N	10	10
Total	Correlación de Pearson	,500	1
	Sig. (bilateral)	,141	
Mujeres	N	10	10

Tabla 9

*Relación entre escalas de engagement y dimensiones asociadas del instrumento de evaluación de desempeño.*

	total vigor	total dedicación	total absorción	total pertenencia	total productividad	total cliente	total trabajo en equipo
total Vigor	1	,763*	,533	-,004	,236	,335	,656*
total Dedicación	,763*	1	,194	-,261	,017	,031	,845**
total Absorción	,533	,194	1	,537	,465	,698*	,351
total pertenencia	-,004	-,261	,537	1	,576	,760*	,052
total productividad	,236	,017	,465	,576	1	,687*	,480
total cliente	,335	,031	,698*	,760*	,687*	1	,381
total trabajo en equipo	,656*	,845**	,351	,052	,480	,381	1

\*. La relación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La relación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: **dimensiones asociadas al instrumento de evaluación de desempeño.**

Por otro lado, se efectuó la relación entre las 3 dimensiones evaluadas por el instrumento de engagement, que son vigor, dedicación y absorción, con las cuatro competencias identificadas dentro del instrumento de evaluación de desempeño, pertenencia, productividad, atención al cliente y trabajo en equipo, que se encuentran asociadas a las dimensiones que maneja el engagement. En este sentido encontramos que sí aparecen resultados estadísticamente significativos en la relación de algunas variables (Ver tabla 9), entre ellas aparecen:

- Absorción- servicio al cliente\*
- Vigor- trabajo en equipo\*\*.
- Dedicación- trabajo en equipo\*\*.

En la relación encontrada entre el vigor y el trabajo en equipo se puede profundizar sobre la relación que tienen las variables dentro del marco conceptual desarrollado anteriormente. Es por esto que, teniendo en cuenta que el vigor es la alta inversión de energía al desarrollo de tareas y el persistente deseo de sortear situaciones difíciles, los altos resultados obtenidos en trabajo en equipo permiten identificar la relación existente en función de los resultados alcanzados dentro de los rangos establecidos por el instrumento, entre 81-100. (Ver tabla 9). Por otro lado, encontramos la dedicación y su relación igualmente con el trabajo en equipo, teniendo en cuenta las implicaciones o el compromiso del trabajador con sus labores, adicionándole significado y entusiasmo a las mismas.

### **Discusión**

A continuación, se dará paso a la discusión de los resultados obtenidos y plasmados en el apartado anterior, así como el sustento teórico correspondiente y el seguimiento de los objetivos que orientaron el presente estudio.

Según las puntuaciones de las escalas del UWES-17 por categorías expuestas en la Tabla 1 en el apartado de resultados se puede evidenciar que los niveles de engagement presentes en la organización se sitúan dentro de un nivel alto teniendo en cuenta los puntajes totales. Sin embargo, es preciso puntualizar que en las dimensiones de *Vigor* y *Dedicación* se obtuvieron resultados altos, en contraste a la dimensión de absorción que arrojó resultados medios. Basados en lo anterior, la obtención de puntajes

elevados en engagement demuestran entonces la adherencia de los trabajadores a su trabajo y el disfrute del mismo tal y como lo menciona Gabriela *et al*, (2018) donde se evidencia que los puntajes altos en las dimensiones de engagement son una muestra de la búsqueda constante de desafíos en el trabajo y de igual manera los recursos para resolver las situaciones que se presentan durante el desarrollo laboral, de esta manera mantienen su compromiso con su trabajo y organización.

Tomando en cuenta los resultados ubicados en el rango alto, según Flores *et al*, (2015), evidenciar altos niveles en la dimensión de *Vigor* demuestra el esfuerzo que el trabajador imprime al momento de realizar su trabajo sin importar las situaciones adversas. Lo anterior se evidencia dentro del puntaje total obtenido en la dimensión de vigor, con un 4.87, demostrando así la inversión de altos niveles de energía y adaptabilidad mental durante la ejecución de las tareas, Spotón *et al*, (2012).

Dentro de la dimensión *Dedicación* se puntúa dentro de un 4.97 en promedio, evidenciando de manera elevada el compromiso generado de los trabajadores hacia su trabajo, así como sentimientos de compromiso, orgullo y significancia. Spotón *et al*, (2012). Sentimientos que se ven reflejados durante el desarrollo laboral con compañeros y los clientes de la organización.

Por otra parte, la puntuación de 4.08 sitúa en un rango medio, a la dimensión de *Absorción* identificada por Spotón *et al*, (2012) como la inmersión total en el trabajo donde se experimenta una pérdida de noción del tiempo, orientada al goce o disfrute de las actividades que realiza. En este sentido los trabajadores administrativos de la empresa Coinobras no poseen una inmersión total en sus labores y es más sencillo desconectar de sus actividades o aplazarlas en el tiempo.

Por otro lado, los resultados de desempeño por competencias son superiores al 81% dentro del rango establecido por el instrumento. Dichos rangos son enmarcados dentro del alto desempeño según las directrices de la empresa, sin embargo, Alles, (2007) menciona que los resultados generados dentro de una evaluación de desempeño encuadrados en el rango “superior” o “alto desempeño” demuestran que existe una adecuada proporción entre las competencias, conocimientos y experiencia en el cargo de la persona que es evaluada, siendo estos, elementos necesarios para tener éxito en su puesto de trabajo, por consiguiente, un rendimiento superior. No obstante, es importante puntualizar según lo menciona la autora, que aparición exclusiva de conocimientos no garantiza un alto desempeño y por consiguiente éxito en el desarrollo del cargo, ya que, adquirir conocimiento es un proceso paulatino que en función del tiempo se puede conseguir, en contraste, adquirir una competencia no es un proceso del cual se pueda solicitar apoyo a quien sí la posea, por lo que en este caso y basados en los resultados obtenidos en la mayoría de los participantes se evidencia la pre existencia de competencias por consiguiente un adecuado desempeño.

Basados en lo anterior, dentro del grupo de competencias transversales se destacan los resultados obtenidos en la competencia de *sentido de pertenencia/compromiso* siendo esta competencia un predictor de los satisfactorios resultados obtenidos. Es por esto que Alles, (2007) menciona el rol de la motivación, siendo este un factor clave dentro de la unión de competencias y conocimiento, ya que, genera un alto nivel de compromiso por parte del empleado ya sea por el reto que genera el desarrollo de las labores, motivaciones personales o el deseo de ascender dentro de la organización.

Es por esto que David McClelland, citado por Alles, (2007) menciona 3 aspectos claves de la motivación humana, enmarcados en el contexto organizacional, los cuales son: logros, el poder y la pertenencia; La pertenencia como motivación, según McClelland, es el deseo natural de estar con otros y aportar el máximo de sus capacidades necesarias con el fin de obtener resultados beneficiosos. Lo mencionado anteriormente, en conjunto a las competencias y los conocimientos específicos de un área generan la base necesaria para el éxito en el cargo, por lo que encontramos entonces resultados de alto desempeño y empleados competentes para el cargo además de un sentido de pertenencia elevado, identificando entonces que dichas variables son directamente proporcionales e influyen en sí mismas.

Por otro lado, la competencia evaluada que obtuvo resultados elevados en segundo lugar fue el *trabajo en equipo*, definido según Torrelles *et,al*, (2011) como la capacidad del individuo para aportar recursos propios, aptitudes y conocimientos para el trabajo y adaptación efectiva con otros buscando un objetivo compartido. Teniendo en cuenta esto, el trabajo en equipo no es visto únicamente como una habilidad, sino que involucra aspectos intrínsecos y extrínsecos para ser considerado como una competencia. En este caso se evidencia que los resultados obtenidos en la competencia de trabajo en equipo superiores al 85% reafirman la capacidad de cada uno de los empleados evaluados de aportar dichos recursos ya que como se profundizará más adelante el trabajo en equipo arrojó una relación positiva con las dimensiones de *Vigor* y *Dedicación* evaluadas por el UWES-17.

Basados en el tercer objetivo del estudio y la pregunta de investigación, se buscó analizar si existe una relación entre el desempeño laboral, los resultados obtenidos y el engagement. En los resultados obtenidos como se mencionó anteriormente se evidenció

el alto desempeño laboral, y una alta demanda y adherencia de los trabajadores hacia la organización. Sin embargo, según los resultados obtenidos en la relación de variables planteadas, dentro de los resultados totales de la escala de engagement y desempeño laboral, no se evidencian resultados estadísticamente significativos, por lo que teniendo en cuenta el objetivo principal de la investigación y respondiendo a la pregunta investigativa, aunque sí existe relación positiva y existen dimensiones y competencias afines, los resultados en función estadística no son los esperados dado que el tamaño de la muestra es muy pequeña, dando peso a lo que plantea Pérez & Medrano, (2010) donde fundamentan que las muestras pequeñas en las investigaciones realizadas sobre engagement aumentan la probabilidad de obtener factores inestables y resultados sesgados, por lo que, en este caso, se considera pertinente aumentar el tamaño de esta e involucrar al personal operativo de la organización con el fin de obtener resultados más estables y confiables.

Del planteamiento del problema general en relación con los resultados totales, encontramos entonces que a mayor engaged sí se evidencia un alza en el desempeño. Es por esto por lo que se debe hacer énfasis en que algunas las escalas de los instrumentos aplicados tienen relación por los contenidos que evalúan, ya que mostraron resultados estadísticamente significativos. Esto se evidencia en los datos obtenidos posterior a la relación de las dimensiones *Vigor/Dedicación – Trabajo en Equipo* donde se puede atribuir según el concepto general de engagement definido anteriormente, que los empleados de la organización muestran niveles altos en adherencia, adaptación y compromiso hacia su labor, reflejándose en los resultados de desempeño laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, no se puede desconocer entonces la incidencia del engagement en el desempeño tal y como lo menciona Sánchez & Duran, (2012)

donde se exploran además otras áreas o factores en los cuales el engagement interviene, hablándose de una influencia en el talento humano en general, generando en el personal de las organizaciones un ambiente saludable y en armonía. A lo anterior Villa, Álvarez & Castro, (2015) añaden que las personas con alto nivel de engagement alcanzan un mejor desempeño ya que añaden voluntariamente mayor intensidad, energía y disposición a sus tareas diarias, sin importar si dichas tareas hacen parte o no de su puesto de trabajo puesto que el compromiso organizacional generado es total y donde las remuneraciones económicas no son el detonante de dichas conductas.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe destacar de igual manera la relación encontrada entre las dimensiones de *Servicio al Cliente* y *Absorción*, significativa en un nivel 0,05 (bilateral). Teniendo en cuenta esto y según un estudio realizado por Salanova, Agut & Peiró, (2003) citado por Schaufeli, (2003) en empleados de cien hoteles y restaurantes en España se demostró cómo el desempeño laboral es elevado y se relaciona con el engagement ya que tenían un impacto positivo en el clima de servicio ofrecido a los clientes que asistían a dichas locaciones, ya que se hacían evidentes las ganas de suplir las necesidades del cliente, demostrándolo con la eficiencia en la ejecución de tareas. Por otro lado, Wade, (2014) citado por Morgan, (2015) añade que un desempeño constante y sostenible a través del tiempo facilita el éxito de una organización siempre y cuando la organización también provea o fomente las condiciones para que esto se genere.

Un punto o valor agregado de un trabajador “engaged” es el comportamiento innovador que pueda presentar ya que según Aryee *et al.*, (2012) citado por Villa, Álvarez & Castro, (2015) dada la relación o influencia del engagement en las labores diarias del trabajador, lo cual añade una variedad de comportamientos positivos, el

comportamiento innovador es uno de ellos debido a ese estado entusiasta y energético pueden encontrar vías de solución a dificultades o estrategias más efectivas y eficientes para desempeñarse diariamente.

Basados en los apartados mencionados anteriormente se puede concluir que según el desarrollo conceptual y las diversas investigaciones realizadas, las variables de engagement y desempeño laboral, son directamente proporcionales e influyen en sí mismas, ya que, los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación permitieron demostrar dicha influencia en algunas de las dimensiones evaluadas, sin embargo, se debe aumentar el tamaño de la muestra para lograr obtener resultados estables y estadísticamente significativos.

Por otro lado, los procesos ejecutados por parte de la organización en relación con el bienestar organizacional se pueden conjeturar como un añadido a los resultados individuales tanto en desempeño laboral como en engagement, obtenidos a lo largo de esta investigación, por lo que se podría profundizar en su incidencia en los resultados en estudios futuros.

### **Conclusiones**

Según los resultados obtenidos se puede concluir entonces que sí existe una relación positiva entre las variables de engagement y desempeño laboral, sin embargo, en el presente estudio en los resultados totales no se encuentran diferencias estadísticamente significativas teniendo en cuenta el tamaño de la muestra utilizada.

Por otro lado, según la formación académica se evidencia que la mayoría se encuentra en un nivel de pregrado y está bien capacitado, lo que le permite realizar de una mejor manera las tareas asignadas a cargo, ya que, según como lo menciona Vargas,

(2010) los empleados con conocimientos, habilidades y características que se relacionan con un desempeño exitoso generan a la organización un rendimiento superior en sus operaciones, razón por la cual, contar con empleados capacitados es una manera de aumentar los procesos productivos.

Es importante también realizar modificaciones al instrumento de evaluación de desempeño laboral por competencias ya que a pesar de medir de manera precisa las competencias necesarias para cada cargo administrativo de la organización, su extensión y proceso de aplicación es demasiado largo, sobrepasando a otros instrumentos que miden igualmente competencias.

Finalmente, aunque de manera individual los niveles de desempeño y engagement son altos se debe hacer una distinción en los cargos directivos ya que, para este caso, en dichos cargos el desempeño y el engagement es menor que para cargos con menor responsabilidad a pesar de que Salanova y Schaufeli (2004) señalan que los cargos directivos y con niveles de responsabilidad mayores, el engagement es significativamente mayor, en este caso no se evidencian tales niveles. De esto se desprende una interrogante adicional por lo que es sería importante indagar en estudios futuros sobre qué aspectos organizacionales, del contexto propio, influyen en resultados que, a pesar de no ser estadísticamente representativos, evidencian una variabilidad de resultados.

### Lista de Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Argentina.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires. Recuperado de: [http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano\\_a.pdf](http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_a.pdf)
- Álvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Revista GEGESTI Éxito empresarial*, No. 227. Recuperado de: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_227\\_040313\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf)
- Álvarez, D., Castro, C. y Vila, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29030101003>
- Alonso, C., y Gallego, D. (2010). Los estilos de aprendizaje como competencias para el estudio, el trabajo y la vida. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, (6), 1-28. Recuperado de: <http://learningstyles.uvu.edu/index.php/jls/article/viewFile/128/89>
- Amaya, C. (2015). *Engagement Laboral en la Dirección de Gestión de Talento Humano de la Contraloría General de la Republica*. (Tesis de especialización) Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá, D.C.
- Argibay, J. (2009). MUESTRA EN INVESTIGACION CUANTITATIVA. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13 (1), 13-29. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252001.pdf>

Arancibia, V., y Díaz, R (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo para las Organizaciones y las Personas. *Psykhe*, 11, 207 - 214. Recuperado de: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/433/412>

Arenas Ortiz, F., y Andrade Jaramillo, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16 (1), 43-56.

Bobadilla, M., Callata, C., Caro, R. (2015). *Engagement Laboral y Cultural Organizacional: El Rol De La Orientación Cultural En Una Empresa Global*. Universidad del Pacífico. Lima, Perú.

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*. Vol. 7 (número 13). Pp. 139-150. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

Castro, A. & Lupano, M. (2010). Psicología Positiva: Analisis desde su surgimiento. *Ciencias Psicológicas*., Recuperado de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf>

Carballo, L. L., Moras Sánchez, C. G., Morales Mendoza, L. F., & Galán García, J. J. (2010). Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los

trabajadores de una empresa metal-mecánica. *Revista De La Ingeniería Industrial*, 4(1), 1-12.

Carrasco, A., De la Corte, C. & León, J. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención* 1(3). Recuperado de [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement\\_un\\_recurso\\_para\\_optimizar\\_la\\_salud\\_psicosocial.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_un_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf?sequence=2)

Cequea, M. & Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y Factores Humanos, Un modelo con Ecuaciones Estructurales, ISSN Electrónico: 2244-7776, *Interciencia*, 37(2), 121-127.

Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E. y García, C. (2016). Competencias laborales en el banco occidental de descuento. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 36(12), 45-64. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70950101003.pdf>

Dec-coneauc. (2012) *Elaboración y Validación de Instrumentos de Evaluación de Competencias Profesionales*. [Síntesis de documento]. Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Recuperado de: <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/03-Guia-elaboracion-Instrumentos-evaluacion.pdf>

- Fernández, J. (2011). *Psicología Organizacional Positiva*. Universidad de Oviedo. Recuperado de <https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/psicologc3ada-organizacional-positiva-a.pdf>
- Fonseca, H. (2009). *Federación interamericana de Asociaciones de Gestiones Humanas*. Panamá, República de Panamá. Recuperado de: <http://fidagh.org/joomlafidagh%20/noticias/103-articulo1/240-el-engagement-o-compromiso-con-la-organizacion>
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., y Guimet, C. (2015). Entusiasmo por el trabajo (Engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195-206. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/686/68643124003.pdf>
- Gabriela, A., Beatriz del Otero, S., Savino, H., & Silva, Y. (2018). Liderazgo transformacional y engagement en directivos en salas de juego de Mar del Plata. *Psychology, Society & Education*, 10(2), 203–214. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.25115/psye.v10i1.1111>
- Gómez, M. (2015). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de ciencias sociales*, 1(7). Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/1438>
- Herrera, A., Restrepo, M., Uribe, A., y López, C. (2009). Competencias académicas y profesionales del psicólogo. *Perspectivas en Psicología*, 5(2), 241-254. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/679/67916260004.pdf>

- Jiménez, Y., González, M., & Hernandez, J. (2010). Modelo 360 Para La Evaluación Por Competencias (Enseñanza-aprendizaje). *Innovación Educativa* 10(53), pp. 43-53. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179420770003.pdf>
- Ley 1090 (2006). Por el cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones. [En línea]. Recuperado de: [http://colpsic.org.co/aym\\_image/files/LEY\\_1090\\_DE\\_2006.pdf](http://colpsic.org.co/aym_image/files/LEY_1090_DE_2006.pdf)
- Ley 1581, (2013). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia. [En línea]. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1581\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html)
- Liquidano, M. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *En Contaduría y Administración*, septiembre-diciembre, número 220. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 145-178.
- Martínez, C. (2012). El Muestreo En Investigación Cualitativa. Principios Básicos y Algunas Controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3):613-619. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>
- Martinez, I., Salanova, M. (2003). Niveles de Burnout y Engagement en Estudiantes Universitarios. Relacion Con El Desempeño y Desarrollo Profesional. *Revista de Educación*, num 330. Universidad Jaume I. Castellón. Pp.361 – 384.
- Morales, J. (2010). Elaboración De Las Descripciones De Puestos Del Departamento De Asuntos Regulatorios, Basados En Competencias Laborales, En Una Empresa Farmacéutica. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_2950.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2950.pdf)

- Moreno, P., Lemus, J. (2017). Análisis De Las Principales Causas De Rotación De Personal De La Empresa Olitranss Sas De La Ciudad De Bogotá, D.C. Universidad Santo Tomas De Colombia. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morgan, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de la literatura. *Revista fidelitas*. Octubre. Pp.86-99.
- Perez, E., Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2 (1), 58-66. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/3334/333427068006/>
- Robles, B., Figueroa, M. (2017). *Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*. (Tesis de pregrado). Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/317/004-3-10-004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, R., Martínez, M., y Sánchez, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/647/64735353003/>
- Salas, R. (2010). *Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba*. Scielo. Recuperado de:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412010000300011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011)

Schaufeli, W., Bakker, A. (2003) UWES- Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. Recuperado de:

[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)

Salanova, M., y Schaudeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios*

*Financieros*, 261, 109-138. Recuperado de: <http://www.want.uji.es/download/el-engagement-de-los-empleados-un-reto-emergente-para-la-direccion-de-los-recursos-humanos/>

Sampieri, R., Collado, C., Lucía, P. (2014). Metodología de la Investigación 6ta Edición. México: Mc.Graw Hill.

Sánchez, A., Durán, M. (2012). Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre la administración y tercer sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recurso laborales. *Revista Trabajo y Acción social*. No 51. 45-68. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4641928>

Spontón, C., Medrano, L., Adrián, Maffei, L., Spontón, M. & Castellano, E. (2012).

*Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina*. *Liberabit*, 18(2), 147-154. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272012000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000200005&lng=es&tlng=es).

- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., y Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 15(3), 329-344. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Vargas, M. (2010). Perfiles de empleabilidad y desempeño profesional. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at10/PR E1178332449.pdf>
- Viera, O. Gonzales, I., Reynosa, E., Martin, N., Barrenechea, A. (2014) La escala de 'Work engagement' de Utrech. Evaluación del 'Work engagement' en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* 2014;15(2):47-56. Recuperado de: [http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol15\\_2\\_14/rst08214.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol15_2_14/rst08214.htm)
- 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 Redemprendia. *REDEMPREDIA*, 72.
- Zapata, N. & Melo, 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**

Consentimiento informado

Encuesta de bienestar y trabajo (UWES-17)

Evaluación de desempeño por competencias.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIONES

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_ una vez informado sobre los propósitos, objetivos, procedimientos y evaluación que se llevarán a cabo en esta investigación autorizo a JORGE ENRIQUE SANTOS LEÓN, estudiante de último semestre de la Universidad Pontificia Bolivariana para la realización de los siguientes procedimientos:

1. Aplicación del test UWES – 17 (Uwes Utrecht Work Engagement Scale) versión adaptada al español.

2. Manejo de resultados con fines investigativos/académicos.

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otras instituciones educativas.

\_\_\_\_\_  
Firma

Documento de identidad \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 EDAD: \_\_\_\_\_  
 GÉNERO: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_

### Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

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

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos 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 "desconectarme" de mi trabajo
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>	CÓDIGO: RH-007
		REVISIÓN 2

NOMBRE DEL EVALUADOR:	
NOMBRE DEL EVALUADO:	
CARGO DEL EVALUADO:	
FECHA DE EVALUACIÓN:	

COMPETENCIAS CORPORATIVAS						CALIFICACIÓN			
COMPETENCIA	NIVEL	RANGO	VALOR	NIVELES DE COMPETENCIA	CRITERIOS DE CONDUCTA	AUTOEVALUACIÓN	JEFE INMEDIATO	PAR	PROMEDIO DE LA COMPETENCIA
<b>Liderazgo</b> : Influencia la acción de los empleados de la empresa direccionándolos hacia el cumplimiento de resultados definidos por la gerencia general.	A	81-100%	Alto Desempeño	Direcciona el personal en la realización de las funciones de su cargo y demás asignadas por sus jefes y/o superiores. Supervisa y contribuye al desarrollo de procesos y metas de los equipos de trabajo con alto nivel de eficiencia y eficacia.	1. Organiza los procesos administrativos y operativos de las áreas y de su personal a cargo. 2. Dirige procesos asignados por sus superiores de su cargo u otras áreas.	63%	80%	68%	70%
	B	61-80%	Bueno	Orienta al personal en el cumplimiento de sus responsabilidades acorde con las políticas, directrices y métodos, establecidos por la dirección general de la empresa.	1. Plantea lineamientos dentro del área de trabajo para el cumplimiento de metas siguiendo las políticas de la organización. 2. Delega procesos correspondientes al área de trabajo.				
	C	31-60%	Dentro del perfil requerido	Guía al personal en el cumplimiento de tareas básicas relacionadas con su cargo y puesto de trabajo.	1. Postula objetivos alcanzables y sugiere para que se trabaje en ellos. 2. Orienta al personal a presentar evidencias relacionadas al cumplimiento de tareas básicas.				
	D	0-30%	Insatisfactorio	Indica al personal el ejercicio de actividades operativas del cargo y puesto de trabajo en lo básico de su funcionamiento.	1. Promueve el seguimiento de directrices dadas por otros en relación al cumplimiento de objetivos de la organización. 2. Muestra procedimientos para el desarrollo de actividades básicas del cargo.				

	<b>RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	CÓDIGO: RH-007
		REVISIÓN 2

NOMBRE DEL EVALUADO:	
CARGO DEL EVALUADO:	

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	CALIFICACIÓN			
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	JEFE INMEDIATO	PAR	PROMEDIO DE LA COMPETENCIA
Liderazgo	63%	80%	68%	70%
Planeación	61%	80%	75%	72%
Productividad	61%	85%	78%	75%
Sentido de pertenencia/ Compromiso	83%	90%	75%	83%
Servicio al cliente	61%	90%	82%	78%
Trabajo en equipo/ comunicación	80%	95%	85%	87%
<b>PROMEDIO COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>				<b>77%</b>

**CONVENCIONES**

<b>ALTO DESEMPEÑO (81-100%)</b>
<b>BUENO (61-80%)</b>
<b>DENTRO DEL PERFIL REQUERIDO (31-60%)</b>
<b>DEFICIENTE (0-30%)</b>

COMPETENCIAS GENERALES	CALIFICACIÓN			
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	JEFE INMEDIATO	PAR	PROMEDIO DE LA COMPETENCIA
Conocimiento legal	78%	85%	75%	83%
Ética	85%	90%	82%	86%

