



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement
laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing, San
Isidro, Lima – Perú, 2020.**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Dirección de Empresas**

AUTORA

Br. Gaspar Pumacayo, Lisset Evelyn

ORCID: 0000-0002-1957-6718

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistema de calidad

LIMA - PERÚ

2020

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Raul Patrnoic Rengifo

ORCID: 0000-0003-4170-8753

Secretario

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos

ORCID: 0000-0001-8910-222X

Vocal

Mg. Jorge Vargas Merino

ORCID: 0000-0002-3084-8403

Asesor metodólogo

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos

ORCID: 0000-0001-8910-222X

Asesor temático

Dr. Rober Anibal Luciano Alipio

ORCID: 0000-0001-9555-6690

Dedicatoria

La dedicación y poder de decisión fueron valores inculcados por mi madre y es por ello que dedico esta tesis a ella por su siempre incondicionalidad, a mis hermanos por su gran apoyo, a mis amistades, colegas, docentes y a todos los que creyeron en mí, quienes me acompañaron en este camino, me motivaron y alentaron siempre.

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la vida por permitirme disfrutar de este logro que es significativo para mí y mi familia.

A mi madre y hermanos quienes son mi motivo de superación.

A la Universidad Norbert Wiener, mi casa de estudios, que me permitió iniciar, crecer y adquirir valiosos conocimientos, y gracias a los docentes que forjaron el espíritu de aprender.

Y un especial agradecimiento a la Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza, por la gran dedicación en su labor y el compromiso que demuestra siempre con sus estudiantes y que me permite ahora ser una profesional.

Yo, Gaspar Pumacayo Lisset Evelyn estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima – Perú, 2020." para la obtención del Título Profesional de Administración y Dirección de Empresas es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Gaspar Pumacayo Lisset Evelyn
DNI: 48642727

Lima, 27 de Julio de 2020.



Huella

Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	12
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	27
2.1 Enfoque y tipo	27
2.2 Población, muestra y unidades informantes	28
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	29
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
2.5 Proceso de recolección de datos	30
2.6 Método de análisis de datos	31
III. RESULTADOS	32
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	32
3.2 Descripción de resultados cualitativos	40
3.4 Propuesta	50
3.4.1 Priorización de los problemas	50
3.4.2 Consolidación del problema	51
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	52
3.4.4 Categoría solución	55

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	56
3.4.6 Actividades y cronograma	57
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
4.1 Discusión	65
4.2 Conclusiones	68
4.3 Recomendaciones	70
REFERENCIAS	71
ANEXOS	79
Anexo 1: Matriz de la investigación	79
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	81
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	112
Anexo 4: Instrumento cualitativo	114
Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)	115
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	116
Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti	132
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta	139
Anexo 9: Matrices de trabajo	141

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización del Engagement laboral	29
Tabla 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Entusiasmo laboral	32
Tabla 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Liderazgo	33
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Satisfacción por el trabajo	35
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Iniciativa	36
Tabla 6. Pareto de la categoría Engagement Laboral	38
Tabla 7. Matriz de direccionalidad de la propuesta	57
Tabla 8. Plan de actividades - Objetivo 1	58
Tabla 9. Plan de actividades - Objetivo 2	60
Tabla 10. Plan de actividades - Objetivo 3	62

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Entusiasmo laboral	32
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Liderazgo	34
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Satisfacción por el trabajo	35
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Iniciativa	37
Figura 5. Pareto de la categoría Engagement Laboral	39
Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría Entusiasmo laboral	40
Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría Liderazgo	41
Figura 8. Análisis cualitativo de la sub categoría Satisfacción por el trabajo	43
Figura 9. Análisis cualitativo de la sub categoría Iniciativa	44
Figura 10. Análisis mixto de la categoría Engagement laboral	46
Figura 11. Nube de palabras de la categoría Engagement Laboral	50
Figura 12. Teoría de los dos factores de Herzberg	53
Figura 13. Teoría de incentivos de Werther y Davis	54
Figura 14. Matriz de objetivos, estrategias y tácticas	64
Figura 15. Cronograma de la propuesta	64

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Presupuesto Programa estratégico de incentivos	59
Cuadro 2. Presupuesto Programa de formación de líderes gestores	61
Cuadro 3. Presupuesto Premio "Buen Trabajo"	63
Cuadro 4. Presupuesto total	63

Resumen

El presente estudio, que lleva como título “Programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima – Perú, 2020”, se realizó con el objetivo de determinar los adecuados incentivos y ser propuestos con la finalidad de mejorar el engagement de los colaboradores.

Para realizar el estudio se empleó un sintagma holístico, de enfoque mixto, tipo proyectivo, de nivel comprensivo, con método inductivo – deductivo. La población y muestra estuvo conformada por 33 trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Las unidades informantes estuvieron conformadas por los mismos trabajadores; respecto a la entrevista este se conformó por cuatro colaboradores de diferentes niveles jerárquicos. El instrumento cuantitativo empleado fue el cuestionario, conteniendo 20 ítems, contemplado en cuatro sub categorías, con valoración en escala de Likert. Para el instrumento cualitativo se empleó la entrevista constituida por 08 ítems. Para finalizar, se realizó el procesamiento de datos cuantitativos recolectados en un libro de Excel, obteniendo un diagrama de Pareto y frecuencias, y para los datos cualitativos se empleó el Atlas.Ti 8, que permitieron obtener un diagnóstico final.

De acuerdo a los resultados, se identificaron problemas que interrumpen el correcto y esperado desempeño de los trabajadores. Para plantear alternativas de solución se presentan programas como; la implementación de un programa estratégico de incentivos monetarios y no monetarios, programa de formación de líderes gestores y premio “buen trabajo”, con la finalidad de motivar, fidelizar, retener y generar una ventaja competitiva con el talento humano de la empresa.

Palabras claves: Engagement, Entusiasmo, Liderazgo, Satisfacción por el trabajo e Iniciativa.

Abstract

This study holds as its title “Implementation of a strategic job incentive program to improve worker engagement from an outsourcing company, San Isidro, 2020”, was carried out with the aim of determining the best incentives and be proposed in order to improve the level of engagement of employees.

To conduct the study a holistic syntagma was used, mixed focus, projective type, comprehensive level, method inductive – deductive. The population and was made up of 33 workers of different hierarchical levels. The informants units were made up of the same workers; about the interview this conformed of four collaborators of different hierarchical levels. The quantitative instrument used was the questionnaire, conformed for 20 ítems, contemplated by four sub-categories, with Likert scale assessment. For the qualitative instrument was used the interview constituted by 08 ítems. Finally, the quantitative data collection procediment was carried out in one excel book, getting a diagram of Pareto and frequencies, and for qualitative data was used the Atlas.ti 8, that allowed to have a final diagnosis.

According to the results, problems were identified that interrupt the right and expected performance workers. To raise alternatives of solucion are presented programs such asthe implementing a strategic program of monetary and non-monetary incentives, program managing leaders training and “good job” award, with the purpose of to motivate, hold and retain , and generate a competitive advantage with the human talent of the company.

Key words: Engagement, Enthusiasm, Leadership, Satisfaction with work and Initiative.

I. INTRODUCCIÓN

Es notorio que las empresas han ido reinventándose y ganando mayor protagonismo conforme pasan los años; podemos notar también que en el mundo existen empresas de diferentes rubros, segmentación, estilos y culturas, así sean micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, todas están relacionadas con el recurso humano. Esto quiere decir que las personas son una parte activa muy importante y consideradas casi como una pieza clave para el funcionamiento y competitividad de cualquier empresa u organización.

El talento humano engloba aspectos como habilidades y conocimientos que disponen para el desarrollo y crecimiento de las empresas en donde trabajan. A lo largo de los años las empresas, en vías de una mejor imagen, posición y competitividad, han generado normas, políticas y estrategias que permitan incrementar su productividad, en su mayoría enfocándose en tecnología de punta, alianzas estratégicas y marketing. Para incrementar la productividad también se enfocan en temas humanos, como generar una cultura de motivación, capacitación constante y desarrollar un nivel alto de compromiso. Pero que sucede cuando lo planteado por la empresa no es lo más adecuado para los trabajadores, o no cubren sus expectativas, o no disfruten plenamente lo ofrecido por no tener tiempo para hacerlo. Es necesario conocer cómo piensan las personas, que desean, por que actúan de tal manera y que esperan de la empresa.

Respecto a este tema se viene generando una problemática, por ello, a nivel internacional, un estudio realizado en España a 586 trabajadores determinó que los estresores de rol y el engagement son herramientas predictoras del nivel de satisfacción laboral, esto logró determinar que aquellos trabajadores que presentan engagement están más satisfechos en el trabajo. La evaluación en esta empresa demostró que gracias a esta herramienta los trabajadores pueden controlar ciertos comportamientos sobre el manejo del estrés validando la relación directa que tiene el engagement sobre el conflicto y la ambigüedad. De acuerdo a los resultados del estudio, es necesario generar políticas en la empresa que se enfoquen en aumentar el nivel de engagement y desarrollar estrategias de tareas y funciones (Orgambídez, Pérez & Borrego, 2015).

Un estudio realizado en La Planta de producción de petróleo y Gas Costa Afuera en México, determinó el nivel de engagement laboral de los trabajadores. Se consideraron los diferentes roles y áreas de desempeño para conocer si esto determinaba el nivel de compromiso que tenían con su trabajo. Los resultados del estudio identificaron que la población estudiada estaba implícitamente comprometida en su desempeño, dando sentido a su presencia dentro de la estructura jerárquica y manifestando resiliencia ante situaciones de dificultad. A pesar de que la población sea diversa y diferente en cuanto al grado de escolaridad, edad y actividad laboral demuestran un alto nivel de compromiso con sus actividades lo que permitió a la empresa dedicar la fomentación del engagement (Contreras, 2015).

Un estudio en Puerto Rico a trabajadores definió el gran impacto que tiene el liderazgo sobre el comportamiento de los seguidores. Esto debido a que las organizaciones exigen más proactividad a los empleados y buscan constantemente la mejora continua, si el equipo de trabajo no se encuentra debidamente liderado de manera correcta y basada en la misión de la empresa, las personas no podrán desenvolverse adecuadamente. El resultado de este estudio confirma la relación positiva existente entre el engagement y el liderazgo, asimismo recomienda resaltar la importancia de la conducta del líder y mantener una actitud positiva para para el contexto laboral (Martínez, Medin, Rodriguez y Del toro, 2016).

A nivel nacional, las empresas e instituciones, de índole económico competitivo y con apertura a la globalización presentan aspectos que relacionan el nivel de engagement de los trabajadores para con sus organizaciones. Un estudio realizado a dichas empresas demuestra que el engagement está relacionado con el tipo de cultura organizacional que presenta, es decir que es determinante conocer el nivel de engagement presente en la empresa para determinar el impacto sobre la misión, visión, valores y objetivos de la organización (Bobadilla, Callata y Caro, 2015).

En una empresa privada de telecomunicaciones en Lima se halló una relación débil en el factor de apoyo organizacional, esto quiere decir que el trabajador al no percibir que la organización no muestra interés por su bienestar este va perdiendo el vínculo para con ella. Lo mismo sucede con el factor “Permanencia” si el trabajador percibe apoyo y preocupación por él, este tendrá el propósito de permanecer en la organización (Flores y Gómez, 2018).

La empresa en estudio es peruana con casi 20 años en el sector de rubro outsourcing en el cual se detectó ciertos factores que no permiten al trabajador alcanzar el nivel de compromiso, satisfacción y bienestar esperado, debiéndose a las malas prácticas o ausencia de herramientas como el liderazgo, motivación, retroalimentación y falta de comunicación asertiva. Los trabajadores encuestados manifestaron que, si bien es cierto, las actividades y tareas realizadas tienen como finalidad alcanzar los objetivos de la empresa, estos en muchas oportunidades no perciben que el logro sea también para ellos, cuestionando la importancia de su labor, dedicación y presencia.

De acuerdo a un artículo presentado en el año 2015 de Deloitte Perú, titulado “Tendencias Globales de Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo” muestra la preocupación de las empresas por la falta de compromiso laboral que tiene sus trabajadores, y es que se torna muy preocupante porque supera sutilmente al liderazgo. Se considera muy preocupante porque las personas son el motor de las industrias, si las personas no están direccionadas voluntariamente en alcanzar los objetivos esperados, y dar más del 100% por ciento, la empresa se estanca en su inicio y no logra surgir, no madura, no se posiciona. Es por ello, de la importancia de reconocer la necesidad de direccionarse en la creación de una cultura y mejoramiento del compromiso.

En base a lo anteriormente mencionado, es necesario que las organizaciones reconsideren el manejo, evaluación y otorgamiento de recompensas que brindan a sus trabajadores. El compromiso de las empresas para con ellos debe de orientarse en su bienestar, satisfacción, facilitarles las herramientas, materiales y espacios que ayuden a su desarrollo profesional. Si las empresas logran que el nivel de compromiso de los trabajadores incremente, el lazo o relación empresa-trabajador será más fuerte, pero para lograr esto es necesario conocer el panorama.

Frente a este concepto se presentan antecedentes de entorno nacional e internacional, lo que significa que el engagement está siendo considerado por más empresas como un tema de gran relevancia. Se tomó estos estudios como referencias, logrando identificar que el término se relaciona directamente con la satisfacción en el trabajo y su respuesta de eficiencia frente a sus actividades, también se relaciona con el nivel de dedicación o entusiasmo que presentan los colaboradores dentro de su entorno laboral.

En España, Rodríguez (2016) realizó la tesis titulada “El estrés, la resiliencia y el engagement en el equipo emprendedor de nuevas iniciativas empresariales con menos de cuatro años de vida”. Se realizó bajo un enfoque mixto, de tipo observacional aplicando el método inductivo, con una muestra de 52 emprendedores. Para su estudio empleó herramientas diversas; para el engagement empleó la escala Utrecht Work Engagement Scale, para la resiliencia utilizó la escala de resiliencia ER, para estresores del entorno laboral utilizó el cuestionario y para del estrés laboral un cuestionario y modelo Demanda- Control (DC), permitiendo con estos instrumentos determinar la relación de todos los factores presentados y conocer el nivel de correlación. Determinando al fin que el engagement en la dimensión “dedicación” es el más alto, refiriendo que otorgan más tiempo y empeño a sus proyectos.

En Latinoamérica, Ecuador, Sucuy (2014) elaboró la tesis titulada “Los efectos del Engagement en el desempeño del talento humano en la empresa Blue Card Ecuador S.A, Quito”, donde afirma la existencia de una relación directa del engagement sobre el desempeño de su capital humano, además refleja un alto nivel de compromiso en las labores, pero falencias en factores como remuneración, prácticas legales y políticas de beneficios. Tales falencias ocasionan un desprendimiento del compromiso del trabajador para con la empresa. De acuerdo a estos resultados Sucuy concluye que el engagement está presente implícitamente pero que aún necesitaba mejorar en aspectos como los factores higiénicos, por ello. planteó que la empresa direcciona bien sus objetivos y promueva buenas prácticas que inviten a los colaboradores a mejorar y desarrollarse.

Por otro lado, Tolosa (2016) presenta la tesis titulada “Engagement, resiliencia y clima laboral en una empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata, Argentina”, en ella aborda el estudio directo de estos tres factores, basándose en instrumentos de encuesta y test que determinaron la presencia de estas tres variables en áreas importantes, determinando en su estudio que existe un alto nivel de engagement, destacando variables como el vigor, la dedicación, y la absorción. Además, determina que las áreas en donde se demuestra el mayor nivel de engagement es el de atención al público y área técnica, queriendo decir que existe un mayor dedicación e interés en obtención de buenos resultados cuando se refiere a mostrar una buena imagen del lugar donde uno trabaja.

Palacio (2014) elaboró la tesis titulada “Diagnóstico sobre la valoración del engagement como factor de eficiencia y bienestar en los empleadores, Monterrey, México”, en ella aplicó cuestionarios y entrevistas, que permitieron al estudio determinar la relación de los especialistas en contratación de personal con el término engagement. Dicho estudio permite observar el siguiente resultado; la mayoría de los colaboradores desconoce o poco se familiariza con la expresión “engagement”, contrastándola con otros términos como compromiso, desarrollo personal, desempeño y permanencia en el puesto. Para lograr que el nivel de engagement de los trabajadores sean los deseados, este deberá percibir como satisfactorio las labores realizadas, aplicando este pensamiento la empresa podrá identificar y seleccionar a los candidatos ideales.

Acosta & Gonzales (2014) presentaron la tesis titulada “Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa sede Villavicencio de Colombia”, elaborado con el propósito de conocer la presencia de este constructo en la universidad, para ello emplearon instrumentos como grupos focales que le permitieron conocer sus experiencias vividas. Dentro de su estudio subdivide el engagement en tres categorías; el vigor, absorción y dedicación, con ello se identificaron los malestares, intereses y prioridades que tiene los administrativos respecto a la dedicación que demandan sus trabajos. Lograron determinar que los trabajadores presentan cualidades de la presencia del engagement, pero también aspectos negativos que afectan directamente su correcto desempeño.

También se considera antecedentes nacionales tal como lo es de; Laureano & Miguel (2018) quienes realizaron la tesis titulada “Clima organizacional y engagement de los trabajadores de instituciones educativas Privadas de lima sur, Perú”, dicha tesis se realizó en una muestra de 78 docentes, utilizando herramientas de obtención de datos como las encuestas, lo cual conlleva a tener como resultado la falta de existencia y/o presencia de ambos constructos; clima organizacional y engagement, sin embargo, se halló una relación significativa entre la dimensión, dedicación, con las dimensiones; afinidad, autorrealización y permanencia/cambio; así también, la dimensión vigor con la dimensión autorrealización, siendo esto evidencia de la dependencia de cada constructo, su medición y el impacto que tiene en los docentes de las instituciones. De la misma manera se evidenció la existencia de relaciones significativas entre la dimensión dedicación con las subescalas cooperación, retroalimentación, procesamiento de información y condiciones físicas; y entre la dimensión absorción con las subescalas orden e influencia.

Por su lado, Messarina (2019) realizó la tesis titulada “Engagement y Satisfacción Laboral en operarios de una empresa privada de Lima, Perú”, dicha tesis se realizó en una muestra de 200 operarios, considerando herramientas que permitieron recolectar datos sobre las variables estudiadas. Se determinó como resultado que el grupo de operarios participantes del estudio manifestaron un alto nivel de engagement laboral y un nivel promedio de satisfacción laboral. Asimismo, la variable edad y tiempo de permanencia en la empresa están relacionadas negativamente con la satisfacción laboral y no presentan relación alguna con el engagement. Además, se determinó que el grado de instrucción no está relacionado con la variable engagement, ni con la de satisfacción laboral, por lo que el desempeño y realización de actividades se compromete directamente con el bienestar y la satisfacción que percibe en su entorno laboral.

En Arequipa, Delgado & Velasquez (2018) realizaron la tesis titulada “Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma – Arequipa”, el estudio realizado se enfocó en 25 colaboradores, empleando herramientas de obtención de datos de engagement y nivel de satisfacción laboral. Los resultados obtenidos demuestran que el engagement tiene un alto grado de influencia sobre la satisfacción de los trabajadores. Destacan dimensiones de estudio; el vigor de acuerdo a los resultados demostró la adaptabilidad, energía y persistencia por realizar todas las actividades en el trabajo. La dedicación demostró el grado de entusiasmo, orgullo e inspiración que sienten los trabajadores. La absorción, determina el grado de entrega y concentración que ejercen sobre sus tareas, incluso haciéndoles perder la noción del tiempo. Relacionando el engagement con la satisfacción, manifiestan que es positivo, recomendando que para aumenta el nivel de compromiso se enfoquen en la dimensión vigor.

Rosario & Manrique (2018) elaboraron la tesis titulada “Bienestar psicológico y Engagement en personal administrativo en la Municipalidad de Puente Piedra, Lima”, dicha tesis la realizaron en una muestra de 500 trabajadores administrativos de la Municipalidad de Puente Piedra, aplicando instrumentos de medición como encuestas, segmentadas en categorías y dimensiones consideradas estratégicamente para la evaluación de la relación con el engagement. De acuerdo a los resultados obtenidos el bienestar laboral es el factor que mayor presencia tiene, esto respecto al bienestar psicológico, y de acuerdo al engagement, quien presenta una mayor participación es el factor vigor, demostrando de esta manera que la correlación es positiva y significativa.

En Cajamarca, Bazán (2017) realizó el estudio “Motivación laboral y engagement en el personal administrativo de la universidad privada Antonio Guillermo Urrelo”, la tesis se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, aplicado en una muestra de 61 personas, se usaron instrumentos que permitieron obtener datos a través de encuestas y formularios. Los resultados finales fueron que existe un alto nivel de importancia; siendo el que mayor presencia tiene, el de la motivación laboral con un 50.82%, y seguida de los factores higiénicos, que representa el 45.90%, estos se refieren a las condiciones en que se desarrollan las personas o los beneficios que adquieren por su labor. Asimismo, recomiendan y sugieren que el área de Recursos Humanos intervenga y plantee alternativas de solución para incrementar el nivel de ambos factores. Asimismo, fortalecer la cultura organizacional y gestionar capacitaciones y sesiones que ayuden a los colaboradores identificar y asimilar el desempeño como una herramienta de valor.

En la actualidad y en el Perú, el término engagement, si bien es cierto, ya existen estudios que miden, describen y analizan la presencia del engagement sobre dimensiones como la satisfacción, bienestar y motivación, este aun lo logra ser el principal protagonista de las nuevas estrategias para alcanzar mejores resultados. De acuerdo al concepto de Salanova & Schaufelli (2004) el engagement, o también llamado vigor, pasión y dedicación por el trabajo, está relacionado directamente con el estado mental, y este es positivo. Entonces, se determina que el engagement está directamente relacionado con el comportamiento y conducta de las personas, y como se manifiesta frente a múltiples aspectos; para ello es necesario relacionarlo con teorías que sustentan la acción de este, tales como la de Relaciones Humanas y el Comportamiento Organizacional, para fundamentar estas teorías se presenta a continuación:

La teoría del comportamiento organizacional, tiene como representantes a Herbert Alexander Simón, con la teoría del Comportamiento Organizacional, donde señala la importancia del hombre, su comportamiento dentro del proceso administrativo y los factores que son decisores para la toma de decisiones; y a Abraham Maslow quien aporta a la teoría sus estudios sobre la motivación y principales necesidades del ser humano, donde representa las necesidades en una pirámide, en la cúspide se encuentra la autorrealización Ambos aportes permitirán al estudio identificar las necesidades, deseos y motivaciones, y su representación en la conducta, desempeño y responsabilidad que tienen las personas dentro

de la organización. Posteriormente el estudio permitirá determinar la manera correcta de comprometer al colaborador abordando sus necesidades y deseos (Carbajal & Isaza, 2013).

Chiavenato (2009) señala que el Comportamiento Organizacional es el estudio del desenvolvimiento conductual de las personas y grupos dentro de una empresa, además de la influencia que estos ejercen en el desarrollo de esta. El CO analiza también la interacción de los individuos, la personalidad, actitud, conductas, motivaciones y percepción, es por ello que les recomienda a las empresas agudizar la mirada en las normas, políticas, manejo de conflictos y formación de equipos. Señala que el CO investiga el impacto que tienen las conductas de los individuos y grupos dentro de las organizaciones, teniendo como propósito analizar los resultados y plantear mejoras para obtener resultados eficientes. Explica también cuáles son las variables dependientes del CO, siendo: la productividad, que implica la obtención de resultados eficientes; ausentismo, es necesario reducir o eliminar el nivel de ausentismo contrarrestándolo con estrategias; rotación, ese genera interrupción de las actividades; satisfacción con el trabajo, es la actitud o percepción de bienestar, se relaciona directamente con la productividad debido a las recompensas recibidas. Todas las variables muestran una relación directa con la actitud y comportamiento que desenvuelve un trabajador.

La teoría de las motivaciones está representada por Herzberg (1954) quien presenta el concepto motivación-higiene, en el cual plasma la pirámide de Maslow, pero dividida en dos aspectos; el primero es intrínseco, los factores motivadores al trabajo como; el desarrollo pleno de las actividades, la realización de actividades de alto valor, el reconocimiento por realizar labores bien hechas, logros o cumplimientos, o la importancia a la persona al asignarle nuevas tareas. El segundo factor es la higiene, de manera extrínseca se relaciona al trabajo como el salario, las prestaciones, políticas, procedimientos, los espacios de trabajo, iluminación y convivencia con los compañeros.

En la investigación también se aborda la teoría de Relaciones Humanas, para comprender la importancia del hombre y las características de este dentro del entorno organizacional. Elton Mayo y sus estudios sobre las Relaciones Humanas en empresas, destaca el compromiso que tiene el administrador sobre los colaboradores, indicando que tiene como responsabilidad identificar y abordar sus sentimientos y conductas. También aporta Kurt Lewin, con estudios del comportamiento de las personas, desatacando las

necesidades y el valor que estas toman de acuerdo a la situación que presenten, como frustración o valencia positiva. Entonces, con estos aportes, la empresa podrá tomar en cuenta la importancia que tienen las necesidades de los colaboradores y el impacto que tienen sobre su desempeño, Chiavenato (2007).

Después de considerar las teorías que aborda el término engagement, se presentan demás definiciones que han sido elaboradas por autores con la finalidad de brindar un aporte a la ciencia y aplicación en investigaciones futuras. El engagement laboral se refiere al nivel de compromiso, dedicación, sentido de participación, apego al trabajo, implicación, iniciativa y vigor en realizar las actividades y tareas en el trabajo. El claro reflejo de los resultados de estos factores es la eficiencia y productividad de sus labores. Dentro de este concepto permite identificar un perfil que servirá a la empresa para sus futuros procesos de selección, y para el personal activo, implementar un sistema de desarrollo de estos factores. Asimismo, bajo la visión psicológica, podemos conocer que el engagement se traduce como un estado mental positivo, y este se refleja respondiendo positivamente en las demandas que solicite su trabajo. Maslach y Leiter (2008); Kanh (2013); Salanova y Schaufeli (2004); Benitez y Aguila (2015).

Existen también conceptos sobre el engagement, que le dan relación al término como pasión, motivación, desempeño, compromiso, entusiasmo o dedicación por lo que se hace. Para Bazán (2017), esta teoría es de origen motivacional, y explica el fenómeno en dos teorías, planteadas por Salanova y Schaufeli (2009); la primera “el modelo de demandas y recursos laborales (DRL)” la cual relaciona el engagement y el burnout, en un análisis en simultáneo que permite observar indicadores de bienestar de los colaboradores. La segunda teoría, “el papel de los recursos personales en la predicción del engagement”, consideran que, a mayor desarrollo de los recursos personales, repercute en el alcance de objetivos laborales.

Macey y Schneider (Citado por Bobadilla, Callata y Caro, 2015) refieren el engagement como la representación de los escenarios, entorno y espacios en donde las personas desarrollan sus actividades. Un empleado engaged mostrará mayor importancia y perseverancia en la obtención de los objetivos y resultados positivos de la empresa.

Este término en el ámbito empresarial, también refiere a la relación o implicancia que tiene con otras variables, en adelante sub variables o sub categorías, para mayor conocimiento, se detalla cuatro sub variables: El primero, el “entusiasmo laboral”, sub variable que ayuda a entender mejor el concepto y a desglosar los términos que abarcan implícita y explícitamente en los colaboradores. El entusiasmo es uno de ellos, y determina el estado mental positivo de los colaboradores, y como este se refleja en el desempeño de sus actividades. Además, esta variable tiene un impacto directo con la satisfacción laboral y el compromiso que tiene para realizar sus actividades, Soria y Schaufeli (2004).

Segunda sub variable “el liderazgo” y su gama de estilos, es una variable determinante dentro del concepto engagement, porque permite reconocer que tipos de líderes tiene la empresa y cuál es su efecto en los colaboradores o grupos de persona que tiene a su cargo, tal como lo indican los autores, el liderazgo permite identificar el buen trabajo que realizan los llamados líderes. Ciertos estilos como el situacional, permite al líder por optar una correcta postura frente a una situación o el líder transformacional quien tiene la habilidad de sacar lo mejor que los colaboradores y potenciarlas, si se genera este ambiente de seguridad y crecimiento a nivel personal y profesional se lograr tener a personas fidelizadas con su entorno y como resultado muestran mayor dedicación y compromiso en sus tareas, Maxwell (2007); De la Cruz y Ramírez (2016) y Burns (2004).

La tercera variable que permite ampliar el concepto engagement laboral es la “satisfacción por el trabajo”, claramente esta variable es directamente responsable del nivel de compromiso o entusiasmo que un colaborador pueda presentar. Si un colaborador no se siente a gusto en su entorno laboral, no gusta de su grupo y equipo de trabajo, no tiene las correctas herramientas, no se va a sentir a gusto con la empresa, consigo mismo ni menos con las tareas que desempeña, es por ello, que la Satisfacción por el trabajo, o también conocido satisfacción laboral permite entender bajo qué características deben de realizar sus actividades las personas y saber abordar las necesidades que presenten. Además, bajo este término también se considera el tema económico, la remuneración que es un factor explícito y que determina un nivel de satisfacción de acuerdo a la necesidad de la persona, Bussing y Bissels (1999); Silva, Carena y Canuto (2017).

La cuarta sub variable “iniciativa” es una variable que permitirá a la investigación, identificar la presencia de esta variable en los colaboradores, basándose en factores como proactividad, la actitud frente a sus metas y el logro de objetivos. La iniciativa se presenta de dos formas, a nivel personal y nivel grupal, se evaluará ambas formas para determinar el nivel de iniciativa en esta variable, considerando además que la presencia de este en las personas ayuda a experimentar el bienestar y estimulante, Las-Hayas, A., Lisbona, A. y Palací, F. (2018).

Las sub variables o categorías desglosadas de la principal, engagement laboral, permiten tener un amplio panorama de lo que abarca este término y como repercute en el desarrollo de las actividades. Observando los resultados de las investigaciones de otros profesionales se visualizan claros ejemplos de lo cuán importante y grado de implicancia que tiene sobre muchos aspectos a nivel motivacional, estructural y realización profesional, analizando los resultados de cada estudio las empresas o responsables pueden inmediatamente tomar acciones que permitan el desarrollo de estrategias o políticas de cambio en vías de alcanzar mejores resultados.

Durante la investigación se encontraron variables emergentes como la comunicación asertiva y capacidad resolutoria. Estas dos nuevas variables surgen desde los resultados cualitativos, las unidades informantes destacan habilidades que han sido asumidas obligatoriamente gracias a la dinámica de las actividades. Señalan también que estas habilidades son de gran apoyo para enfrentar las situaciones y decisiones diarias, pero no tienen la plena seguridad de que las decisiones tomadas sean las más adecuadas.

De acuerdo a Mantilla (2002) la comunicación asertiva es definida como la capacidad de expresión verbal y preverbal de adecuada manera frente a las culturas situaciones y escenarios. Esto deriva a tener un comportamiento asertivo que es el conjunto de sentimientos, acciones, pensamientos que ayudan a las personas a desenvolverse oportunamente frente a los círculos sociales logrando su aceptación.

Joseph Wolpe (1958) fue uno de los primero en emplear el termino asertividad, en la ciencia de la psicología, relacionándolo directamente con la comunicación y destacando su implicancia en la transmisión de mensajes entre los seres humanos, la evaluación para determinar si la comunicación fue asertiva es detenerse a analizar qué tan oportuno, ideal y

expresivo fue el mensaje. Hellriegel y Slocum (2009), señalan también que la comunicación asertiva es lograr expresar con confianza los sentimientos y pensamientos que uno tiene, manteniendo el equilibrio de brindar el respeto y espacio de los demás así estos tengan opiniones diferentes.

La segunda variable emergente es la capacidad resolutive; D’Zurilla & Nezu, A (1986) define a la resolución de problemas como un proceso cognitivo-afectivo-conductual, en donde una persona analiza, identifica y determina la mejor solución, respuesta o la manera de afrontar eficazmente el problema presentado. Respecto a este término se relacionan otros, como lo menciona Humphrey (1951) quien define el pensar para resolver problemas, en un acto que le permite a un organismo presentar la solución a un determinado problema. También se destaca el “pensamiento creativo” por Mendick (1962), quien señala que se generan pensamientos creativos frente al requerimiento de presentar una solución. Esta definición va acompañada de lo que dice Debney (1971), la creatividad se destaca cuando se busca solucionar y resolver un problema, porque se necesita pensar creativamente.

Resolver problemas también es denominado como un arte porque permite obtener y pensar en las mejores alternativas de solución, asimismo es necesario desarrollar esta habilidad para disfrutar de todo su potencial. Para una empresa, la capacidad resolutive que tiene un trabajador lo destaca como una persona proactiva, que valora el tiempo y se encarga de encontrar las soluciones más apropiadas para los casos que se presenten. Los trabajadores que presenten ambas cualidades, comunicación asertiva y capacidad de resolver problemas son considerados valiosos, por lo cual se recomienda cuidar de ellos con algunos beneficios atractivos que le brinden ventajas de goce.

El presente estudio de investigación se sustenta bajo teorías que fueron necesarias para el desarrollo de la investigación y que aportaron claridad en los términos de Relaciones Humanas, Motivación y Comportamiento organizacional; siendo los autores; Herbet Alexander Simón, Frederick Herzberg, Elton Mayo, Sthephen Robbins e Idalberto Chiavenato. Los conceptos presentados por los autores, están efectuados sobre el comportamiento de las personas dentro de una organización, su conducta, cuáles son los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos, la productividad bajo qué factores están condicionados y que tan importante es el bienestar de las personas para se refleje en resultados óptimos.

La justificación práctica se realizó en una empresa outsourcing para determinar y plantear estrategias para mejorar el nivel del engagement laboral de los colaboradores, conocer si las herramientas empleadas actualmente están siendo estratégicamente aplicadas o no son las adecuadas para las necesidades, sentimientos y deseos de los trabajadores. Con este estudio se espera determinar la importancia de las herramientas elegidas para su aplicación y generar un sistema de evaluación, y seguimiento con el propósito de alcanzar mejores resultados productivos.

El estudio se justifica metodológicamente debido a que se empleó el enfoque mixto, este tipo de enfoque permite obtener información completa porque unifica la investigación cualitativa con la cuantitativa, permitiendo emplear base de datos, resultados numéricos, porcentuales, escalas de medición, encuestas y entrevistas a los participantes de la investigación. Es una investigación holística, puesto que engloba las teorías, estudios y aportes de otros autores, permitiendo que se generen nuevos resultados, sugerencias y contribuciones. Se aplicó a nivel comprensivo, permitiendo tener mayor facilidad de entendimiento, esto permite generar nuevas ideas o hipótesis sobre el escenario presentado. Es de método inductivo, el cual permite al investigador ampliar su visión, generando la necesidad de conseguir información real y estudios en campo con el objetivo de recolectar los datos más exactos. A su vez es también de método deductivo; por ello se emplearon bases teóricas y antecedentes a nivel nacional e internacional, con ello se logra mostrar los datos reales, aportando con este nuevo estudio realidades que necesitan de estudios.

Para la obtención de la información se tuvo una población y muestra de 33 trabajadores. Para las entrevistas se requirieron de unidades informantes que estuvieron conformadas por 4 trabajadores, seleccionados por su nivel jerárquico, y años de labor dentro de la empresa y cargo. Los 4 trabajadores seleccionados presentan años diferentes de permanencia dentro de la empresa y también diferentes cargos y funciones. Estos 4 elementos fueron; el sub gerente de área, Key Account Manager, Controller y Back Office. Los instrumentos empleados para la recolección de datos fueron la encuesta, validada por expertos de la Universidad Norbert Wiener, y también se empleó una guía de entrevista validada por el docente metodólogo de Universidad.

Con la finalidad de enfrentar y buscar mejores alternativas de solución que permita erradicar la problemática que presenta la empresa y determinar una propuesta que le permita actuar inmediatamente se formuló el problema ¿Cómo mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing? Mientras que los problemas específicos fueron: a) ¿Cuál es el nivel de compromiso laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020; b) ¿Cuáles son los factores que influyen en el desarrollo del engagement laboral de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020; c) ¿Qué incentivos son los adecuados para mejorar el de engagement laboral de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020?

Asimismo, el objetivo general la investigación fue; Proponer un programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing. Los objetivos específicos que surgieron del general son; a) Evaluar el nivel de compromiso laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020; b) Determinar los factores que influyen en el desarrollo del engagement laboral de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020; c) Determinar estratégicamente incentivos para mejorar el engagement laboral de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque y tipo

El estudio presentado es de enfoque mixto, gracias al estilo de este enfoque se permitió conseguir un amplio panorama de los resultados, puesto que combina el método de recolección de datos cualitativos y cuantitativos (Hernández y Mendoza, 2018). Este enfoque aportó a la investigación un amplio manejo de información con lo que se identificó los puntos débiles a mejorar corregir.

De acuerdo a, Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana (2019), la presente investigación tiene un enfoque mixto, debido a que agrupa herramientas de la investigación cualitativa y cuantitativa, combinando herramientas de tipo numérico, interpretando y analizando los resultados. Tabulando los resultados la investigación presenta información interesante para futuros estudios sobre empresas dedicadas al rubro outsourcing.

Se realizó con el sintagma holístico, esto permite proponer soluciones innovadoras, comprendiendo los aportes de distintos autores a nivel nacional e internacional, permitiendo así, la creación de nuevas investigaciones, otorgando resultados que le permitan a otros investigadores generar nuevas hipótesis en los estudios científicos (Hurtado, 2000). Por consiguiente, la sinergia de conceptos, teorías de autores y expertos en la materia con enfoques de diferentes perspectivas, brindan la posibilidad de generar nuevos conceptos y/o teorías que brinden lineamientos a desarrollar.

El nivel de la investigación es comprensivo, lo cual permite al investigador contrastar escenarios y conocer el problema desde una perspectiva más amplia, de esta manera se logra conocer otros temas de terminación coincidente (Hurtado, 2000). Este nivel, le brindará facilidades al investigador para generar nuevas hipótesis de cuál es el escenario que se presenta.

El método establecido es deductivo, el enunciado denota un procedimiento racional, parte desde una teoría, hecho o acontecimiento, esto indica que el investigador debe iniciar

su análisis desde el escenario principal, es decir desde donde se inició el problema, posteriormente ir desglosando los aspectos que intervienen en la problemática. La finalidad de este método es lograr tener una conclusión puntual. También es de método inductivo, basada en la observación de los escenarios lo cual permite deducir los resultados. Este método genera en el investigador la necesidad de realizar el trabajo y estudio en el campo, conseguir información real con el objetivo de recolectar los datos más exactos (Hurtado, 2010).

2.2 Población, muestra y unidades informantes

La población es denominada como la totalidad de un objeto de estudio, que incluye las unidades de análisis que la integran y debe de cuantificarse (Tamayo, 2012). Esta variable de estudio, permitió identificar la población de la empresa outsourcing, en San Isidro, Lima, considerando las áreas de gran importancia e implicancia. Relacionado a lo anterior mencionado, la muestra es un segmento de la población, esto quiere decir que, una vez identificada la población, se deberá aminorar el grupo de estudio, a esto se denomina, muestra (Hernández, Fernández, y Baptista, 2008). Para la investigación el tamaño de la población y la muestra se constituyó por 33 trabajadores, de un área en sus diferentes niveles jerárquicos.

La investigación se desarrolló con las unidades informantes, que fueron elementos importantes ya que mantienen relación directa con el entorno y están expuesto a la percepción del problema, (Hernández, Fernández, y Baptista, 2015). Brindaron información clave, estas personas fueron capaces de comunicar de manera exacta y precisa sobre el caso de estudio. Atendiendo la problemática, los entrevistados en el presente estudio, para la obtención de información, fueron; Sub gerente de Área, coordinadores de cuenta, Controller y Back Office. Los aportes brindados por los sujetos ayudaron a identificar puntos débiles y permitir plantear propuestas de solución de acuerdo a las necesidades y expectativas. La información recolectada fue considerada confiable y de primera mano, brindándole al estudio mayor exactitud sobre sus soluciones.

2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes

Para el estudio, se presenta una matriz de categorización, señalando como la categoría principal al Engagement laboral y en consecuencia las sub variables o sub categorías; entusiasmo laboral, liderazgo, satisfacción por el trabajo e iniciativa. De acuerdo al desarrollo de la investigación resaltaron dos nuevas variables, llamadas para el estudio como “variables emergentes”.

Tabla 1.

Matriz de categorización del Engagement laboral

Sub categorías	Indicadores	Escala de medición
Entusiasmo laboral	Automatización Optimismo Sentido de propósito	
Liderazgo	Divergencia Firmeza de decisión Cooperación Retroalimentación	Likert:
Satisfacción por el trabajo	Salario Promoción interna Motivación Ambiente laboral Condiciones de trabajo	Nunca A veces Normalmente Casi siempre Siempre
Iniciativa	Proactividad Voluntad Perseverancia Búsqueda de oportunidades	
Variables emergentes		
Comunicación asertiva		
Capacidad para resolver problemas		

En la tabla 1 se visualiza la conformación de la categoría principal, las sub categorías que abordan el tema de investigación, los indicadores que miden y relacionan a cada sub categoría y la escala de medición empleada, para fines de este estudio se empleó la escala Likert, esta escala es un conjunto de ítems presentados en forma ordenada y secuencial.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de los datos se empleó el cuestionario, según Hurtado (2000), este instrumento está conformado por un grupo de preguntas claves que le permiten al investigador obtener datos e información que serán objeto de análisis. La aplicación de este instrumento inicia cuando se tiene la aprobación del experto para aplicar las preguntas a la muestra. Para el estudio, la encuesta se conformó por 20 preguntas, las cuales fueron elaboradas de acuerdo a las sub categorías e indicadores con la finalidad de precisar la información. La ejecución de la encuesta se realizó de manera virtual, a través de la herramienta Google form.

La guía de entrevista es un esquema de preguntas claves elaboradas en concordancia a la problemática identificada (Hernández, Fernández, y Baptista, 2015). Para la realización de la investigación se elaboró la guía de entrevista, se generaron los datos básicos de los entrevistados y elaboración de 08 preguntas. se estableció como lugar para la entrevista, una conexión vía llamada telefónica. Las respuestas fueron llenadas dentro de la guía posterior a la entrevista con las unidades informantes.

La entrevista, técnica empleada que tiene como finalidad obtener la información más detallada y veraz, para ello, primero se elabora un modelo (Valles, 2007). Se considera entrevista al acto de intercambio de información entre dos o más personas, sobre un tema de conocimiento del entrevistado, con ello se requiere saber su posición u opinión de un tema general o específico (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019). El esquema se elaboró con la guía de entrevista, por lo que este instrumento se aplica a las unidades informantes que fueron elegidas en un inicio, posterior a ello las respuestas se derivan al llenado del guía plasmando todo lo conversado con los participantes.

2.5 Proceso de recolección de datos

Para la recolección de datos de la investigación se inició con la identificación de la categoría problema, con ello, iniciamos el proceso de obtención de información enfocados en el tema de estudio. Se empleó la encuesta y la entrevista como herramientas de investigación, dichas herramientas fueron validadas por el asesor metodólogo.

La encuesta conformada por 20 preguntas se realizó a 33 trabajadores, dichas preguntas fueron elaboradas estratégicamente con el fin de precisar la información. Por el lado de entrevista, esta estuvo conformada por 08 preguntas, realizadas a 04 trabajadores, quienes tuvieron la libertad de responder en base a su percepción, experiencia y pensamientos.

Cabe resaltar que debido a la emergencia sanitaria que se atravesó a nivel mundial, se consideró ejecutar todos los instrumentos de manera virtual, aprovechando todas las herramientas tecnológicas tales como; Google form, videollamadas y llamadas telefónicas grabadas. Es así que los instrumentos permitieron conocer a detalle los problemas o falencias que existen en la empresa outsourcing.

2.6 Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos recolectados, se emplearon programas y plataformas que al ingresar la información estos devolvieron resultados resumidos.

Respecto al análisis de los resultados cuantitativos, se empleó el software Excel, donde se obtuvieron resultados en porcentajes y frecuencias de acuerdo a cada sub categoría establecida. Además, se aplicó el diagrama de Pareto, el cual permitió identificar gracias a su funcionalidad 80/20, los problemas que golpean más el correcto funcionamiento de la empresa. Con ello se pudo priorizar que problemas contrarrestar con mayor énfasis.

Para el análisis de los resultados cualitativos se utilizó el programa Atlas ti.8, cuya funcionalidad es ordenar, triangular y codificar los datos ingresados. En ella se ingresó la transcripción de las respuestas de las entrevistas, destacamos las ideas más importantes, agrupamos las ideas de acuerdo a las sub categorías, relacionando la información se obtuvo redes, gráficos y nube de palabras. Gracias al análisis de los resultados se logró triangular la información cuantitativa y cualitativa y enlazar las ideas que tenían un mismo propósito, para el propósito del estudio se denominó “diagnóstico”. Se elaboró una matriz donde se plasmaron 06 problemas por cada análisis, estas se priorizaron en 03 y se consolidó en una idea general.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta sobre el Engagement laboral. Con el propósito de identificar resultados más precisos, se presentan 04 sub categorías representado en tablas y figuras.

Tabla 2.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Entusiasmo laboral

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Se plantea objetivos diarios?	0	0.00%	1	3.03%	1	3.03%	15	45.45%	16	48.48%
2. ¿Es capaz de asumir nuevos retos con perseverancia?	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	7	21.21%	26	78.79%
3. ¿Confía en su capacidad para resolver problemas?	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	9	27.27%	24	72.73%
4. ¿Afronta las adversidades con resiliencia?	0	0.00%	0	0.00%	1	3.03%	15	45.45%	17	51.52%
5. ¿Su desempeño cotidiano se rige a los objetivos que tiene la empresa?	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	16	48.48%	17	51.52%

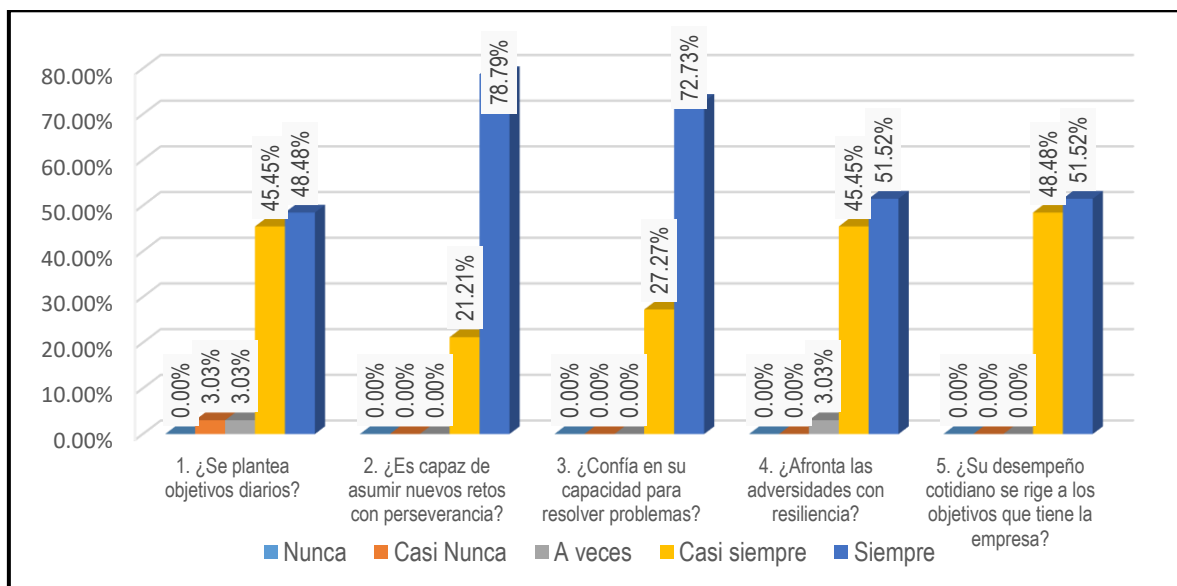


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Entusiasmo laboral

En la tabla 2 y figura 1 se muestran los resultados obtenidos de acuerdo a las preguntas de la sub categoría Entusiasmo laboral se visualizan:

En la pregunta 1: ¿Se plantea objetivos diarios?, se muestra que el 48.48% siempre se plantea objetivos diarios, seguido de un 45.45% de personas que casi siempre se plantean objetivos y un pequeño porcentaje de 3.03%, expresa que a veces y casi nunca, con el mismo porcentaje, consideran plantearse objetivos a diario. La pregunta 2: ¿Es capaz de asumir nuevos retos con perseverancia?, gratamente se observa que el 78.79% manifiesta que siempre asumen los nuevos retos con perseverancia y un 21.21% señala que casi siempre asumen estos nuevos retos con perseverancia. La pregunta 3: ¿Confía en su capacidad para resolver problemas?, el 72.73% de los encuestados indican que siempre confían en su capacidad de resolver problemas, seguido de un 27.27% que expresan que casi siempre muestran esa confianza. La pregunta 4: ¿Afronta las adversidades con resiliencia?, más de la mitad de los encuestados, es decir, el 51.52% expresa que siempre afronta las adversidades con resiliencia, casi siempre un 45.45% y a veces solo un 3.03%. Por último, la pregunta 5: ¿Su desempeño cotidiano se rige a los objetivos que tiene la empresa?, el 51.52% demuestra que siempre su desempeño está regido en los objetivos de la empresa, seguido de un 48.48%.

Tabla 3.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Liderazgo

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Plantea nuevas e ingeniosas soluciones, medidas y/o procesos en las actividades?	0	0.00%	0	0.00%	3	9.09%	16	48.48%	14	42.42%
7. ¿Mantiene sus propósitos y objetivos alineados a alcanzarlos?	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	17	51.52%	16	48.48%
8. ¿Dispone su ayuda a compañeros que lo necesitan?	0	0.00%	0	0.00%	1	3.03%	9	27.27%	23	69.70%
9. ¿Recibe constantemente retroalimentación sobre su desempeño?	0	0.00%	0	0.00%	11	33.33%	11	33.33%	11	33.33%

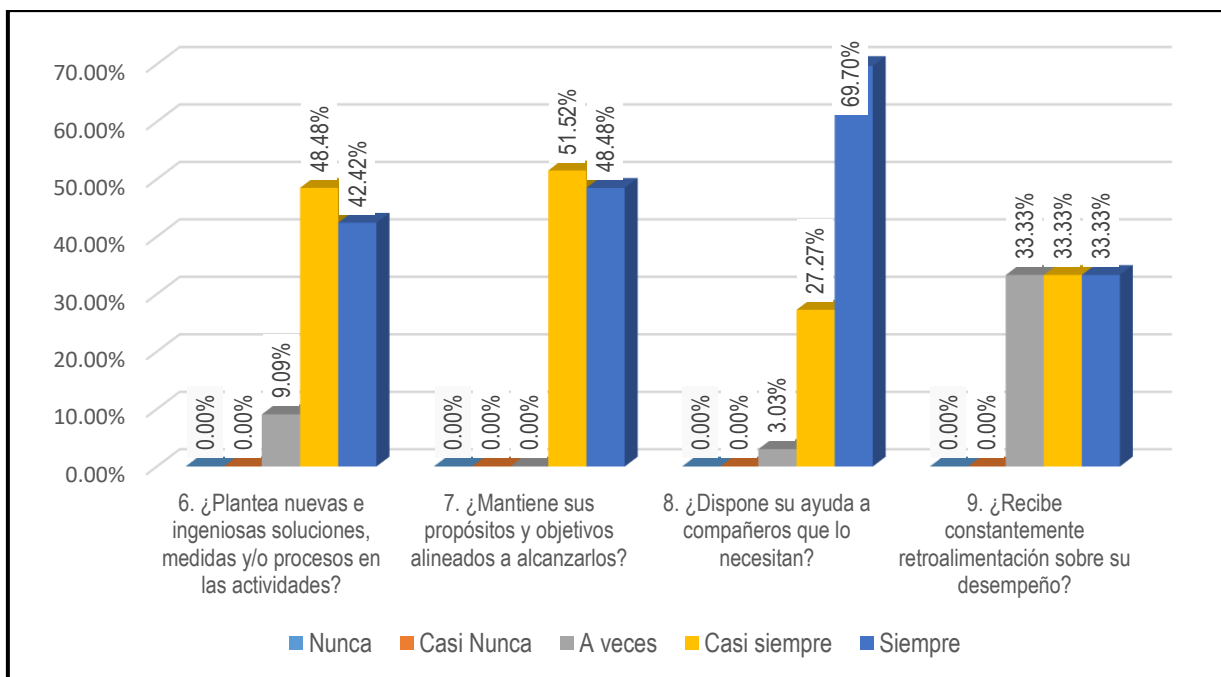


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Liderazgo

En la tabla 3 y figura 2, se detallan los resultados de las preguntas de la sub categoría Liderazgo, representadas en:

Pregunta 6: ¿Plantea nuevas e ingeniosas soluciones, medidas y/o procesos en las actividades?, un 48.48% que manifiesta que siempre propone nuevas alternativas para la solución o mejoría de actividades, seguido de un 42.42% quienes indican que casi siempre lo realizan y una minoría de 9.09% indicando que solo a veces propone nuevas alternativas. Pregunta 7: ¿Mantiene sus propósitos y objetivos alineados a alcanzarlos?, considerablemente más de la mitad de los encuestados, es decir el 51.52% de los encuestados señala que casi siempre mantienen sus objetivos alineados a alcanzarlos, y el 48.48% manifiesta que siempre mantienen esa visión. Pregunta 8: ¿Dispone su ayuda a compañeros que lo necesitan?, un importante 69.70% señala que siempre ofrecen de su ayuda a sus compañeros, seguido de un 27.27% señalando que casi siempre lo ofrecen y solo un 3.03% manifiesta que a veces muestra esa disposición de ayuda. Pregunta 9: ¿Recibe constantemente retroalimentación sobre su desempeño?, el 33.33% los encuestados manifiestan, en igual porcentaje, que siempre, casi siempre y a veces, reciben retroalimentación sobre su desempeño.

Tabla 4.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Satisfacción por el trabajo

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. ¿Cuestiona el salario percibido de acuerdo a su formación, experiencia, capacidad, y responsabilidades?	2	6.06%	6	18.18%	14	42.42%	10	30.30%	1	3.03%
11. ¿La empresa promueve planes y/o talleres de desarrollo personal y profesional para los colaboradores?	1	3.03%	2	6.06%	6	18.18%	16	48.48%	8	24.24%
12. ¿Recibe motivación por parte de sus compañeros o superiores?	0	0.00%	1	3.03%	5	15.15%	15	45.45%	12	36.36%
13. ¿Se siente cómodo con la relación dentro del trabajo con sus compañeros y superiores?	0	0.00%	1	3.03%	3	9.09%	10	30.30%	19	57.58%
14. ¿Su espacio de trabajo, mobiliario, materiales, equipos y el edificio en general, goza de mantenimiento y limpieza adecuada?	0	0.00%	0	0.00%	3	9.09%	13	39.39%	17	51.52%

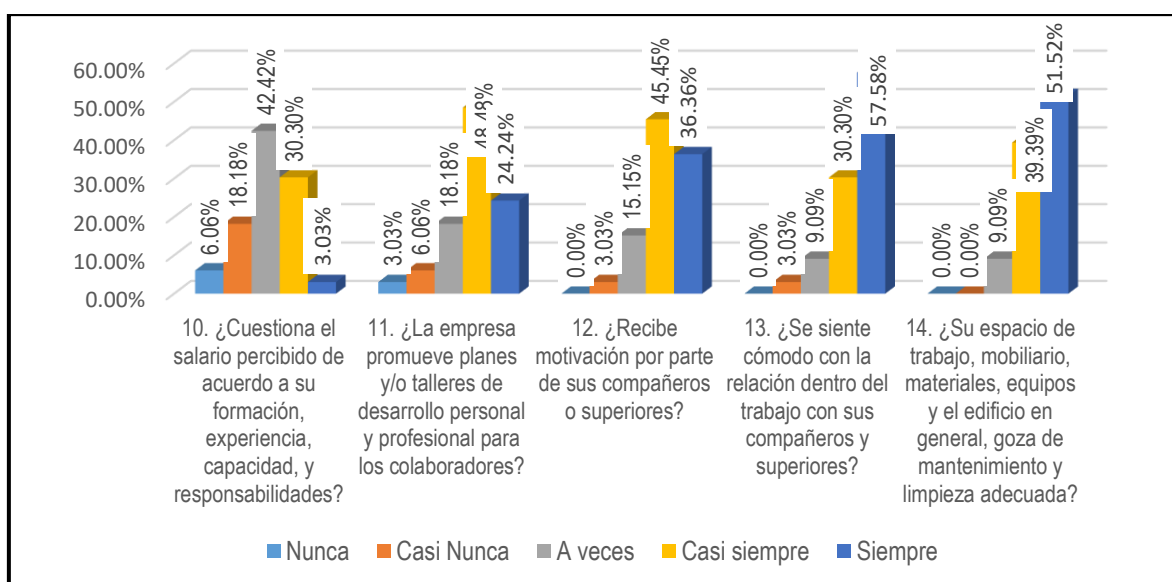


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Satisfacción por el trabajo

Los resultados de la sub categoría Satisfacción por el trabajo, se detallan en la tabla 4 y figura 3, a continuación, se presenta la interpretación de las preguntas asignadas en este grupo:

Pregunta 10: ¿Cuestiona el salario percibido de acuerdo a su formación, experiencia, capacidad, y responsabilidades?, el 42.42% manifiesta que a veces cuestiona su salario, seguido de un 30.30% que casi siempre cuestiona la remuneración salarial monetaria

recibida, un 18.18% señala que casi nunca cuestiona su salario, un 6.06% nunca y un pequeño porcentaje de 3.03% señala que siempre cuestiona su salario percibido. Pregunta 11: ¿La empresa promueve planes y/o talleres de desarrollo personal y profesional para los colaboradores?, el 48.48% señala que casi siempre la empresa promueve actividades relacionadas a la promoción y desarrollo de las personas, el 24.24% indica que siempre se realizan estas actividades, el 18.18% a veces percibe estas actividades, casi nunca un 6.06% y nunca perciben la promoción de talleres un 3.03%. Pregunta 12: ¿Recibe motivación por parte de sus compañeros o superiores?, el 45.45% de los encuestados manifiesta que casi siempre recibe motivación por parte de sus compañeros o superiores, el 36.36% manifiesta que siempre lo recibe, solo a veces el 15.15% y casi nunca solo un 3.03%. Pregunta 13: ¿Se siente cómodo con la relación dentro del trabajo con sus compañeros y superiores?, la mayoría de los encuestados, reflejado en un 57.58% manifiesta que la relación de trabajo en su entorno es siempre cómoda, el 30.30% manifiesta que casi siempre, a veces es cómodo lo señala un 9.09% y nunca es cómodo un 3.03%. Pregunta 14: ¿Su espacio de trabajo, mobiliario, materiales, equipos y el edificio en general, goza de mantenimiento y limpieza adecuada?, el 51.52% manifiesta que siempre su espacio de trabajo se mantiene limpio y ordenado para ejercer sus actividades, casi siempre se manifiesta en el 39.39% de los encuestados y a veces en 9.09%.

Tabla 5.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Iniciativa.

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15. ¿Presenta soluciones alternativas a problemas que puedan presentarse?	0	0.00%	0	0.00%	5	15.15%	13	39.39%	15	45.45%
16. ¿Se involucra y compromete activamente con sus compañeros y superiores?	0	0.00%	0	0.00%	3	9.09%	12	36.36%	18	54.55%
17. ¿Ha realizado actividades que no lo motivan, obteniendo buenos resultados?	1	3.03%	2	6.06%	15	45.45%	10	30.30%	5	15.15%
18. ¿Ha logrado concretar actividades oportunamente a pesar de las dificultades en el proceso o la dependencia de otros factores?	0	0.00%	0	0.00%	6	18.18%	20	60.61%	7	21.21%
19. ¿Actúa con determinación para concretar ideas?	0	0.00%	0	0.00%	3	9.09%	11	33.33%	19	57.58%
20. ¿Con qué frecuencia piensas en tu desarrollo profesional ocupando otra posición dentro de la empresa?	0	0.00%	1	3.03%	7	21.21%	11	33.33%	14	42.42%

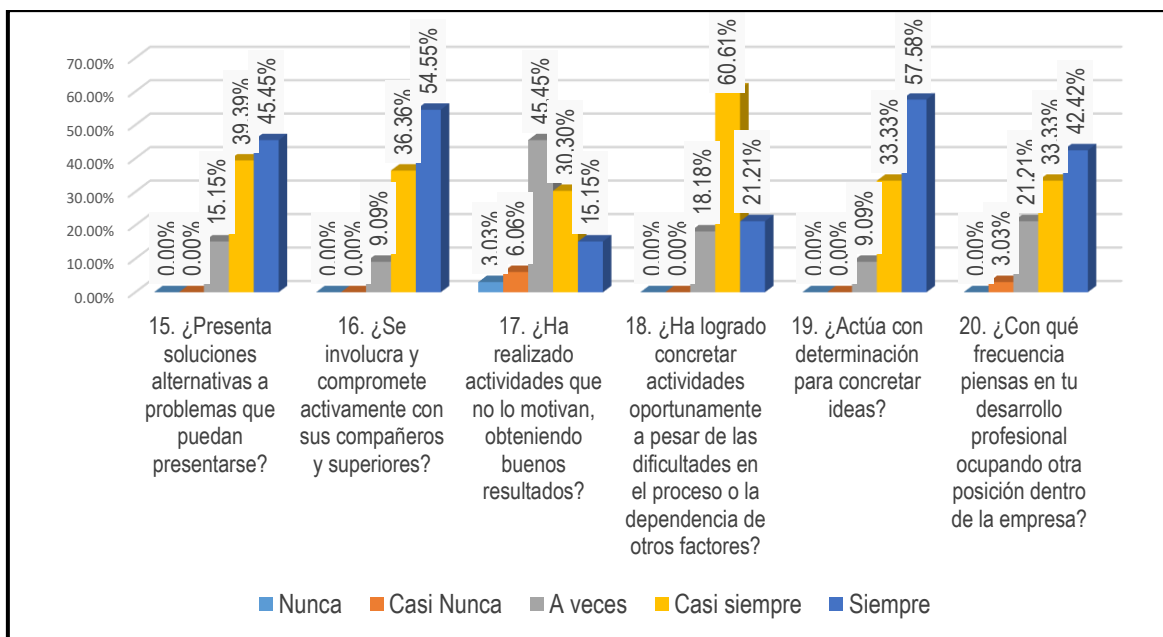


Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría, Iniciativa

En la tabla 5 y figura 4, sub categoría Iniciativa, se plantearon 6 preguntas, los resultados de cada pregunta se muestran, la interpretación se presenta a continuación:

Pregunta 15: ¿Presenta soluciones alternativas a problemas que puedan presentarse?, el 45.45% señala que siempre presentan soluciones antes los problemas que puedan presentarse, el 39.39% señala que casi siempre y a veces el 15.15%. Pregunta 16: ¿Se involucra y compromete activamente con sus compañeros y superiores? Un 54.55% señala que siempre se involucra con sus compañeros, el 36.36% casi siempre y solo a veces lo indica un 9.09%. Pregunta 17: ¿Ha realizado actividades que no lo motivan, obteniendo buenos resultados?, un considerable 45.45%, señalan que a veces realiza actividades que no lo motivan, pero que a pesar de ello obtiene buenos resultados; casi siempre un 30.30%, siempre 15.15%, casi nunca un 6.06% y nunca 3.03%. Pregunta 18: ¿Ha logrado concretar actividades oportunamente a pesar de las dificultades en el proceso o la dependencia de otros factores?, el 60.61% casi siempre ha logrado culminar actividades a pesar de presentarse dificultades, el 21.21% siempre ha concluido las actividades y a veces el 18.18%. Pregunta 19: ¿Actúa con determinación para concretar ideas? el 57.58% indica que siempre actúa con determinación para concretar ideas, seguido de un 33.333% que señalan que casi siempre actúan de esa manera, y a veces actúan con determinación un 9.09%. Pregunta 20: ¿Con qué

frecuencia piensas en tu desarrollo profesional ocupando otra posición dentro de la empresa?, el 42.42% señalan que siempre piensan en su desarrollo profesional, un 33.33% señalan que casi siempre, a veces lo piensa, un 21.21% y casi nunca un 3.03%.

Tabla 6.

Pareto de la categoría Engagement Laboral

Ítems	Puntaje	%	Acumulativo	20%
10. ¿Cuestiona el salario percibido de acuerdo a su formación, experiencia, capacidad, y responsabilidades?	22	20.95%	20.95%	20%
17. ¿Ha realizado actividades que no lo motivan, obteniendo buenos resultados?	18	17.14%	38.10%	20%
9. ¿Recibe constantemente retroalimentación sobre su desempeño?	11	10.48%	48.57%	20%
11. ¿La empresa promueve planes y/o talleres de desarrollo personal y profesional para los colaboradores?	9	8.57%	57.14%	20%
20. ¿Con qué frecuencia piensas en tu desarrollo profesional ocupando otra posición dentro de la empresa?	8	7.62%	64.76%	20%
12. ¿Recibe motivación por parte de sus compañeros o superiores?	6	5.71%	70.48%	20%
18. ¿Ha logrado concretar actividades oportunamente a pesar de las dificultades en el proceso o la dependencia de otros factores?	6	5.71%	76.19%	20%
15. ¿Presenta soluciones alternativas a problemas que puedan presentarse?	5	4.76%	80.95%	20%
13. ¿Se siente cómodo con la relación dentro del trabajo con sus compañeros y superiores?	4	3.81%	84.76%	20%
6. ¿Plantea nuevas e ingeniosas soluciones, medidas y/o procesos en las actividades?	3	2.86%	87.62%	20%
14. ¿Su espacio de trabajo, mobiliario, materiales, equipos y el edificio en general, goza de mantenimiento y limpieza adecuada?	3	2.86%	90.48%	20%
16. ¿Se involucra y compromete activamente con sus compañeros y superiores?	3	2.86%	93.33%	20%
19. ¿Actúa con determinación para concretar ideas?	3	2.86%	96.19%	20%
1. ¿Se plantea objetivos diarios?	2	1.90%	98.10%	20%
4. ¿Afronta las adversidades con resiliencia?	1	0.95%	99.05%	20%
8. ¿Dispone su ayuda a compañeros que lo necesitan?	1	0.95%	100.00%	20%
2. ¿Es capaz de asumir nuevos retos con perseverancia?	0	0.00%	100.00%	20%
3. ¿Confía en su capacidad para resolver problemas?	0	0.00%	100.00%	20%
5. ¿Su desempeño cotidiano se rige a los objetivos que tiene la empresa?	0	0.00%	100.00%	20%
7. ¿Mantiene sus propósitos y objetivos alineados a alcanzarlos?	0	0.00%	100.00%	20%

En la tabla 6 y Figura 5, muestra el análisis Pareto en la categoría Engagement laboral, este análisis nos permite identificar las preguntas críticas a través del porcentaje acumulado, en comparativo en base a 20%, y conocer cuáles son los defectos o causas del problema.

De acuerdo a la tabla presentada, se visualiza como punto crítico la pregunta 10, ¿Cuestiona el salario percibido de acuerdo a su formación, experiencia, capacidad, y responsabilidades?, el cual se presenta en la tabla con un 20.95%; aquí se determina que el salario percibido es muy cuestionado de acuerdo a la formación, experiencia y responsabilidades asumidas; entonces, una alternativa de solución sería reestructurar el perfil y manual de actividades para no repercutir en cuestionamientos que pueden generar malestar y verse reflejados en el desempeño de manera negativa.

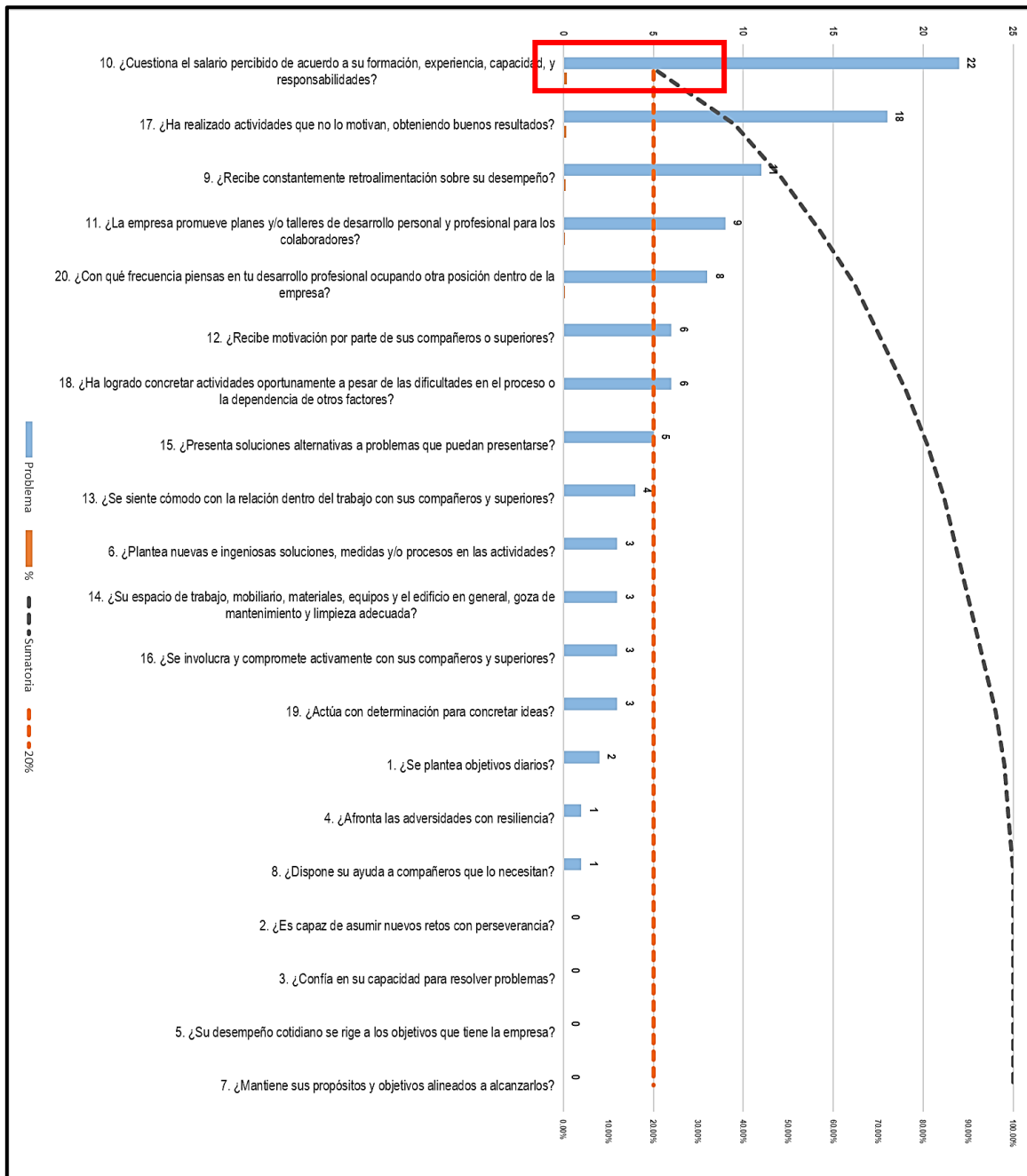


Figura 5. Pareto de la categoría Engagement Laboral

En la Figura 5, la segunda pregunta crítica es la número 17, ¿Ha realizado actividades que no lo motivan, obteniendo buenos resultados?, de acuerdo al análisis presentado, esta pregunta tiene un porcentaje de 38.10%, se considera crítica porque está relacionado a la anterior pregunta, sobre las actividades ejercidas o asumidas, que no motivan, pero aun así se esfuerzan y logran obtener buenos resultados. Entonces podemos decir que las actividades y funciones no están completamente determinadas o especificadas, y cuando surge un nuevo requerimiento este es asumido por quien posiblemente presente las mejores cualidades para realizarla.

3.2 Descripción de resultados cualitativos

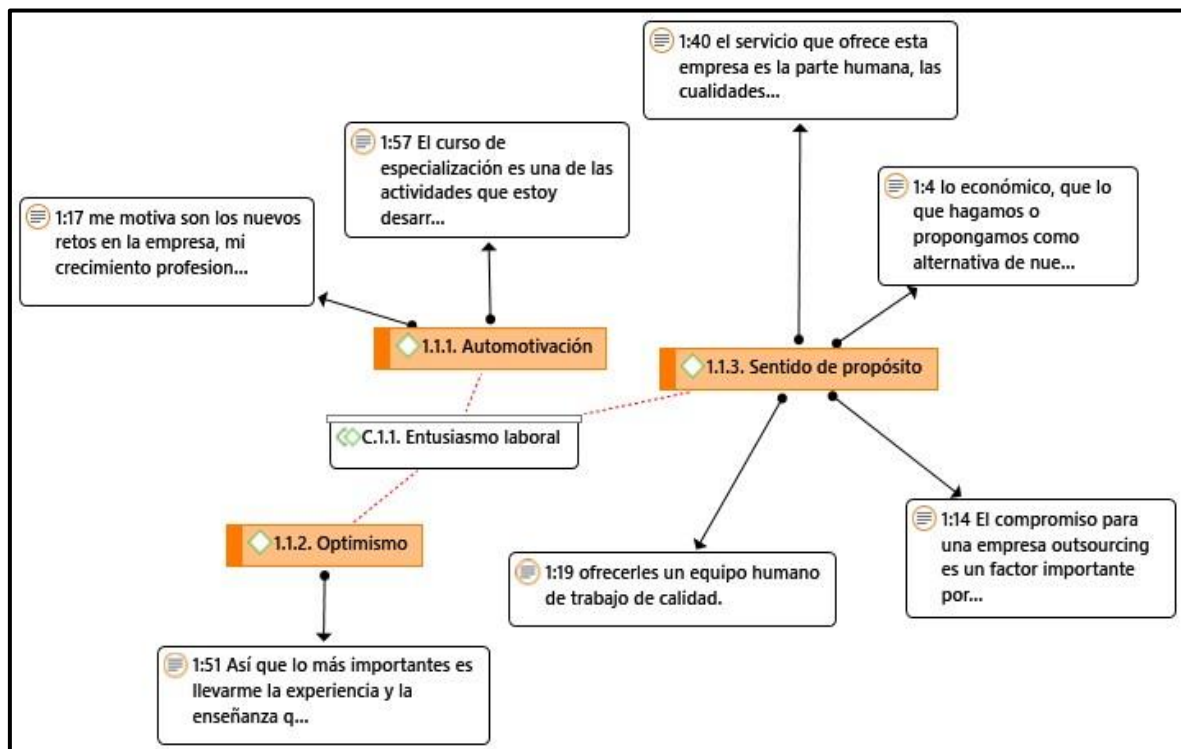


Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría Entusiasmo laboral

En la figura 6, el entusiasmo laboral, está relacionado con la focalización del objetivo bajo un estado de ánimo mental positivo (Soria y Schaufeli, 2004). Para esta sub categoría se consideran tres indicadores; automotivación, optimismo y sentido de propósito.

Respecto a la automotivación, existe un grado importante de sentido de adquisición de conocimientos, y esto se refleja en la iniciativa de los colaboradores por llevar cursos de especialización o estudios de crecimiento profesional, con la finalidad de estar preparados

ante la presencia de nuevos retos o acceder a la posibilidad de postular a nuevos puestos que permitan practicar línea de carrera. Desde el optimismo, se refleja un sentido de gratitud por lo adquirido en experiencias y conocimientos, a lo largo de la permanencia y trayectoria dentro de la empresa, este aspecto será muy característico en la persona que decida buscar nuevas experiencias. Así también se resalta este indicador por la disposición por querer hacer las cosas bien y ayudar a los demás en lograrlo. El indicador, sentido de propósito, destaca el alto nivel de compromiso que tienen las personas sobre las personas, refiriéndose tanto como de forma vertical y/u horizontal, y sus logros en beneficio de ellos y de la empresa, además de un marcado objetivo de los jefes directos, quienes optan por el desarrollo y crecimiento de sus equipos de trabajo.

Estos aspectos determinan la constancia que prima en los colaboradores por adquirir conocimientos, afrontar los nuevos retos, generar compromiso en las personas y colaborar en el desarrollo de sus pares.

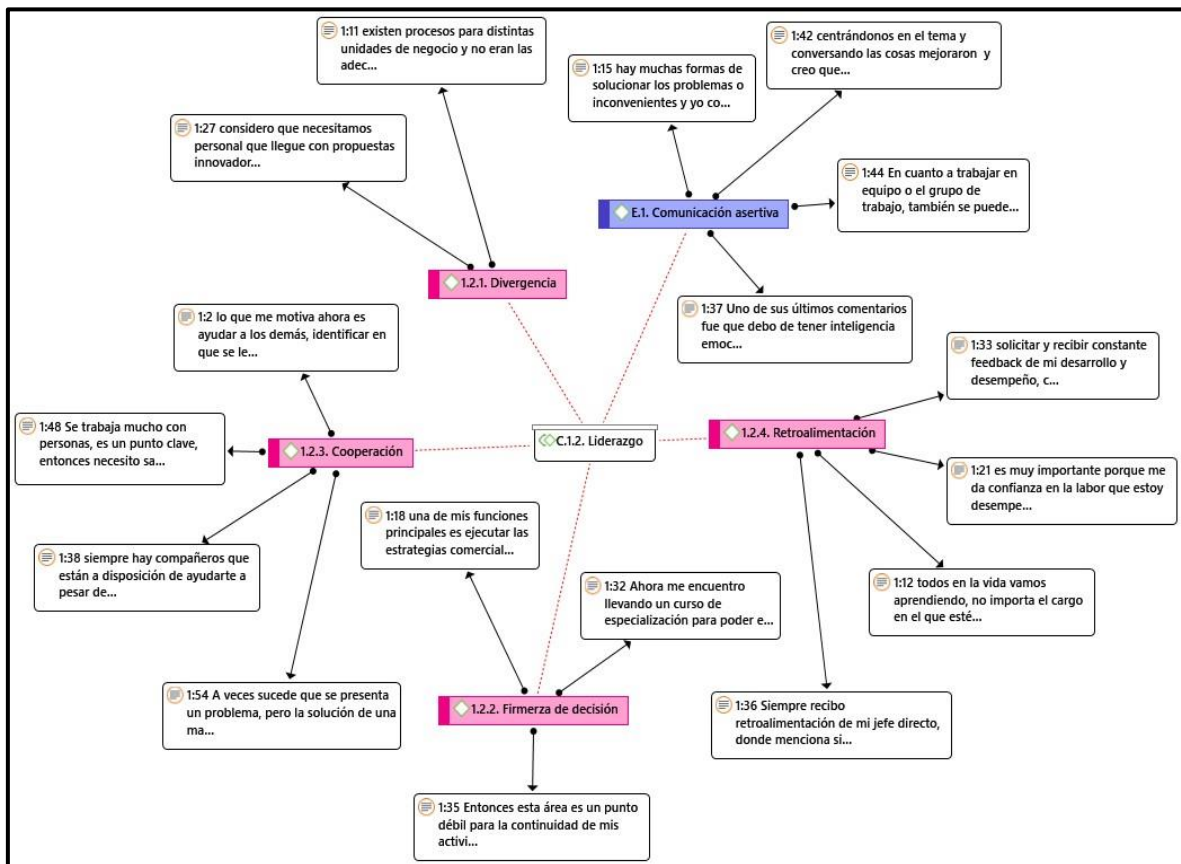


Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría Liderazgo

En la figura 7. Liderazgo, es un factor que prima y debe ser imagen importante para todas las empresas. De la Cruz y Ramírez (2016), señalan que un estilo de liderazgo situacional es el cual da resultados positivos al momento de tomar decisiones, debido a que el gerente líder tomará la postura más conveniente de acuerdo a la situación en la cual se encuentre. Entonces, para una empresa dedicada a ofrecer servicios a distintos clientes de diversas culturas de negociación el líder debe estar preparado ante los nuevos requerimientos o planes que los clientes pretendan solicitar. Para esta sub categoría se consideran cuatro indicadores; divergencia, firmeza de decisión, cooperación y retroalimentación.

La divergencia, es considerada un factor primordial para las actividades que son tan dinámicas en la empresa outsourcing, debido a los requerimientos y solicitudes de los clientes, la nueva búsqueda de soluciones o propuestas innovadoras ante sucesos imprevistos, son acciones que a diario se desarrollan y claramente los colaboradores están preparados para asumirlas. Respecto a la firmeza de decisión, se identifican los aspectos que apoyan las actividades esenciales, las funciones principales de ejecución y lo que se necesita para alcanzar los objetivos, pero también se logra identificar los puntos débiles, como ejemplo demostrativo, el área de selección, es un área que presenta problemas en su base de datos ocasionando retraso en las posteriores actividades, asimismo esto ocasiona un cierto grado de malestar en los colaboradores por verse interrumpidas sus actividades. La cooperación; es un factor innato que la empresa ha logrado y se ve reflejado en el trabajo en equipo, la colaboración y ayudar a los demás. Respecto a la retroalimentación, se debe replantear la frecuencia en que se da, puesto que es estimado sumamente importante y eficaz para ser aprovechado y seguir mejorando. Además, se resalta considerar los KPI's, avances de progreso, y resultados mensuales como medida cuantitativa evaluable.

En relación a estos aspectos se logra identificar una variable emergente, la comunicación asertiva; esta cualidad, se ha desarrollado y cultivado en la empresa. Con ella se ha logrado obtener mejores resultados que los antes deseados, y a desarrollar un mejor ambiente de trabajo al lograr revertir y corregir aspectos negativos a positivos de los cuales los superiores tenían sobre sus colaboradores o viceversa.

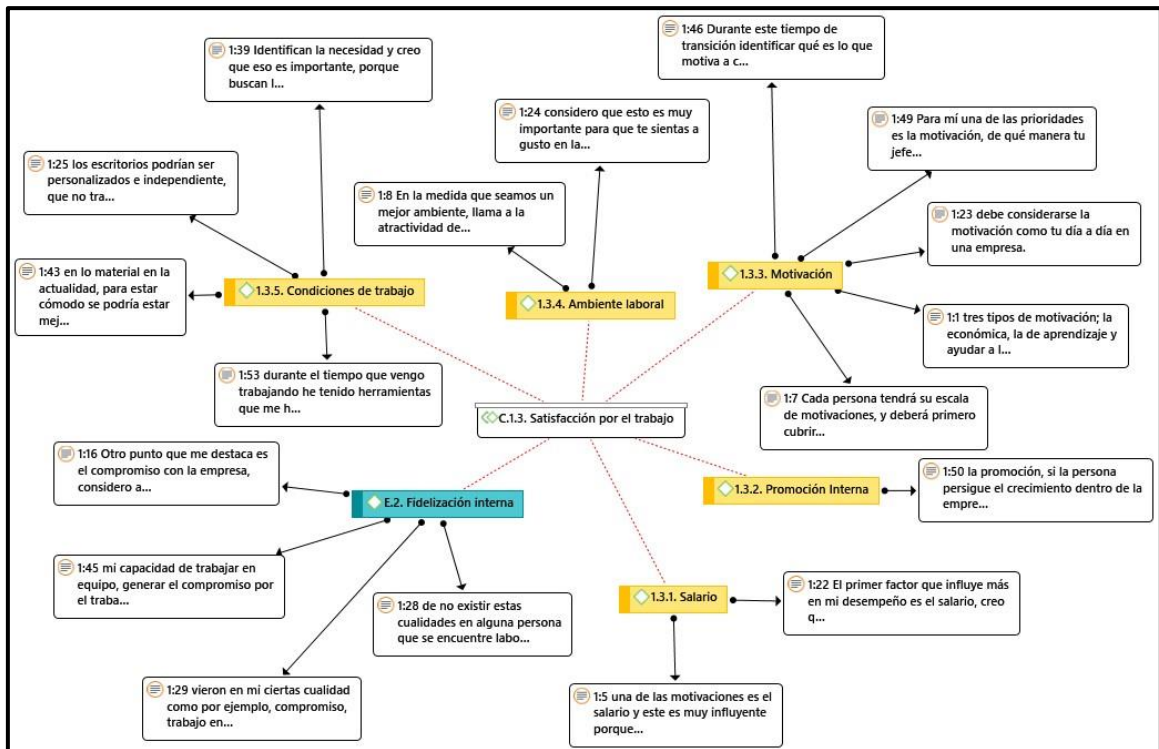


Figura 8. Análisis cualitativo de la sub categoría Satisfacción por el trabajo

En la figura 8. La satisfacción por el trabajo, de acuerdo a Hurtado (2017), lo que impulsa al trabajador a continuar en una organización sería la satisfacción que le genera tener un buen seguro, una jubilación o una alta remuneración para satisfacer sus necesidades de tipo material. Esta sub categoría presenta cinco indicadores; salario, promoción interna, motivación, ambiente laboral y condiciones de trabajo.

Referente al salario, los colaboradores se sienten satisfechos en su mayoría porque esta remuneración cubre sus necesidades básicas, por lo tanto, influye positivamente en su desempeño. Respecto a la promoción interna, los colaboradores buscan constantemente la oportunidad de postular a nuevos puestos y desarrollar la línea de carrera, así como también buscan su crecimiento profesional. En lo que refiere a la motivación, este aspecto debe ser considerado un elemento a practicar a diario, partiendo desde los jefes directos, logrando con ello generar una mejora en el desempeño diario. Respecto al ambiente laboral, se puede mejorar, siendo el líder quien inicie esta mejora y se genere un mejor entorno. Así mismo, en cuanto a las condiciones de trabajo, la empresa debe de acondicionar mejor el mobiliario y los espacios para que el desarrollo de actividades no tenga interrupciones.

Sobre estos indicadores, se suma una variable emergente, fidelización interna, Cortés (2017) refiere que cuando las organizaciones crean estrategias efectivas de fidelización del recurso humano, logran comprometer sus colaboradores de manera que ellos se involucrarán de forma tal, que aportarán su máximo potencial humano y profesional, rindiendo más y mejor, proyectándose como una propuesta de valor para la compañía.

En la empresa la fidelización nace debido al alto compromiso que se ha cultivado generado por realizar actividades diarias en pro de alcanzar los objetivos de la empresa y esto se vea reflejado en la motivación intrínseca y/o extrínseca, dichos colaboradores son aquellos que obtienen mejores resultados, es decir, más de los esperados. Entonces se destaca como una prioridad para la empresa lograr la fidelización de su talento humano.

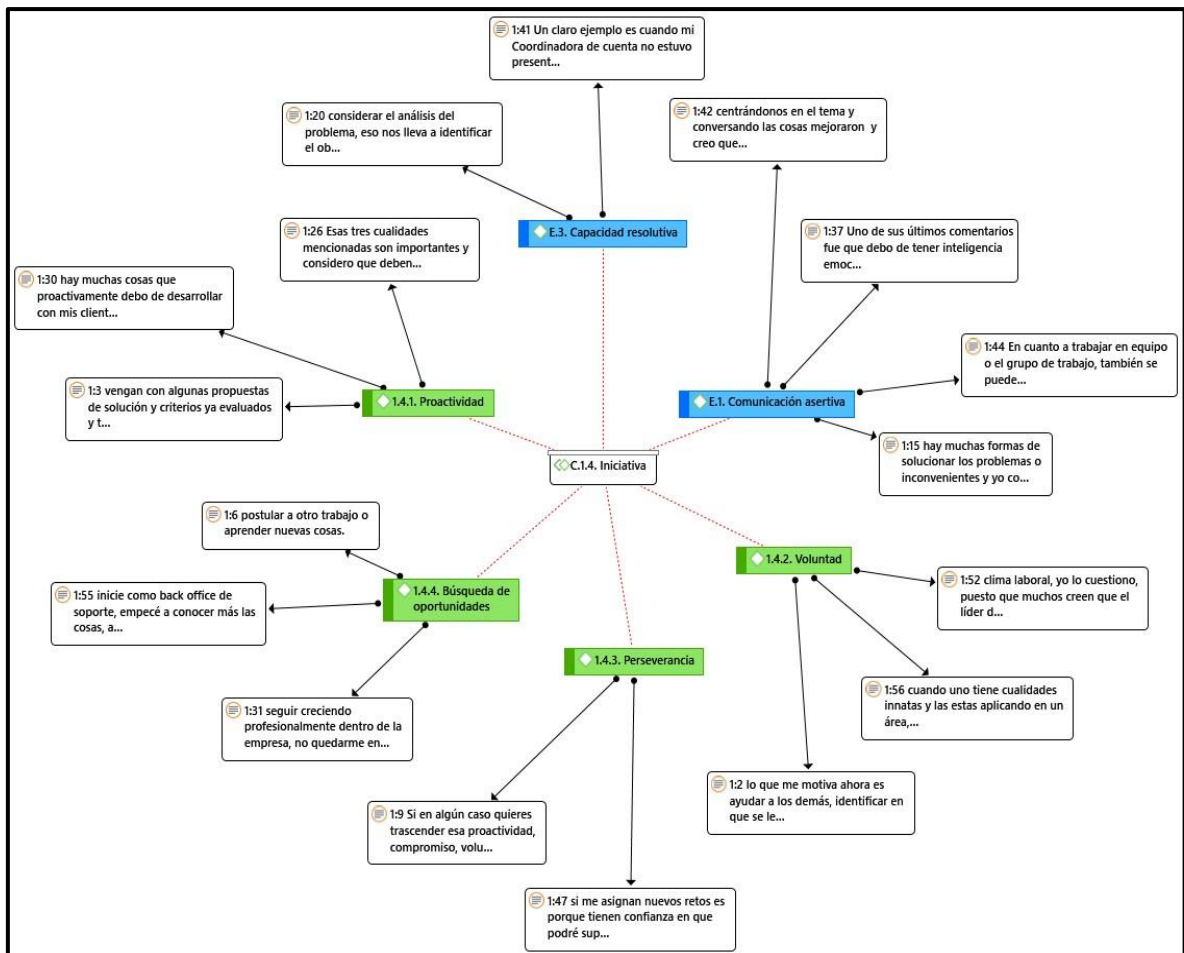


Figura 9. Análisis cualitativo de la sub categoría Iniciativa

En la figura 9, la iniciativa es un comportamiento de trabajo definido como de inicio propio y proactivo que supera las barreras para lograr un objetivo (Frese y Fay, 2001). Sobre esta sub categoría de determinaron cuatro indicadores, siendo la proactividad, voluntad, perseverancia y búsqueda de oportunidades.

Respecto a la proactividad, es considerado una cualidad innata en los colaboradores, debido a la dinámica diaria de las actividades de la empresa, los diversos requerimientos de los clientes, solicitudes o situaciones externas que retrasan el proceso correcto de las actividades, por lo tanto, esto requiere de la actitud proactiva de los colaboradores para salir delante de las situaciones. Esta cualidad debe de primar, actuar con inmediatez y buscar nuevas alternativas de ejecución. La voluntad, también es un aspecto relevante puesto que se presenta en los escenarios donde se necesita una buena actitud para encaminar los objetivos de la empresa. Así también la perseverancia, es una cualidad innata que está presente en los colaboradores, gracias a ello obtienen mejores resultados y cerrar tratos con los clientes. Respecto a la búsqueda de oportunidades, se ve reflejado claramente en el desarrollo de los colaboradores a lo largo de los años, y las oportunidades que se brindan para lograr la línea de carrera.

Además de lo mencionado, resaltan dos variables emergentes; variables que surgen en medio de la interpretación y análisis de datos, siendo información brindada por los colaboradores y que toman gran papel participativo para entender el estudio. La primera, la capacidad resolutoria. De acuerdo a Erazo (2014), es una capacidad que poseemos los seres humanos para resolver conflictos o enfrentarnos día a día con situaciones de diferente índole. Y es que, debido a la dinámica de las actividades, esta cualidad se presenta también como una de mayor protagonismo y de connotación necesaria. La segunda idea emergente; es la comunicación asertiva; Maxwell (1999) plantea que la comunicación no es sólo lo que se dice, es también cómo se dice, contrariamente a lo que algunos educadores enseñan, la clave para la comunicación efectiva es la simplicidad. Esta cualidad ha sido muy resaltante en los colaboradores porque han logrado desarrollarlo o en algunos casos adquirido con la finalidad de obtener los mejores resultados en negociación con sus compañeros, superiores o clientes y que se ha convertido en una herramienta básica en la gestión diaria de sus actividades.

3.3 Diagnóstico

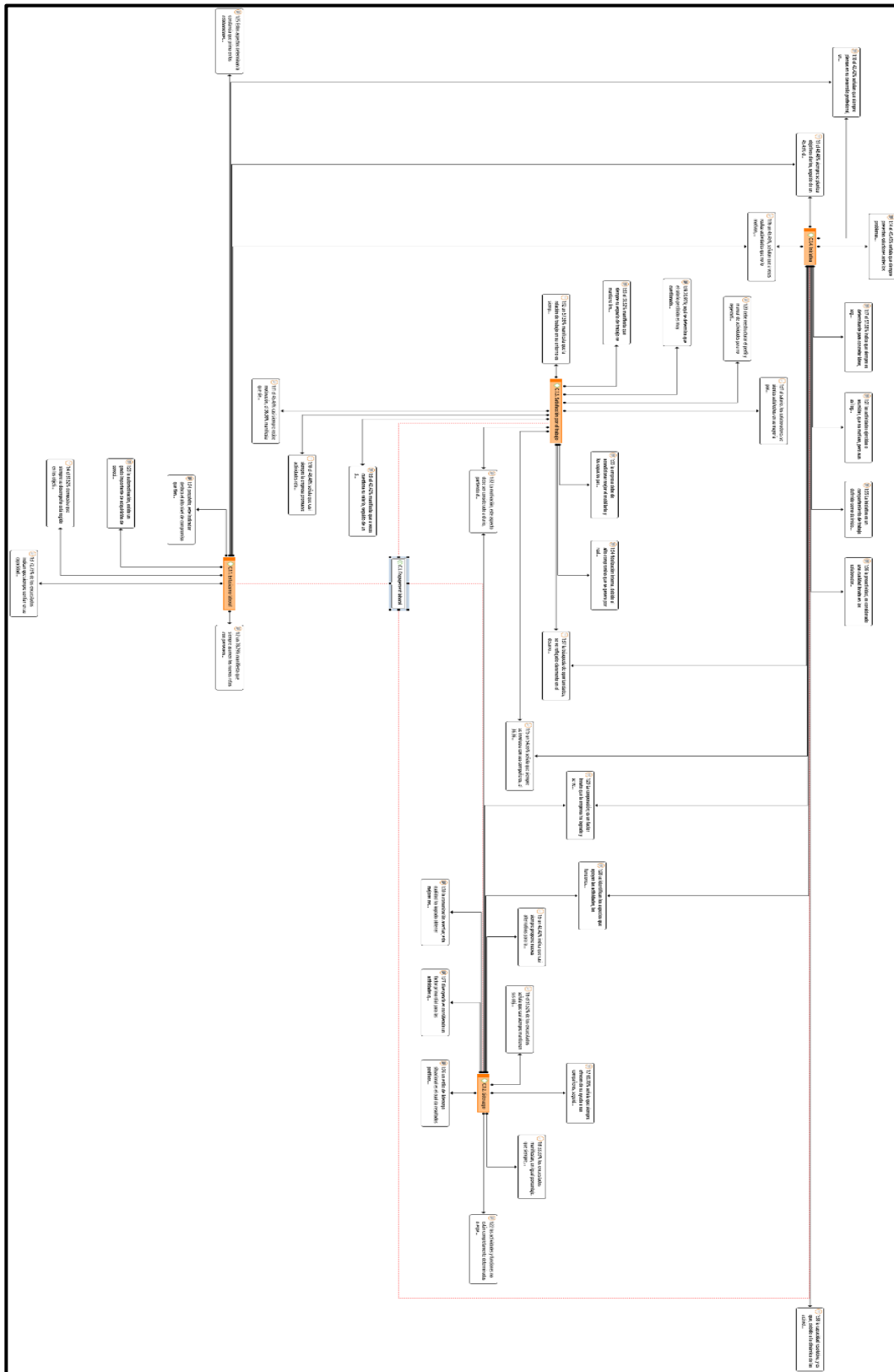


Figura 10. Análisis mixto de la categoría Engagement laboral

El engagement laboral en una empresa outsourcing, revela unos puntos débiles que deben de ser abordados con prontitud; uno de ellos es sobre la satisfacción de los colaboradores respecto al salario monetario percibido, y el segundo punto, sobre las actividades encomendadas que no le generan motivación. Reflejando la triangulación de los análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos; respecto al salario un 42.42% de los encuestados señala que cuestiona en reiteradas veces el salario percibido, puesto que no está acorde a su formación, experiencia, capacidad y responsabilidades encomendadas, asimismo, la entrevista dirigida a un coordinador de cuenta refiere que el salario es un factor de prioridad para un colaborador puesto que necesita primero cubrir sus necesidades básicas, estando en paralelo lo percibido con lo requerido, el desempeño del colaborador será óptimo. Por otro lado, se cuestiona el grado de motivación frente a nuevas actividades encomendadas, el 45.45% señala que no le motivan ciertas actividades que se presentan y deben de resolverlas pero a pesar de ello, logran obtener buenos resultados, y esto es congruente a los resultados cuantitativos, como se muestra en el ítem 7 el cual indica que el 48.48% siempre mantiene sus propósitos y objetivos alineados a alcanzarlos, entonces se determina que el nivel de compromiso que tiene el colaborador con la empresa es alto, y esto lo señalan algunos entrevistados, como lo es el Kontroller del área de PDV y un Back office, quienes manifiestan fidelidad y compromiso con la empresa.

Para este análisis, la categoría “Engagement laboral” se dividió en cuatro sub categorías; el primero, entusiasmo laboral con tres indicadores; el segundo, liderazgo con cuatro indicadores; el tercero, satisfacción por el trabajo con cinco indicadores y finalmente, la sub categoría iniciativa con cuatro indicadores. A continuación, se presenta el análisis de diagnóstico destacando el indicador más importante por sub categoría.

El entusiasmo laboral presenta como más resaltante el indicador optimismo, el cual refleja, en un ítem cuestionado sobre afrontar las adversidades con resiliencia, un 51.552% que siempre asumen las situaciones difíciles con resiliencia y un 45.45% que casi siempre lo hacen, es necesario conocer por qué el porcentaje de casi siempre no se eleva. En una entrevista con un Coordinador de cuenta y el Kontroller del área, ambos mencionan temas de motivación y diálogo. Por un lado, el Coordinador destaca que la motivación debe darse de forma diaria, constante y eficaz para enfocar los temas de interés y dirigirlos en pro de la obtención de mejores resultados y por otro lado, el Kontroller del área manifiesta que

el diálogo es un principal factor para afrontar de forma correcta los problemas o adversidades que puedan presentarse.

Esto nos conlleva a cuestionarnos sobre la retroalimentación, mencionada dentro de la sub categoría liderazgo; de acuerdo a los resultados cuantitativos obtenidos, el 33.33% señala que a veces y casi siempre, en mismo porcentaje, reciben retroalimentación constante, estos resultados determinan que no existe un plan de seguimiento en base a resultados, KPI's y que no es prioridad aún para la empresa. Contrastando con los datos cualitativos, algunos entrevistados refieren que, la retroalimentación se descuida por las actividades diarias y arduas que significa desarrollarse en el rubro de outsourcing, también señalan que debe de plantearse un plan de retroalimentación, proponiéndose que esto se realice de manera bimensual, y reflejar los puntos débiles y fuertes que deben mejorarse y fortalecerse, respectivamente. Manifiestan también la presencia determinante de los jefes directos, ellos deben de comprometerse con esta acción, puesto que el flujo de comunicación frente a los progresos o caídas, será una base para futuras evaluaciones.

El salario, dentro de la sub categoría satisfacción laboral, ha sido presentado como un punto crítico en el análisis Pareto, y se debe por el alto porcentaje de cuestionamiento que tiene sobre las aptitudes y actitudes que presentan los colaboradores, esto reflejado en un porcentaje de 42.42% en la escala de a veces y de 30.30% de cuestionamiento casi frecuente. Contrariamente de lo señalado por los anteriores entrevistados, existe conformidad de salario percibido por parte del Sub Gerente del área, quien lleva 2 años laborando, puesto que el señala que el sueldo que percibe le es cómodo porque logra cubrir sus necesidades básicas, sociales y más, asimismo manifiesta que no es importante el salario porque dentro de su pirámide de necesidades, prioriza la obtención de conocimientos y experiencia a adquirir. Entonces, se deduce que el salario percibido es cuestionado en su mayoría por quienes ocupan los cargos de primera línea, no están conformes ya sea por el tiempo de antigüedad sin crecimiento laboral, o las actividades ejercidas. Por otro lado, se destaca el desinterés de un personal en un cargo más alto, señalando que lo más relevante para él es adquirir experiencia.

En la sub categoría Iniciativa, se presentan dos indicadores un alto porcentaje de interrogante sobre algunas actividades. La primera, considerada también un punto crítico en el análisis de Pareto, el indicador voluntad, refiere a una pregunta sobre actividades que no

motivan a los colaboradores pero que se deben realizar, véase en el ítem 17. Se alcanza un 45.45%, en escala de a veces y un 30.30% de casi siempre, por lo tanto, los colaboradores realizan actividades que no le generan una motivación, porque no es parte de sus actividades diarias o no están acordes a su plan de trabajo, pero a pesar de ello, lo realizan con el esmero y eficiencia que simboliza la empresa. Comparando dichos resultados con lo manifestado por los entrevistados, es coherente lo señalado, dado que las actividades realizadas en la empresa son de manera cambiante, la dinámica de cada cliente es diferente y requiere de mayor atención y enfoque para cumplir con las exigencias. El segundo indicador con mayor porcentaje a evaluar es la perseverancia, de acuerdo a los resultados cuantitativos, se muestra un preocupante 60.61% el cual refiere que casi siempre han logrado concretar actividades oportunamente a pesar de las dificultades en el proceso o dependencia de otros factores. De acuerdo a lo manifestado por un entrevistado, señala que existen inconvenientes con el área de selección, la base de datos con la que trabajan no es eficaz, entonces los filtros que realizan para el proceso de selección no son óptimos, y se filtran personas ya anteriormente cesadas con motivos negativos, estos tropiezos interrumpen la dinámica de la actividad y genera un mayor retraso a la respuesta de la solicitud del cliente.

El engagement laboral, refiere al compromiso, dedicación, entusiasmo y voluntad con la que se desempeña una persona. Benitez y Aguila (2015) señalan que las personas que experimentan engagement sienten estar fuertemente vinculados con sus tareas y tienen la percepción de que son capaces de afrontarlas con total eficacia, respondiendo así a las demandas del puesto de trabajo. Destacando los puntos críticos del análisis de Pareto, los ítems con mayor relevancia y peligrosidad, son dos, siendo el primero de ellos el tema del salario. Esto lleva a cuestionar si ¿Será posible evaluar y reestablecer el perfil y el manual de funciones para establecer un sueldo acorde a lo que requiere el puesto?, si se logra mejorar este punto, entonces no existirán actividades que sean señaladas como desmotivadoras. Otro punto de propuesta de mejora es la retroalimentación, como bien lo han manifestado los entrevistados, se necesita replantear la frecuencia y por qué no, también evaluar la efectividad de esta, con el fin de generar desarrollo y progreso efectivo en las personas y en la empresa. La motivación es un presente invisible, mucho se habla de la motivación, pero de acuerdo al diagnóstico, en la empresa dedicada al rubro del outsourcing, esta no genera el verdadero valor de incitación y debe ser considerada dentro del plan de mejora como una actividad habitual y de relevancia. También evaluar e implementar un plan de fidelización de talento humano ayudaría mucho en generar una cultura de compromiso en los

colaboradores. Otro elemento a evaluar, es la efectividad de procesos internos, la sinergia de todos los procesos dentro de la empresa no está funcionando como debe.

Haciendo referencia a lo antes ya expuesto, se destacan cualidades y variables importantes del tema en la nube de palabras representada en la figura 11, se identifica el desempeño como la variable más resaltante, seguida del desarrollo, capacidad, iniciativa, así como el salario, que fue una variable muy cuestionada, ocasionando cierto nivel de insatisfacción en los colaboradores, disminuyendo su entusiasmo y motivación. La retroalimentación también fue cuestionada debido a su poca frecuencia.

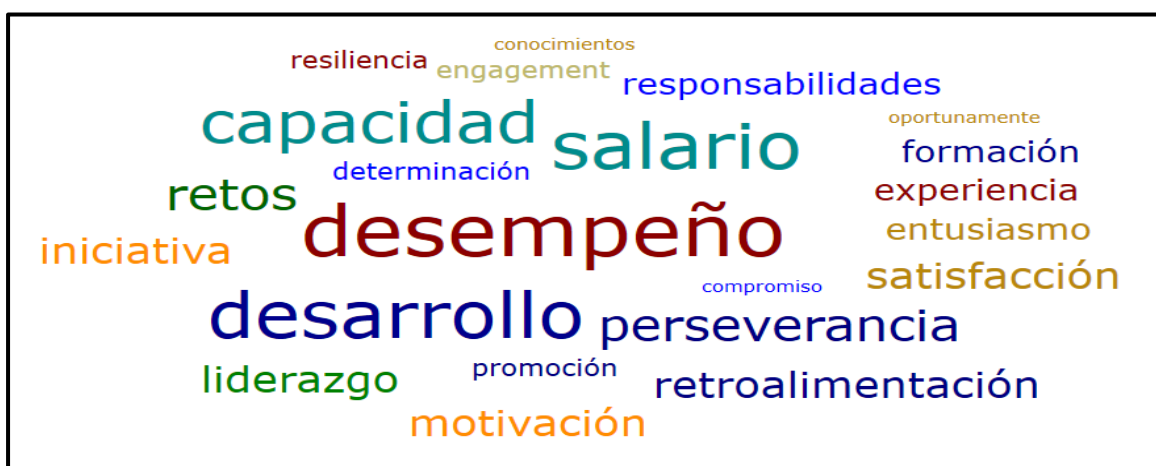


Figura 11. Nube de palabras de la categoría Engagement Laboral

3.4 Propuesta

3.4.1 Priorización de los problemas

De acuerdo al diagnóstico se logran identificar una serie de problemáticas que aún no han sido abordadas por la empresa y que cada día se va mostrando un tanto insatisfactorias por parte de los colaboradores. Para un mejor panorama se identificaron un conjunto de problemas y se priorizaron tres de ellos; el primero, bajos incentivos monetarios y no monetarios hacia los colaboradores, esto debido al alto porcentaje de cuestionamiento sobre el beneficio monetario percibido, este resalta porque, de acuerdo a los resultados cuantitativos y cualitativos, no es concordante con la formación, capacidades y responsabilidades encargadas, además señalan que es un factor sumamente importante puesto que es un impulsador al buen y correcto desempeño hacia el logro de los objetivos y brindar más de lo esperado.

El segundo problema priorizado es, la carencia de reforzamiento de las habilidades duras y blandas de los trabajadores, uno de los puntos más cuestionados es la retroalimentación efectiva, este problema se reveló en un alto porcentaje en los resultados cuantitativos y cualitativos, los colaboradores manifestaron que el feedback es un tema sin prioridad, y si este se da es de manera inadecuada, no se enfoca en el desenvolvimiento por alcanzar metas y este se realiza en frecuencia de periodos sumamente extensos. La retroalimentación, sin lugar a duda, es una herramienta clave que permite medir, evaluar y entender que tan bien va el desempeño del colaborador en relación con los objetivos de la empresa, es por ello que la ausencia de esta herramienta se torna un problema focalizado.

Por último, el tercer problema es el incumplimiento de los filtros en el proceso de selección, los colaboradores del área solicitante de candidatos manifiestan que el filtro de los datos del postulante no se validan correctamente con la base de datos de cesados, al no realizar un correcto proceso de filtración ocurren problemas como reingresos de personas que fueron dados de baja con calificación no apta a reingreso, además de otros problemas como la demora en tiempos de respuesta de cobertura de vacantes, este es un mal hábito que se ha creado en el área de selección por pretender cumplir con los tiempos de solicitud del cliente, pero en consecuencia el proceso realizado es erróneo, se descarta el N°. requerimiento en la plataforma, se realiza una nueva solicitud de requerimiento y nuevamente se tiene que realizar el filtro, perdiendo tiempo valioso en la secuencia de actividades posteriores.

3.4.2 Consolidación del problema

La empresa presenta puntos débiles, uno de ellos son los bajos incentivos monetarios y no monetarios hacia los colaboradores, lo que ocasiona que se desvinculen del objetivo general de la empresa, además de generar un cierto grado de desmotivación, disminución del compromiso e insatisfacción. Esto empeora porque no existe un reforzamiento sobre las habilidades y cualidades de los trabajadores, siendo uno de los temas más preocupantes, la casi inexistente retroalimentación, y cuando se brinda no está basada en los resultados obtenidos, no son analizados ni evaluados para mejorar. Asimismo, existe el incumplimiento de procesos adecuados por parte de los responsables de la selección de postulantes, al obtener resultados errados y nada satisfactorios, conlleva a realizar reprocesos y congestiónamiento

en las actividades posteriores; esto es sumamente perjudicial puesto que el cliente puede percibir un desorden interno.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

La propuesta presentada la cual lleva por nombre “Programa estratégico de incentivos” se creó con la finalidad de mejorar el nivel de engagement laboral de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro del outsourcing. Dicha propuesta se estableció con la finalidad de solucionar los problemas, y evitar generar una cultura de desmotivación, disminución del compromiso o desalineación de los objetivos de la empresa, y esto porque se detectó que los colaboradores no sienten que los beneficios monetarios y no monetarios recibidos sean los adecuados de acuerdo al desempeño, dedicación y compromiso que estos ejercen diariamente. Además de la ausencia de factores motivacionales y retroalimentación que impiden conocer cómo va el progreso y avance de los resultados por alcanzar y si las estrategias para alcanzarlas son las adecuadas.

Referente a lo ya expuesto, se presentan teorías que respaldan la propuesta de incentivos, tal como lo es la teoría de los dos factores de Herzberg (1954), referente a la motivación describe que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción que presenta. Esta teoría presenta dos grupos de factores; el de higiene y el de motivación. El primero, factor higiene, se enfoca en el contexto en donde se desarrolla el trabajo y que pueden causar desmotivación si no está presente el salario, beneficios, prestaciones, la buena relación con los compañeros y jefes, ambiente físico adecuado y seguridad laboral. El segundo factor es el de motivación, el cual está relacionado con las actividades relacionadas al cargo, los cuales producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad si estos son premiados con ascensos, libertad de decisión y reconocimientos. Esta teoría respalda la propuesta que busca mejorar el nivel de engagement de los trabajadores de una empresa outsourcing, permitiendo visualizar el desarrollo de las personas desde ambos enfoques.

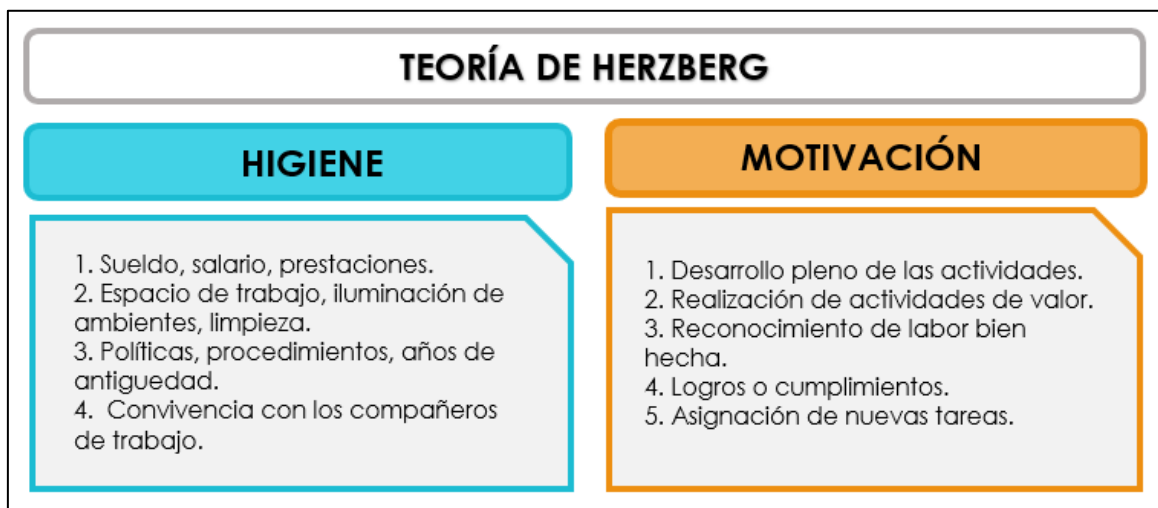


Figura 12. Teoría de los dos factores de Herzberg

Desde el punto de Robbins (1998) en el estudio del Comportamiento organizacional, define que este se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de sus tareas. Además, señala que es de vital importancia conocer el comportamiento de la organización porque esta evaluación permite conocer si la interrelación de los individuos con los grupos y la respuesta ante la conducta y cambios, son adecuados y en vía de lo que la organización desea. Asimismo, Chiavenato (2009) refiere que el CO se dedica al estudio de las personas y grupos que interactúan en la organización, retratando la continua interacción, influencia y comunicación en ambos grupos, lo que le permite a la empresa tener un amplio panorama visible de acciones a tomar, invertir y/o cambiar.

Acorde con ambas teorías, la empresa dedicada al rubo de outsourcing visualizará la gran importancia que conlleva conocer el nivel de comunicación e interacción que tienen los integrantes de la organización frente a otros grupos dentro de esta. Además, esta teoría dispone la libertad de la integración para permitir que las personas, ya sea desde los diferentes niveles de gestión, áreas y grupos, generen un ambiente de cooperación entendiendo los objetivos principales de cada área y puesto de trabajo, evitando malos entendidos o desviaciones que conlleven a resultados fallidos.

Referente a la teoría de incentivos Werther y Davis (2008), manifiestan que los incentivos son los objetos, condiciones o factores que incitan a la acción; además de ser

impulsores de logros obtenidos en base al nivel de desempeño ejercido. Constituyen además un grupo de factores estimulantes entre monetarios y no monetarios, que se enfocan en la obtención de determinadas metas. Estos estimulantes se orientan a largo plazo, en base a los logros que el trabajador alcance en un determinado momento, este sistema es otorgado a grupos, equipos y de manera individual. Señalan además que el sistema de incentivos puede darse en forma de bonos por productividad, comisiones, curvas de madurez, incrementos por méritos, incentivos por experiencia y conocimientos. De acuerdo a los incentivos financieros, Werther y Davis (2008) afirman que el nivel de desempeño de los empleados está relacionado directamente con el ingreso monetario percibido en un determinado plazo, quincenal o mensual, en este aspecto es mucho más fácil estimular y reforzar el comportamiento deseado. En lo que refieren a los incentivos no financieros, destacan acciones como reconocimientos por méritos, otorgamiento de placas conmemorativas, días libre remuneradas, objetivos decorativos o distinciones; y son de gran ayuda para estimular un mayor grado de compromiso y desempeño

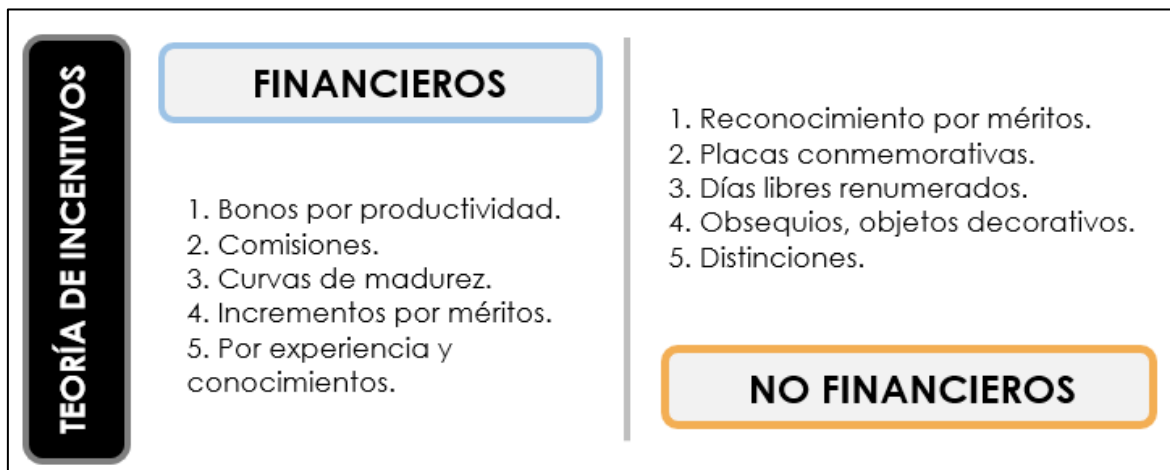


Figura 13. Teoría de incentivos de Werther y Davis

Sobre esta teoría la empresa dedicada al rubro del outsourcing debe de generar una política de implementación de un plan estratégico de incentivos y actualizarlo periódicamente conforme se generen las necesidades de los colaboradores, la finalidad de estos incentivos, monetarios y no monetarios, le permitirá evaluar, medir y reforzar sobre conductas, comportamientos, desempeño y compromiso de los trabajadores, así se obtendrán mejores resultados premiando al trabajador con mejor desempeño.

3.4.4 Categoría solución

Para abordar los problemas presentados y basados en las teorías de comportamiento organizacional, motivaciones e incentivos, se presenta como solución la implementación de un programa estratégico de incentivos, cuyo contenido está enfocado en reconocimientos y recompensas; reforzar sobre las habilidades de los trabajadores, brindándoles cursos, capacitaciones y herramientas para una correcta gestión de actividades y procesos; y premios o distinciones al buen trabajo. La finalidad de estas acciones es formar y potenciar líderes en temas de gestión, brindándole herramientas estratégicas que le permitan desarrollarse y desenvolverse proactivamente en el puesto a cargo, consecuentemente este correcto y satisfactorio desempeño será recompensado con incentivos monetarios y no monetarios más apropiados a las necesidades y expectativas.

La propuesta del programa no solo le permitirá a la empresa obtener buenos resultados económicos, sino también generar una cultura de mejora continua, ser diferenciados en el rubro como una buena empresa para trabajar, y además ser competitivos destacando el talento humano como su pieza clave. Algunos de los beneficios de este programa son:

- Generan entusiasmo permitiendo aumentar el rendimiento en el trabajo.

- Se reduce la rotación de personal.

- Se afianza el talento humano.

- Mejora la productividad de los empleados.

- Aumenta la motivación de los colaboradores.

- Atraer y retener talento.

- Mejorar el clima laboral.

- Motiva a los participantes en los compromisos del trabajo diario.

- Mejora las ideas y la toma de decisiones.

- Exige una implicación de todo el equipo en el proceso.

- Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas.

- Aumenta el entendimiento de las perspectivas de los demás.

- Aumenta la resistencia al estrés.

- Estimula la confianza y potencia el espíritu de trabajo en equipo.

- Fomenta la comunicación e integración entre áreas y miembros de una organización.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

La propuesta presentada buscará incrementar el nivel de engagement de los trabajadores a través de un programa estratégico de incentivos, monetarios y no monetarios, es por ello, que se plantearon objetivos, estrategias y tácticas a ejecutar a fin de llevar a cabo el plan de manera satisfactoria.

Tal como se visualiza en la tabla 7, fueron planteados tres objetivos; el primero, la implementación de mejores incentivos para los colaboradores, con la finalidad de reconocer el compromiso, dedicación y voluntad de hacer bien las cosas se establece este primer objetivo, para lo cual la estrategia que ayudará a llevar a cabo es el diseño de un plan de incentivos, este fue diseñado tanto monetarios como no monetarios que serán medidos con indicadores que permitan conocer la tasa de uso de los beneficios, los resultados de este permitirán conocer el grado de aceptación y necesidades futuras de los premios.

El segundo objetivo es implementar un plan de reforzamiento de habilidades duras y blandas, este objetivo se presenta con la finalidad de brindar a los trabajadores herramientas que le permitan desenvolverse y actuar adecuadamente en el desarrollo de sus tareas, para ello se plantea como estrategia diseñar un programa de formación de líderes, reforzamiento de habilidades y capacitaciones, las tácticas para lograr esto son; programa de formación de líderes, que permite a los trabajadores desarrollarse y desenvolverse adecuadamente en su entorno. Los cursos y capacitaciones también permitirán ampliar y adquirir conocimientos que serán aplicados en las tareas diarias.

El tercer objetivo es establecer las buenas prácticas en el filtro de los procesos de selección, debido a las múltiples quejas y observaciones por parte de las áreas que requieren de candidatos a un puesto de trabajo se planteó esta estrategia para lograrlo; establecer y reforzar los lineamientos del proceso a todas las líneas del área (auxiliares, analistas y jefes), esto tendrá como propósito que los responsables del proceso cumplan con el correcto proceso de selección, respetando los lineamientos, tareas, tiempos y requisitos para cubrir una vacante. Para lograr además esto se realizarán actividades como presentar un programa de fortalecimiento de capacidades a los trabajadores del área de selección y el premio “Buen trabajo” con el objetivo de premiar al colaborador que cumpla con los requerimientos de un correcto proceso de selección.

Tabla 7.

Matriz de direccionalidad de la propuesta.

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Implementar mejores incentivos para los colaboradores.	Estrategia 1. Diseñar un plan de incentivos.	Táctica 1. Implementar un plan de incentivos monetarios	KPI 1. Incentivos económicos = $IC / \#$ trabajadores x 100
		Táctica 2. Implementar un plan de incentivos no monetarios	KPI 2. Tasa de uso de los beneficios
Objetivo 2. Implementar un plan de reforzamiento de habilidades duras y blandas.	Estrategia 2. Diseñar programa de formación de líderes, reforzamiento de habilidades y capacitaciones.	Táctica 3. Programa de formación de líderes.	KPI 3. Inversión en capacitación por colaborador
		Táctica 4. Cursos y capacitación.	KPI 4. Tasa de crecimiento en la curva de aprendizaje.
Objetivo 3. Establecer buenas prácticas en el filtro de procesos de selección.	Estrategia 3. Establecer y reforzar los lineamientos del proceso a todas las líneas del área (auxiliares, analistas y jefes).	Táctica 5. Programa de fortalecimiento de capacidades a los trabajadores del área de selección.	KPI 5. Porcentaje de calificación de rendimiento
		Táctica 6. Crear el premio “Buen trabajo”.	KPI 6. Beneficios o costos del programa por empleado.

3.4.6 Actividades y cronograma

El diseño y planteamiento de la propuesta “Programa estratégico de incentivos” está conformado por una serie de actividades, que han sido programadas de acuerdo al objetivo del plan; cada una presupuestada con los recursos que se emplearán durante el periodo de un año. Para la realización de la matriz se desarrollaron 18 actividades, a continuación, se presenta la distribución y presupuesto de cada evidencia.

Tabla 8.

Plan de actividades - Objetivo 1

Objetivo	Nro.	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Evidencia
Objetivo 1. Implementar mejores incentivos para los colaboradores.	A1.	Elaborar plan de incentivos monetarios	1/05/2020	5	6/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	Evidencia 1. Programa estratégico de incentivos (monetarios y no monetario)
	A2.	Presentar y explicar el plan de incentivos monetarios a la gerencia.	6/05/2020	2	8/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	
	A3.	Crear y comunicar el plan los incentivos monetarios a los trabajadores.	8/05/2020	1	9/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	
	A4.	Elaborar plan de incentivos no monetarios	9/05/2020	3	12/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	
	A5.	Presentar y explicar el plan de incentivos no monetarios a la gerencia.	12/05/2020	2	14/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	
	A6.	Crear y comunicar el plan de incentivos no monetarios a los trabajadores.	14/05/2020	1	15/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	

En la tabla 8 se observa las 06 actividades que se desarrollarán para conseguir el objetivo 01. Se inicia en la fecha 01 de mayo de 2020, con culminación en fecha 15 de mayo de 2020. Durante este período se inicia con la elaboración del plan de incentivos monetarios, esta actividad se desarrolla con el uso de equipos tecnológicos y encuestas on line para conocer la preferencia de incentivos para los trabajadores. Seguidamente, una vez obtenido los resultados, se diseña y presenta a los responsables, Sub Gerente, Gerente de Área y Gerente de Talento Humano, de aprobarse este deberá ser comunicado a los trabajadores, para ello se hará uso del correo corporativo y afiches en los murales de los pasillos y salas. También se realiza la elaboración del plan de incentivos no monetarios, la misma secuencia se aplica con la presentación y creación de incentivos.

En el cuadro 1, la evidencia 1, presenta el “Programa estratégico de incentivos (monetarios y no monetarios), para ello se inicia con la elaboración del plan, con lo cual no requiere de más recursos que el tecnológico, para la presentación del plan de incentivos se necesita de un total de S/ 30.00 soles para impresión de files y un coffee con los responsables de la autorización del mismo. Para la creación de los incentivos monetarios se necesita la suma de S/ 2,006.00 soles y para los no monetarios la suma de S/ 9,866.00 soles, teniendo como totalidad del presupuesto por S/ 11,932.00 soles.

<u>Presupuesto Evidencia 1.</u>		
<u>Programa estratégico de incentivos (monetarios y no monetarios)</u>		
Código	Actividades	Total
1	A1. Elaborar plan de incentivos monetarios	S/ -
2	A2. Presentar y explicar el plan de incentivos monetarios a la gerencia.	S/ 30.00
3	A3. Crear y comunicar el plan de incentivos monetarios a los trabajadores.	S/ 2,006.00
4	A4. Elaborar plan de incentivos no monetarios	S/ -
5	A5. Presentar y explicar el plan de incentivos no monetarios a la gerencia.	S/ 30.00
6	A6. Crear y comunicar el plan de incentivos no monetarios a los trabajadores.	S/ 9,866.00
	TOTAL	S/ 11,932.00

Cuadro 1. Presupuesto Programa estratégico de incentivos

Tabla 9.

Plan de actividades - Objetivo 2

Objetivo	Nro.	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Evidencia
	A7.	Detallar y elaborar las metas del plan de formación de líderes.	15/05/2020	5	20/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano. c. Coordinador de Formación.	
	A8.	Asignación de formador y detalle temas a reforzar.	20/05/2020	3	23/05/2020	a. Coordinador de Formación	
Objetivo 2. Implementar un plan de reforzamiento de habilidades duras y blandas	A9.	Seguimiento del proceso.	23/05/2020	5	28/05/2020	a. Coordinador de Formación	Evidencia 2. Programa de formación de líderes gestores
	A10.	Identificar temas, cursos y herramientas a reforzar.	28/05/2020	2	30/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área b. Key Account Manager. c. Coordinador de Formación.	
	A11.	Asignación de formador y trainer (presencial y virtual).	30/05/2020	2	1/06/2020	a. Coordinador de Formación	
	A12.	Actualización de cursos y seguimiento de resultados.	1/06/2020	3	4/06/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área b. Coordinador de Formación.	

En la tabla 9, se observa las actividades que plantearon para conseguir el objetivo 02. Se inicia en la fecha 15 de mayo de 2020, con culminación en fecha 04 de junio de 2020. La primera actividad para alcanzar el objetivo 2 es detallar y elaborar las metas del plan de formación de líderes, también se hará uso de los recursos tecnológicos y un feedback virtual que será la premisa para continuar con el plan, con ello conoceremos que se necesita reforzar y mejorar en los trabajadores. Seguidamente se evalúa y designa al formador adecuado, esta actividad está a cargo del Coordinado de Formación. Asimismo, se inicia un plan de acción para explotar la plataforma virtual con cursos y capacitaciones sobre herramientas y nuevos temas de gestión. El seguimiento tendrá como primera evaluación, los resultados obtenidos, esto se realizará de manera mensual. El responsable, Coordinador de Formación emitirá un informe detallando el avance de la práctica.

En el cuadro 2, evidencia 2, presenta el “Programa de formación de líderes gestores”, para esto se inicia con la elaboración del plan, lo cual se requiere de recursos tecnológicos, el presupuesto anual del pago de un formador quien se encargará de las formaciones y capacitaciones de manera presencial y virtual será de S/ 21,80.00. Para el seguimiento dl proceso, este se brindará de manera grupal y se empleará material didáctico, para ello se necesitará un monto de S/ 390.00, para el seguimiento de resultado se empleará un monto de S/ 90.00 soles, teniendo como totalidad del presupuesto por S/ 22,280.00 soles.

<u>Presupuesto Evidencia 2.</u>		
<u>Programa de formación de líderes gestores</u>		
Código	Actividades	Total
1	A7. Detallar y elaborar las metas del plan de formación de líderes.	S/ -
2	A8. Asignación de formador y detalle temas a reforzar.	S/ 21,800.00
3	A9. Seguimiento del proceso.	S/ 390.00
4	A10. Identificar temas, cursos y herramientas a reforzar.	S/ -
5	A11. Asignación de formador y trainer (presencial y virtual).	S/ -
6	A12.Actualización de cursos y seguimiento de resultados.	S/ 90.00
	TOTAL	S/ 22,280.00

Cuadro 2. Presupuesto Programa de formación de líderes gestores

Tabla 10.

Plan de actividades - Objetivo 3

Objetivo	Nro.	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Evidencia
Objetivo 3. Establecer las buenas prácticas en el área de selección.	A13.	A13. Identificar las capacidades a fortalecer.	4/06/2020	2	6/06/2020	a. Gerente de Talento Humano. b. Coordinador de Formación.	Evidencia 3. Premio "Buen trabajo".
	A14.	A14. Iniciar convocatoria a talleres de fortalecimiento de capacidades.	6/06/2020	2	8/06/2020	a. Gerente de Talento Humano.	
	A15.	A15. Evaluación del desempeño de los colaboradores.	8/06/2020	5	13/06/2020	a. Gerente de Talento Humano	
	A16.	A16. Se evalúan los premios o distinción del concurso.	13/06/2020	2	15/06/2020	a. Gerente de Talento Humano	
	A17.	A17. Definir el presupuesto y las opciones de los premios	15/06/2020	3	18/06/2020	a. Gerente de Talento Humano	
	A18.	A18. Formato de selección de los ganadores.	18/06/2020	1	19/06/2020	a. Gerente de Talento Humano	

La tabla 10, muestra las actividades planteadas en vías de alcanzar el objetivo 3. El periodo de actividades inicia en 04 de junio de 2020 con culminación en fecha 19 de junio de 2020. La primera actividad, es la identificación de las capacidades que los trabajadores consideran fortalecer, este resultado se obtiene a través de una evaluación interna del mismo trabajador y también por parte del Coordinador de Formación. Se inicia la convocatoria de asistencia a capacitaciones. El responsable del seguimiento es el Formador asignado y el Coordinador de Formación. Con la finalidad de premiar el esfuerzo y dedicación por el deseo de cumplir eficientemente con las actividades, se presentan los premios al trabajador que cumpla con el “Buen Trabajo”. El formato de selección del ganador será de acuerdo a una valoración virtual este será evaluado por la Gerente de Talento Humano.

En el cuadro 3, evidencia 3, presenta el “Premio buen trabajo”, se requerirá de material tecnológico y enlaces vía web, así como un formato virtual para la evaluación y selección de ganador, el presupuesto de los premios a otorgarse durante un año es de S/ 200.00 soles.

<u>Presupuesto Evidencia 3.</u>		
<u>Premio "Buen trabajo".</u>		
Código	Actividades	Total
1	A13. Identificar las capacidades a fortalecer.	S/ -
2	A14. Iniciar convocatoria a talleres de fortalecimiento de capacidades.	S/ -
3	A15. Evaluación del desempeño de los colaboradores.	S/ -
4	A16. Se evalúan los premios o distinción del concurso.	S/ -
5	A17. Definir el presupuesto y las opciones de los premios	S/ 200.00
6	A18. Formato de selección de los ganadores.	S/ -
	TOTAL	S/ 200.00

Cuadro 3. Presupuesto Premio "Buen Trabajo"

Cuadro 4, el presupuesto total de la implementación de un programa estratégico de incentivos con duración de un año, tiene como totalidad el monto de S/ 34,412.00 soles.

EVIDENCIAS	TOTAL
Presupuesto Evidencia 1.	S/ 11,932.00
Presupuesto Evidencia 2.	S/ 22,280.00
Presupuesto Evidencia 3.	S/ 200.00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL	S/ 34,412.00

Cuadro 4. Presupuesto total

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
A1. Elaborar plan de incentivos monetarios	1/05/2020	5	6/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	0	Evidencia 1. Programa estratégico de incentivos (monetarios y no monetario)
A2. Presentar y explicar el plan de incentivos monetarios a la gerencia.	6/05/2020	2	8/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	30	
A3. Crear y comunicar el plan el incentivos monetarios a los trabajadores.	8/05/2020	1	9/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	2006	
A4. Elaborar plan de incentivos no monetarios	9/05/2020	3	12/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	0	
A5. Presentar y explicar el plan de incentivos no monetarios a la gerencia.	12/05/2020	2	14/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	30	
A6. Crear y comunicar el plan el incentivos no monetarios a los trabajadores.	14/05/2020	1	15/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano	9866	
A7. Detallar y elaborar las metas del plan de formación de líderes.	15/05/2020	5	20/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área. b. Gerente de Talento Humano. c. Coordinador de Formación.	0	Evidencia 2. Programa de formación de líderes gestores
A8. Asignación de formador y detalle temas a reforzar.	20/05/2020	3	23/05/2020	a. Coordinador de Formación	21800	
A9. Seguimiento del proceso.	23/05/2020	5	28/05/2020	a. Coordinador de Formación	390	
A10. Identificar temas, cursos y herramientas a reforzar.	28/05/2020	2	30/05/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área b. KAM. C. Coordinador de Formación.	0	
A11. Asignación de formador y trainer (presencial y virtual).	30/05/2020	2	1/06/2020	a. Coordinador de Formación	0	
A12. Actualización de cursos y seguimiento de resultados.	1/06/2020	3	4/06/2020	a. Sub Gerente o Gerente de área b. Coordinador de Formación.	90	
A13. Identificar las capacidades a fortalecer.	4/06/2020	2	6/06/2020	a. Gerente de Talento Humano. b. Coordinador de Formación.	0	Evidencia 3. Premio "Buen trabajo".
A14. Iniciar convocatoria a talleres de fortalecimiento de capacidades.	6/06/2020	2	8/06/2020	a. Gerente de Talento Humano.	0	
A15. Evaluación del desempeño de los colaboradores.	8/06/2020	5	13/06/2020	a. Gerente de Talento Humano	0	
A16. Se evalúan los premios o distinción del concurso.	13/06/2020	2	15/06/2020	a. Gerente de Talento Humano	0	
A17. Definir el presupuesto y las opciones de los premios	15/06/2020	3	18/06/2020	a. Gerente de Talento Humano	0	
A18. Formato de selección de los ganadores.	18/06/2020	1	19/06/2020	a. Gerente de Talento Humano	0	

Figura 14: Matriz de objetivos, estrategias y tácticas

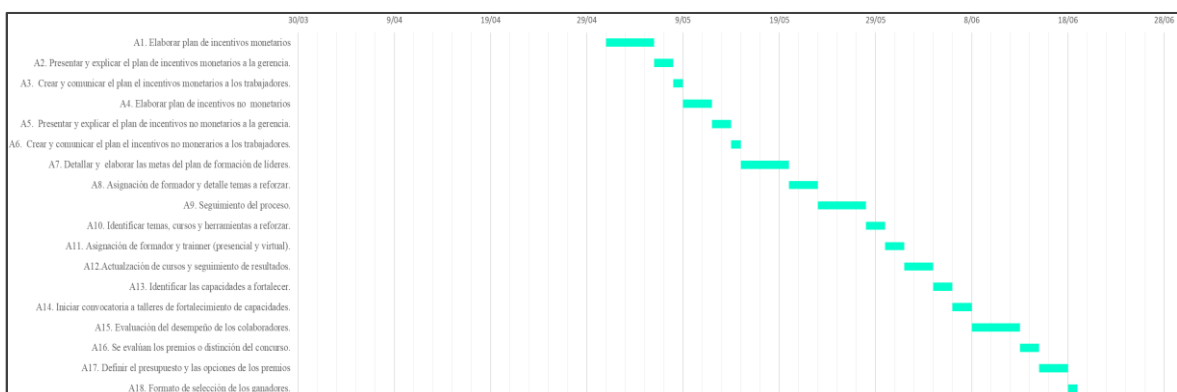


Figura 15. Cronograma de la propuesta

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

El presente estudio desarrollado muestra los puntos críticos que presenta una empresa dedicada al rubro del servicio outsourcing, en concordancia con los resultados cualitativos, cuantitativos, y los objetivos se plantea la discusión en las coincidencias y no coincidencias con otros expertos e investigadores del tema.

Se planteó proponer un programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing San Isidro, Lima- 2020, puesto que se evidenció que los trabajadores no se encuentran totalmente satisfechos con lo que la empresa les brinda, y esto hace referencia a aspectos como la retribución salarial calidad y frecuencia de retroalimentación, motivación, clima laboral (relación con los compañeros y superiores) y desarrollo profesional. Por tales razones, la propuesta presentada contribuirá a mejorar el engagement de los trabajadores, trayendo además en ella resultados favorables como incremento de entusiasmo por las tareas, fidelización y afianza del talento humano, mejor productividad, mayor motivación y trabajo en equipo. Este resultado coincide con un estudio realizado en Ecuador de Sucuy (2014) donde demuestra la relación directa del engagement sobre el desempeño y compromiso de los trabajadores, reflejando falencias en aspectos como la retribución económica, prácticas legales y beneficios sociales, que causan el distanciamiento del trabajador sobre sus tareas. Por ello recomienda a la empresa enfocarse en promover buenas prácticas y políticas que inviten a los trabajadores a desarrollarse dentro de la empresa. Asimismo, un estudio realizado en Cajamarca, Perú de Bazán (2017) sobre “La motivación y el engagement” coincide con lo expuesto; Bazán manifiesta el alto nivel de importancia que tiene la motivación y factores higiénicos para el desempeño, por ello recomienda al área de Recursos Humanos plantear propuestas que permitan incrementar el valor de ambos.

En relación a la sub categoría Entusiasmo laboral, se determinó que los colaboradores están dispuestos a asumir nuevos retos con perseverancia, y esto se debe a que ellos confían en su capacidad para resolver problemas, destacando la confianza que sienten

cuando asumen los nuevos retos, puesto que esto significa adquirir nuevas experiencias y conocimientos que lo ayudarán a formarse como profesional. Este resultado coincide con los resultados de un estudio realizado por Tolosa (2016), el cual determinó que a pesar de presentarse factores que intervengan negativamente en el desarrollo de las actividades, los trabajadores ejercen el mejor desempeño posible frente a la atención al público, el cual solicita mayor empatía con el cliente. Por otro lado, el estudio realizado por Palacio (2014) no coincide directamente sobre el desarrollo o mejora del engagement dentro de la empresa, por lo contrario, los trabajadores relacionan el término como desempeño, permanencia en el puesto o desarrollo personal, lo cual no abarca el amplio concepto e importancia que atiende. Por tal motivo es recomendable adoptar el engagement como un pensamiento y valor nato para ayudar a mejorar a los trabajadores actuales y futuros candidatos.

En cuanto a la sub categoría liderazgo, la retroalimentación que se brinda sobre el desempeño es casi inexistente, los colaboradores no reciben feedback sobre su desempeño y cuando esta se realiza no es efectiva, puesto que los puntos a tratar no van alineados correctamente con lo que se espera recibir, como nivel de desempeño, tiempos de respuesta, o explicación sobre puntos a mejorar, esto ocasiona desmotivación en ellos y no les permite distinguir los puntos a mejorar. Esta afirmación coincide con un estudio de Laureano y Miguel (2018) sobre clima organizacional y engagement en instituciones educativas, donde se demostró la existencia de relaciones significativas entre la dimensión dedicación con la cooperación y retroalimentación; evidenciando que el clima organizacional, en todas sus dimensiones, no es influyente al 100% en el desempeño que los colaboradores. El nivel de engagement que un colaborador pueda brindar está más relacionado con la dedicación, las condiciones físicas en las que labora y la retroalimentación que es brindada para mejorar su calidad de trabajo. Del mismo modo, el estudio de Acosta y Gonzales (2014) coincide en que la falta de liderazgo y mal ambiente de trabajo afecta negativamente en el desempeño y compromiso de las tareas de los trabajadores, a pesar de existir cualidades que identifican a un trabajador como engaged.

Refiriendo a la sub categoría satisfacción por el trabajo, se determinó que indicadores como el salario, motivación y ambiente-condiciones de trabajo (físico) no satisfacen adecuadamente a los trabajadores, ellos realizan sus actividades eficazmente, pero perciben que lo ofrecido no es retribuido adecuadamente, generando malestar, insatisfacción

y estancamiento en propuestas de mejora. Este análisis coincide con el estudio de Delgado y Velasquez (2018) en el cual definieron que una persona con un alto nivel de compromiso, con vigor y satisfacción dentro de su área laboral, desarrolla entusiastamente sus actividades y esto se refleja en los resultados. Asimismo, coincide con el estudio de Messarina (2019), donde resaltó que el desempeño de las actividades está relacionado con la satisfacción y bienestar percibido en el entorno del centro de labores. Entonces, para lograr que en la empresa exista satisfacción laboral por parte de los colaboradores se debe de reforzar puntos como brindar adecuados incentivos y generar la motivación como un hábito.

En la sub categoría Iniciativa, de acuerdo a los resultados obtenidos los colaboradores presentan esta cualidad como innata, por el nivel de compromiso que entregan en la ejecución de sus actividades, esto se debe a la dinámica con la que se trabaja cada cliente, es por ello que, la proactividad, entusiasmo, voluntad y perseverancia son cualidades que cada colaborador debe tener o por consiguiente son asimiladas conforme se desenvuelven en el cargo responsable. De acuerdo a lo presentado en el estudio de Rodriguez (2016), coincide esta afirmación, puesto que, a pesar de adquirir estrés por las actividades demandantes esto no interfiere en la realización de sus actividades, incluso otorgando más tiempo y dedicación. Por otro lado, Rosario y Manrique (2018) muestran un resultado que no coincide con lo expuesto anteriormente, en su estudio el bienestar psicológico en un aspecto importante que relaciona directamente con el *engaged* del trabajador, es decir, que mientras mejor perciba su ambiente y alrededor, este se sentirá mejor y podrá desempeñarse mejor en su ambiente.

Por lo ya expuesto, se define que el compromiso brindado por una persona está directamente relacionado con indicadores como el entusiasmo, la satisfacción laboral, la iniciativa y motivación, pero de acuerdo a los resultados, estas cualidades e indicadores son asumidos casi obligatoriamente por las circunstancias en las que se desenvuelven las actividades diarias. Entonces se debe de adoptar una medida que resulte justo el beneficio retribuido por el trabajo brindado. Las propuestas presentadas para afrontar los problemas señalados, brindan a la empresa alternativas de solución viables y de acuerdo a las necesidades de los colaboradores, tales como; Plan de incentivo monetarios y no monetarios, Programa de formación de líderes gestores y Primero excelencia.

4.2 Conclusiones

Primera: Para conocer y determinar que estrategias plantear para mejorar el nivel de engagement de los trabajadores de una empresa outsourcing, se emplearon herramientas de recolección de datos, como la encuesta y entrevista. Las preguntas establecidas en cada instrumento fueron formuladas de acuerdo a la matriz de direccionalidad, esta matriz tiene como propósito recabar información precisa sobre los aspectos y factores que intervienen en el desarrollo del engagement. Se logró determinar que es necesario implementar un programa estratégico de incentivos, el cual está conformado por tres propuestas; la primera, mejorar los incentivos monetarios y no monetarios; el segundo, implementar un programa de formación de líderes gestores, y otorgar un premio al buen trabajo. Estas propuestas fueron diseñadas de acuerdo a la triangulación de respuestas cualitativas y cuantitativas.

Segunda: Para lograr determinar el nivel de compromiso laboral de los trabajadores se segmentó la categoría principal en cuatro sub categorías y estas mismas en indicadores, estos permitieron desarrollar preguntas claves con el objetivo de conocer los aspectos que cuestionan y aceptan los colaboradores frente a las actividades, beneficios percibidos, espacios de trabajo, y retroalimentación; con la finalidad de presentar alternativas de solución ante los aspectos cuestionados, y así lograr mejores resultados en el mediano y largo plazo.

Tercera: Se determinó que los factores más influyentes en el desarrollo del engagement de un colaborador es el beneficio monetario percibido, la motivación, retroalimentación efectiva y la satisfacción laboral, esto se proporcionó gracias a la información brindada a través de encuestas y entrevistas a colaboradores de distintos niveles de jerarquía. Existe un alto porcentaje de colaboradores que señalan que el salario percibido no va acorde con sus capacidades, formación y actividades que desempeñan;

asimismo, sobre la satisfacción laboral, señalaron que hay aspectos por mejorar y debe de iniciarse desde el líder del área, respecto a la motivación y la retroalimentación no se brindan constantemente y cuando se realizan, estas no son las más adecuadas y no aportan con lo esperado por el colaborador.

Cuarta:

Se presentan como propuestas tres programas de incentivos monetarios y no monetarios con la finalidad de compensar el esfuerzo, dedicación, buen trabajo y compromiso que tiene el colaborador con la empresa, estos programas son; Plan de incentivo monetarios y no monetarios, Programa de formación de líderes gestores y Premio al buen trabajo, fueron creados en base a los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios, donde se manifestaron los requerimientos de los colaboradores. El objetivo de estos programas es establecer una política de compensación y retribución justa a aquellos trabajadores que aportan más del 100% de su capacidad, con ello se logrará generar mayor compromiso, fidelizar a los colaboradores y atraer nuevos talentos.

4.3 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda aplicar el programa estratégico de incentivos, puesto que está diseñado para premiar y reconocer el esfuerzo dedicado a la obtención de buenos resultados. Asimismo, esta propuesta debe de actualizarse de acuerdo a las nuevas necesidades y deseos que presenten los trabajadores, la finalidad de generar esta cultura de reconocimiento y recompensa es retener, fidelizar y potenciar el talento humano.
- Segunda:** Establecer nuevas medidas sobre el engagement laboral de las personas y proponer alternativas de acuerdo a las necesidades que surjan después de realizar un sondeo a través de preguntas clave. Además, de determinar puntualmente las actividades clave que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos y no desviar el rumbo con propuestas sobrevaloradas.
- Tercera:** Se sugiere realizar seguimiento continuo de los factores y aspectos que fueron cuestionados como la motivación y retroalimentación, con la finalidad de incentivar a la cultura de mejora continua, además de actualizar los aspectos con los que en un inicio se presentó lo temas a tratar para mejorar ello.
- Cuarta:** Actualizar periódicamente o según se requiera los programas y actividades estratégicas propuestas con finalidad de mejorar el nivel de engagement laboral; asimismo, mejorar de acuerdo a las nuevas necesidades que presenten los trabajadores y las actividades que el mercado requiera a desempeñar.

REFERENCIAS

- Acosta, L., & Gonzales, L. (2017). Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio. *Universidad Cooperativa de Colombia Sede Villavicencio*.
- Allens, M. (2007). Dirección estratégica de Recursos Humanos. *Gestión por competencias*.
- Bados, A., & García, E. (2014). Resolución de problemas. *Universitat de Barcelona*, 3-31.
- Bazán, K. (2017). Motivación laboral y engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú. *Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo*.
- Benítez Saña, R., & Águila Obra, A. R. (2015). Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social. El caso de Aspromanis.
- Berardi, A. (2015). Motivación laboral y engagement. *Universidad Fasta*.
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural de una empresa global*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Burns, J. (2003). Transforming Leadership: a new purpusit of happiness. *Grove Press*.
- Burns, J. (2004). Transformar el liderazgo: una nueva búsqueda de la felicidad. *Grove Press*.
- Bussing, A., & Bissels, T. (1999). Un modelo dinámico de satisfacción laboral: enfoques cualitativos. *Relaciones humanas*, 999–1028.
- Cabrera, C., & Schwerdt, F. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. *Memoria Académica: compartimos lo que sabemos*. Obtenido de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf
- Carbajal, J., & Isaza, J. (Junio de 2013). Aportes del concepto de racionalidad a la teoría administrativa. *Memorias*, 55-65. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/299457559>

- Carhuanchu, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Carrasco, A., De la Corte, C., & Leon, J. (2010). Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*.
- Centeno, A. (2019). Engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco. *Universidad Andina del Cusco*.
- Chiavenato, & Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Contreras, C. (Año de 2015). Determinación del Nivel de Engagement laboral en Trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas Costa afuera en México. *Ciencia & Trabajo*, 37-42. Obtenido de www.cienciaytrabajo.cl
- Corrales, A., Quijano, N., & Góngora, E. (2017). Empatía, Comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.*, 58-65.
- Cortes, A. (2017). Herramientas de fidelización del Recurso Humano operativo en obras, como estrategia generadora de valor en empresas constructoras. *Fundación Universidad de America*.
- Cuevas, F. (2011). *Evaluación del engagement en empleados de una empresa comercial*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- De la Cruz, L., & Ramírez Moreno, R. (2016). Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro oficina Trujillo - 2016. *Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO*.
- Debney, B. (1971). Creative Problems-solving. *Interests in Arts as Science*.

- Delgado Paredes. (2018). Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma. *Fcaultad de Ciencias económico empresariales y humanas*.
- Delgado, S., & Velasquez, K. (2018). Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma, Arequipa, Perú. *Universidad Católica San Pablo*.
- D'Zurrilla, T., & Nezu, A. (1986). *Terapia de resolución de problemas*.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y comportamiento Organizacional*. España: Centro de Cómputo Académico UCC, Campus Calasanz. Obtenido de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Edel, R., García, A., & Roció, C. (2007). *Clima y Compromiso organizacional*. Veracruz, Mexico. Obtenido de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Esteban, F., & Acuña, R. (2014). Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral. *Revista de Investigación de Administración*.
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México & Universidad de San Martín de Porres, Perú*, 196-206.
- Flores, J., & Gómez, I. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en un empresa privada de Lima, Perú. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*.
- Gary, Y. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S .A.
- Guevara, L., & Fernández, L. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿ Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 108-119.
- Henández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2008). *Metodología de la Investigación*.
- Henández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2015). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill.

- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Mc Graw-Hill*.
- Herrera, R. (2019). El engagement en las organizaciones: caso de un municipio en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Humanística*, 75-93. Obtenido de <http://revistamapa.com>
- Herzberg, & Frederick. (1954). *Work of the Nature of Man*, Cleveland: The World of Publishing Company. En F. Herzberg.
- Herzberg, F. (1954). *La teoría de la motivación-higiene*.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de Investigación.
- Hurtado, J. (2010). Metodología de Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia.
- Hurtado, M. (s.f.). Bases conceptuales del compromiso organizacional una vision de implicacion, segun mye.
- Kahn, W., & Heaphy, E. (2013). Contextos relacionales de compromiso personal en el trabajo. En *Compromiso de los empleados en la teoría y la práctica*. *Routledge*, 96-110.
- Las Hayas, A., Lisbona, A., & Palací, F. (2018). Initiative in work teams: adaptation an valitation inthe Personal Initiative at Group level scale. *Revista de Psicología Social*, 142-173.
- Laureano, L., & Miguel, J. (2018). *Clima organizacional y engagement de los trabajadores de instituciones educativas privadas del Lima Sur*. Lima: 2018.
- López, F., & Chiclana, C. (2017). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicación y Hombre*, 53-63.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: D.R. 2016 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., Obtenido de <http://latinoamerica.cengage.com>
- Luzuriaga, D. (2015). Análisis del Talento Humano en le desarrollo de las empresas: Engagement. *Universidad de Especialidades Espiritu Santo, UEES*, 91-105.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.
- Malach, C., & Leiter, M. (2008). Predictores tempranos del agotamiento laboral y el compromiso. *Revista de psicología aplicada*, 498-512.
- Mantilla, L. (2002). Habilidades para la vida: Una propuesta educativa para la promoción del desarrollo humano y la prevención de problemas psicosociales. *Fe y Alegría*.
- Martinez, J. (1987). Resolución de problemas y creatividad: Implicaciones para el currículo de ciencias. *Investigación y experiencias didácticas*, 224-229.
- Martínez, M., Medin, C., Rodríguez, J., & Del Toro, E. (2016). El liderazgo como promotor del engagement en el trabajo. *Alternativas cubanas en Psicología. Vol. 4 No. 10*.
- Maslach, C., & Leiter, M. (Junio de 2016). Burnout. 358-362. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/303791742>
- Maxwell, & John. (2000). *Las 21 cualidades indispensable de un Líder*. Nashville: Editores Caribe-Betania.
- Maxwell, J. (2007). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo.
- Mehech, C., Cordero, A., & Gomez, T. (2016). Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa.
- Mendick, S. (1962). La base asociativa del proceso creativo. *Revisión Psicológica*.
- Messarina, A. (2019). Engagement y Satisfacción Laboral en operarios de una empresa privada de Lima, Perú. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas* .
- Montes de Oca, J. (2016). Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa. *Propósitos y Representaciones*, 121-196. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2014.v2n2.62>
- Omar, A., & Urteaga, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Pontificia Universidad Javeriana*, 79-92. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64712156007>

- Orgambídez, A., Pérez, P., & Borrego, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 69-77.
- Palacio, J. (2014). Diagnóstico sobre la valoración del “engagement” como factor de eficiencia y bienestar en los empleadores”. *Universidad autonoma de Nuevo Leon*.
- Peña, M., Diaz, G., Chavez, A., & Sanchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 95-105.
- Prieto, P. (2013). Gestion del Talento Humano como estrategia para retención del personal. *Universidad de Medellín*.
- Quezada Crisologo, H. (2017). Engagement Laboral en las Empresas Pollería Rockys SA y Pollería Norky EIRL de Trujillo. *Universidad Cesar Vallejo*.
- Redondo, A., & Arraigada, M. (2011). Engagement en el trabajo y burnout. *Universidad Nacional de La Plata*, 126-132. Obtenido de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1534/ev.1534.pdf
- Redondo, A., & Arraigada, M. (2011). Engagement en el trabajo y burnout. *Memoria Academica*.
- Rengifo, G. (2014). La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional. *Universidad Militar Nueva Granada*, 4-20.
- Rodriguez, P. (2016). El estrés, la resiliencia y el engagement en el equipo emprendedor de nuevas iniciativas empresariales con menos de cuatro años de vida. *Universidad Pública de Navarra*.
- Rosario, F., & Manrique, C. (2018). Bienestar psicológico y Engagement en personal administrativo de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima, Perú. *Universidad Cesar Vallejo*.
- Saenz Barrios, A. (2019). Programa de Engagement y cambio del proceso de incorporacion tras el cambio de vision corporativa. *Universidad de Lima*.

- Salanova, M., & Schaufeli, B. (2005). HACIA UN MODELO ESPIRAL DE LAS CREENCIAS DE EFICACIA EN EL ESTUDIO DEL BURNOUT Y DEL ENGAGEMENT. *Ansiedad y Estrés*.
- Salas, E., & Glickman, A. (1990). Comportamiento Organizacional, Teoría de Sistemas Socio-Técnicos y calidad de vida laboral: La experiencia Peruana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 69-82.
- Salessi, S., Omar, A., & Vaamonde, J. (2017). Consideraciones conceptuales sobre la pasión por el trabajo. *Ciencias Psicológicas*, 165-178. Obtenido de <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1488>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, 261.
- Silva, Y., Carena, M., & Canuto, M. (2013). Niveles de engagement y burnout en voluntarios universitarios. *Boletín de Psicología*, 37-57.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). Principles of organizational behavior. *Mason, OH: South-Western Cengage Learning*.
- Soria, M. S., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 109-138.
- Sucuy, E. (2014). Los efectos del Engagement en el desempeño del talento humano en la empresa Blue Card. *Universidad Central del Ecuador*.
- Tamayo, R. (2012). ¿Existe el método científico? *Historia y Realidad*.
- (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015. Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Deloitte University Press.
- Tolosa, O. (2016). Engagement, resiliencia y clima laboral en una empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata. *Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata*. Obtenido de <http://rpsico.mdp.edu.ar>
- Valles, M. (2007). Entrevistas Cualitativas.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título: Programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing.

Problema general	Objetivo general	Categoría 1 problema: Engagement laboral				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar el nivel de engagement laboral de los colaboradores de una empresa outsourcing?	Determinar y plantear estrategias para mejorar el nivel del engagement laboral de los colaboradores de una empresa outsourcing.	Entusiasmo Laboral	1. Automotivación	p.1	Likert	Nunca A veces Normalmente Casi siempre Siempre
			2. Optimismo	p.2, p.3, p.4		
			3. Sentido de propósito	p.5		
		Liderazgo	4. Divergencia	p.6		
			5. Firmeza de decisión	p.7		
			6. Cooperación	p.8		
			7. Retroalimentación	p.9		
		Satisfacción por el trabajo	8. Salario	p.10		
			9. Promoción interna	p.11		
			10. Motivación	p.12		
			11. Ambiente laboral	p.13		
		Iniciativa	12. Condiciones de trabajo	p.14		
			13. Proactividad	p.15, p.16		
			14. Voluntad	p.17		
			15. Perseverancia	p.18, p.19		
			16. Búsqueda de oportunidades	p.20		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2 solución: Programa estratégico de incentivos				
	Determinar el nivel de compromiso laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020.	Categorías emergentes				
	Identificar los factores que influyen en el desarrollo del engagement laboral de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020.	1. Comunicación asertiva.				
	Proponer estrategias para mejorar el nivel de engagement laboral de una empresa	2. Capacidad resolutive.				

	outsourcing, San Isidro, Lima- 2020.		
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Tipo: Mixto Nivel: Comprensivo Método: Deductivo e inductivo	Población: 33 trabajadores Muestra: 33 trabajadores Unidad informante: 04 trabajadores (Sub Gerente, KAM, Controller y BO)	Técnicas: Encuesta y entrevista. Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista.	Procedimiento: - Se identifica la categoría problema. - Se elige y aplican instrumentos para recabar información. - Se tabula y procesa la información. - Se analiza e identifica los puntos críticos. Análisis de datos: - Para resultados cuantitativos: Software Excel. - Para resultados cualitativos; Software Atlas.ti8

**PROGRAMA ESTRATÉGICO DE
INCENTIVOS PARA MEJORAR EL
ENGAGEMENT LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA
OUTSOURCING.**

INFOPRE

(Incentivos - Formación de líderes - Premio al buen trabajo)



PROGRAMA ESTRATÉGICO

de **IN** CENTIVOS,
FOR MACIÓN de
LÍDERES y **PRE** MIO al BUEN
TRABAJO

2020

PRESENTACIÓN

El presente documento tiene como objetivo presentar el “Programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement laboral” de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro de outsourcing, ubicada en el distrito de San Isidro, departamento de Lima. El trabajo enmarca la importancia de brindarle a los trabajadores una serie de incentivos monetarios y no monetarios que permitan cubrir sus deseos y expectativas, fomentado así un mayor compromiso con las actividades encomendadas.

Es necesario presentar y entender la importancia del término “engagement”, puesto que esta representa un factor que está relacionado directamente con el trabajador y el nivel de compromiso que tiene con la empresa u organización a la que pertenece.

Las propuestas presentadas en este documento han sido analizadas y elegidas estratégicamente con el fin de que el trabajador pueda disfrutar y aprovecharlas, de acuerdo a las necesidades y deseos que tienen. Dicho lo anterior, las propuestas de incentivos se dividen en 3; Incentivos monetarios y no monetarios; formación de líderes gestores y premio al buen trabajo.



PROGRAMA I

**INCENTIVOS
MONETARIOS
Y NO MONETARIOS**

1. DESCRIPCIÓN

El programa de incentivos monetarios y no monetarios es creado con el fin de mantener a los colaboradores motivados, permitiéndoles dar el máximo de sus capacidades y talentos, conduciéndolos a alcanzar metas personales, profesionales y organizacionales que estén por encima de lo pautado inicialmente desde el contrato de trabajo y que ayude al trabajador a mantener las expectativas de logro de los resultados esperados. Asimismo, atraer, fidelizar, animar y mejorar la productividad de cada colaborador, de acuerdo a las necesidades y tareas que estos desempeñan.

2. OBJETIVOS

- Animar y motivar al equipo humano.
- Analizar y mejorar el desempeño y éxito de tareas realizadas por los distintos trabajadores de la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Hacer partícipes a los colaboradores de las metas de la organización, promoverá que entiendan mejor su puesto de trabajo, actividades y objetivos.
- Generar mayor comunicación entre los altos y bajos cargos. Lo cual, también encauzará un buen funcionamiento interno.
- Atraer nuevos profesionales con talento.
- Medir la productividad de la compañía, analizar los resultados y mejorar los procesos.

3. VENTAJAS

- Generan entusiasmo permitiendo aumentar el rendimiento en el trabajo.
- Se reduce la rotación de personal.
- Se afianza el talento humano.
- Mejora la productividad de los empleados:
- Atrae profesionales cualificados.
- Aumenta la motivación de los colaboradores.
- Evaluación de los resultados.
- Fomenta el trabajo en equipo.

4. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

Este documento es un modelo de procedimiento que tiene como fin incentivar, periódicamente, el desempeño de los trabajadores con el propósito de lograr que la producción laboral de la organización sea constante, eficaz y consistente.

Área: PDV

Lineamiento

1. El comité de evaluación revisará calificación de la evaluación de desempeño de los colaboradores, los cuales se medirán bajo consideraciones cuantitativas y cualitativas:
 - **Productividad/Responsabilidad:** La cantidad de tareas realizadas cumpliendo con el tiempo asignado.
 - **Calidad de Trabajo:** El grado de perfección, exactitud y esmero de los trabajos ejecutados por el empleado.

- **Iniciativa e interés:** La aportación de alternativas para la solución de problemas, ideas para el mejoramiento del trabajo o solución de situaciones difíciles.
 - **Relaciones Interpersonales:** El trato y la actitud del empleado hacia sus compañeros de trabajo, superiores y clientes externos.
 - **Cooperación:** La disposición que el trabajador muestre en ayudar a resolver problemas que se presenten en la ejecución de sus funciones o en la empresa.
 - **Disciplina:** La conducta del trabajador tomando en cuenta el cumplimiento de las políticas y procedimientos en general establecidas por la compañía.
2. De acuerdo a los aspectos desarrollados y evaluados en el desempeño del colaborador, se procede a la revisión del plan de incentivos para corroborar el incentivo correspondiente.
 3. El comité elige el incentivo correspondiente y consulta la aprobación por Gerencia del área del colaborador.
 4. De ser aprobada la consulta, se procede a la comunicación del incentivo ganado al colaborador o equipo de ganador.
 5. Ganador recibe el incentivo y queda constatado la entrega del mismo bajo documento.

5. PROPUESTAS – INCENTIVOS MONETARIOS

- **Bonificaciones o retribuciones monetarias por objetivos**

Se plantea este incentivo dirigido a las primeras y segundas líneas del área y organización (ver organigrama, Pág. 111), el cual consiste en otorgar el 5% del fee comprendido en la puntuación alcanzada, siendo distribuida entre el equipo ganador.

Incentivo:	<u>Bonificaciones o retribuciones monetarias por objetivos</u>	Puntuación
Consideraciones (PDV):	* Mantener la buena relación entre el cliente y la organización de manera efectiva.	15%
	* Atender solicitudes de cliente en el tiempo requerido.	15%
	* Reportes e informes a cliente y jefes en fechas establecidas.	10%
	* Facturar en tiempos exactos y cobrar, evitar retrasos.	25%
	* Gestionar planes estratégicos (incremento de promotoría, apertura e instalación en nuevos PDV).	25%
Descripción	Se otorga este incentivo al equipo de trabajo (KAM / BO / Analista / Inventariador) que logre alcanzar como mínimo el 80% en el logro de las actividades. Dicho incentivo será repartido en partes iguales entre los integrantes del equipo.	
Responsable	Sub Gerente & Gerente	
Presupuesto	5% de fee, de acuerdo al % de puntuación obtenido en la obtención de logros.	
Simulación de presupuesto	S/ 2,000.00	
Frecuencia	Trimestralmente	
Dirigido a:	Primeras y segundas líneas de la organización	

- **Pago efectivo de horas extras**

Se promueve el pago de las horas extras empleadas en actividades fuera del horario de oficina, siendo estas contempladas a solicitud del cliente y aprobación del Gerente o Sub Gerente del área. Dicho pago será refacturado al cliente.

Incentivo:	<u>Pago efectivo de horas extras</u>	Solicita
Consideraciones (PDV):	* Kam solicita apoyo de su equipo de trabajo para atender solicitud de cliente, fuera de horario de oficina	Cliente
	* Cliente realiza solicitudes fuera de horario de oficina.	Cliente
	* Se extienden horarios por análisis de avance en campañas.	Cliente
	* Actividad encomendada demanda horas de trabajo que impide cumplir con el plan de trabajo diario.	Cliente
	* Presentar resultados final o avances durante las horas extras trabajadas.	Cliente
Descripción	Se hace efectivo el pago por horas extras, solo si estos cumplen con las consideraciones establecidas, es decir, si es el cliente quien solicita atención fuera del horario establecido de oficina. Este pago se refactura al cliente	
Responsable	Gerencia y Sub Gerente de Área - PDV	
Presupuesto	Equivalente al # de horas extras trabajadas. El pago de horas extras se refactura al cliente.	
Frecuencia	Mensualmente	

6. PROPUESTAS – INCENTIVOS NO MONETARIOS

- **Reconocimiento social**

Se promueve el reconocimiento social al trabajador que cumple con los requisitos y su buen desenvolvimiento en el puesto a cargo.

Incentivo:	<u>Reconocimiento social</u>	<i>Puntuación</i>
Consideraciones:	1. Puntualidad y asistencia.	15%
	2. Compromiso y cooperación.	20%
	3. Interacción con compañeros de trabajo.	20%
	4. Manejo al cambio.	20%
	5. Conducta y ética.	25%
Descripción	Se otorga el reconocimiento a aquel(la) trabajador(a) que supere los objetivos y metas programadas en la evaluación del desempeño superior al 90%, dicho reconocimiento es una placa de reconocimiento en público.	
Responsable	Sub Gerente de Área y Talento Humano.	
Presupuesto	S/ 50.00 (Placa de reconocimiento - Correo Corporativo para difusión)	
Frecuencia	Anualmente	
Dirigido a:	Primeras y segundas líneas de la organización.	

- **Entradas al cine, teatro o eventos**

Se propone obsequiar entradas de cine, teatros o eventos a los trabajadores que logren alcanzar como mínimo el 85% de las consideraciones.

Incentivo:	<u>Entradas al cine, teatro o eventos</u>	<i>Puntuación</i>
Consideraciones:	1. Cumplimiento de objetivos en fechas previstas.	25%
	2. Productividad y calidad de trabajos.	25%
	3. Puntualidad y asistencia perfecta.	15%
	4. Uso eficiente del tiempo.	15%
	5. Organización y planificaciones de las tareas.	20%
Descripción	Obsequiar 12 entadas a establecimientos como cine, teatros o eventos, en un lapso de un año, al trabajador que logre alcanzar el 85% de las consideraciones especificadas. La comunicación de los incentivos y la entrega de estos se brindarán en el inicio del ejercicio, se detalla que tipo de incentivo y los puntajes a alcanzar.	
Responsable	Talento Humano, Gerencia y Sub Gerente de Área	
Presupuesto	Rango: S/ 600.00 - S/ 2400.00 (Gastos anuales)	
Frecuencia	Bimensual	
Dirigido a:	Primeras y segundas líneas de la organización	

- **Desayuno con alto ejecutivo**

Esta propuesta tiene como finalidad generar un ambiente de confraternidad con los altos mandos de la organización.

Incentivo:	<u>Desayuno con alto ejecutivo</u>	%
Consideraciones:	1. Puntualidad y asistencia perfecta.	50%
	2. Orden y limpieza de islas de trabajo.	50%
Descripción	<p>El desayuno con un alto ejecutivo de la organización permitirá a los colaboradores generar un ambiente de confianza, tener la oportunidad de aportar nuevas ideas, realizar comentarios de mejora continua, o contar anécdotas que generen un espacio ameno y especial con los integrantes de la mesa. Los trabajadores deberán obtener una valoración de 80% como mínimo para adquirir este incentivo.</p> <p>* Se evaluará la puntualidad, el orden y limpieza de las islas de trabajo.</p> <p>* Solo se consideran un límite de 5 colaboradores (se puede considerar 2 grupos de exceder esta cantidad)</p>	
Responsable	Talento humano y Gerencia de Área	
Presupuesto	12 meses x S/ 150.00 = S/ 1800.00 (Gasto anual)	
Frecuencia	Mensualmente	
Dirigido a:	Primeras y segundas líneas de la organización	

- **Años de servicio**

El reconocimiento social se propone con la finalidad de brindarle al trabajador la valoración social e imagen de admiración por lo años de servicio y gran capacidad de gestión y desenvolvimiento en su puesto de trabajo. Para tal consideración, se consideran a todos aquellos que pasen los 5 años

Incentivo:	<u>Años de servicio</u>	Puntuación
Consideraciones:	* Antigüedad de 5 años.	100%
Descripción	<p>Se entrega una placa personalizada de reconocimiento por años de servicio dentro de la organización a partir de los 5 años de antigüedad. El reconocimiento se hace público, en una pequeña reunión con bocaditos y brindis; y se difunde este reconocimiento mediante el correo corporativo, manifestando la entrega, dedicación, desempeño y compromiso hacia el logro de los objetivos.</p>	
Responsable	Talento Humano / Gerencia de Área	
Presupuesto	<p>Bocaditos y bebidas: S/ 150.00</p> <p>Placa personalizada: S/ 50.00</p> <p>Total: S/ 200.00</p>	
Frecuencia	Cuando el colaborador cumpla 5 años dentro de la organización	
Dirigido a:	Colaboradores con antigüedad de 5 años	

- **Día de integración o Full Day**

Notando la ausencia de un día de descanso e integración entre los integrantes de la empresa, se propone brindar un día de integración para fortalecer los lazos de compañerismo y relajación.

Incentivo:	<u>Día de integración o Full Day</u>
Consideraciones:	* Todos los trabajadores del área
Descripción	Brindar un día de integración con todos los trabajadores de un área con la finalidad de darle un espacio de relajo, dejar de lado el estrés y presión, además de generar un ambiente de confianza e integración entre todos.
Responsable	Talento Humano y Gerencia
Presupuesto	S/ 120.00 x trabajador (33) = S/ 3960.00
Frecuencia	Anualmente
Dirigido a:	Áreas

- **Espacio de Confraternidad**

Debido a la dinámica del sector comercial, se considera necesario implementar un espacio de confraternidad, donde incluya espacios de ocio y descanso en los tiempos libres del trabajador.

Incentivo:	<u>Espacio de confraternidad</u>	Total
Consideraciones:	<ul style="list-style-type: none"> * Contará con TV, parlante, laptop, y señal Wifi. * Juegos de mesa. * Maquina de pop corn. * Sillas para descansar y mesas. * Revistas y libros para lectura 	30 min
Descripción	Este espacio permitirá a los trabajadores tomarse como máximo 30 min de su día en un descanso o distracción en este ambiente. La finalidad de este incentivo es integrar a los trabajadores de todas las áreas y crear vínculos más cercanos, familiarizar a los nuevos ingresos, disminuir el estrés y otorgar descanso para retomar las actividades del día. Se destinará un responsable cuyo rol será prevenir y evitar desorden o mal uso de los materiales en el ambiente.	
Responsable	Talento Humano y Gerencia	
Presupuesto	Juegos didácticos S/ 300, máquina de pop corn S/ 100, revistas y libros: S/ 200 y muebles: S/ 500 = S/ 1100	
Frecuencia	Diariamente	
Dirigido a:	Primeras, segundas y terceras líneas de la organización	

- **Capacitaciones y cursos de actualización**

Debido a los constantes cambios legales, administrativos y de coyuntura social, es necesario reforzar la frecuencia de capacitación y cursos de actualización, así como cursos de libre elección de acuerdo al perfil y cargo del trabajador.

Incentivo:	<u>Capacitaciones y cursos de actualización</u>
Consideraciones:	<ul style="list-style-type: none"> * Reformas laborales. Nuevas leyes. * Introducción de nuevos sistemas o herramientas de la empresa. * Actualización de avance de logros y metas del año. * Capacitación eficiente a los nuevos ingresos. * Cursos libres (on line) de elección por interés.
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitación inmediata sobre nuevas reformas laborales o leyes para mantener el horizonte de las actividades alineadas. * Las capacitaciones son brindadas a todo el personal según las actividades y capacidades desarrollen, esto con la finalidad de direccionar y personalizar el resultado. * Los cursos libres que se encontrarán en la plataforma le permitirán al trabajador derivar su atención para adquirir conocimientos de su interés. * Los nuevos ingresos deberán tener un mentor durante su proceso de asimilación y aprendizaje, con la finalidad de integrarse el equipo fácilmente.
Responsable	Gerencia General - Legal - Talento Humano
Presupuesto	Coffee durante capacitación: S/ 350.00
Frecuencia	Variable (mínimo una vez al año)
Dirigido a:	Todas las líneas



PROGRAMA II

**FORMACIÓN
DE LÍDERES
GESTORES**

1. DESCRIPCIÓN

Un método eficaz para la gestión y desarrollo del talento humano, permiten que todos los trabajadores exploren todos sus aspectos profesionales y personales. Con la ayuda de un “Formador” el programa caminará en función de los que necesitan realmente los trabajadores, alguno de ellos quizá reforzar las habilidades duras o quizá blandas, capacitaciones, herramientas, simulación de escenarios para medir su potencial o simplemente una guía para saber por dónde iniciar y desenvolverse. Es por ello que se presenta este programa para brindarle al trabajador todas las herramientas y recursos que le permitan desarrollarse dentro y fuera de la empresa.

2. OBJETIVOS

- Mejora la gestión y transmisión del conocimiento, especialmente el conocimiento tácito.
- Mejorar la confianza entre compañeros.
- Aprender a comunicarse mejor.
- Aumentar la autonomía e iniciativa de los individuos.
- Mejorar el nivel de conocimientos de la organización.
- Mejorar el programa de retención de empleados
- Permite identificar líderes, desarrollarlos y prepararlos para el futuro
- Facilita el aprendizaje organizacional y la adaptación más rápida a los cambios.

- Mejora la comunicación organizacional, la cooperación y el compromiso con la organización
- Aumento rendimiento, motivación, creatividad, colaboración
- Mejora el clima organizacional pues las personas se sienten parte de y se implican ms allá de su trabajo

3. VENTAJAS

- Desarrollo de nuevos talentos.
- Asegurar el relevo generacional de puestos clave.
- Atraer y retener talento.
- Mejorar el clima laboral.

4. PROPUESTA

El programa de Formación tiene como finalidad brindar un soporte profesional que atienda las necesidades de los colaboradores en aspectos personales y profesionales en pro de mejorar su gestión y obtener resultados de calidad para la empresa. Este programa será llevado por un profesional especialista en temas de inteligencia emocional, liderazgo, feedback, análisis de resultados y gestión de herramientas, teniendo como Coordinador Principal a Verónica Martín, quien es la responsable de la Formación de la empresa a nivel internacional, y designará al Formador idóneo y capacitado para ejecutar el plan. Además, se aprovechará la plataforma educativa de la empresa para brindar cursos de diversos intereses profesionales.

Se plantean cuatro etapas para el programa “Formación de líderes gestores”, cada etapa se llevará de acuerdo a tareas establecidas que ayuden al progreso estable del trabajador.

ETAPA	<u>Tareas</u>	<u>Descripción</u>
INICIO	* Análisis FODA personal	<i>El participante analizará e identificará sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas personales.</i>
	* Identificar actitudes y habilidades a trabajar durante el programa	<i>Determinar cuáles son las actitudes y habilidades por fomentar, potenciar o eliminar para mejorar el desempeño en el trabajo.</i>
	* Generar relación empática con integrantes del programa	<i>Generar una buena relación entre todos los participantes del programa y recalcar los objetivos de este.</i>
	* Interactuar con el compañero asignado para el programa.	<i>Para este caso la pareja asignada es el colaborador de primera línea con su jefe directo (BO y KAM)</i>

INICIO: El grupo, con ayuda del formador, iniciará reconociendo e identificando los temas a tratar (fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas) para fortalecer o potenciar durante el proceso.

ETAPA	<u>Tareas</u>	<u>Descripción</u>
DESARROLLO	* Análisis e interpretación de resultados de actividades	<i>Se analizan los resultados obtenidos anteriormente y se interpreta para conocer las deficiencias y crear un nuevo plan que genere mejores resultados.</i>
	* Comunicación asertiva	<i>Brindar herramientas a los participantes para generar la cultura de comunicación asertiva y producir un impacto positivo en los resultados y en sus relaciones personales y laborales.</i>
	* Retroalimentación efectiva	<i>Brindar criterios de evaluación y estrategias de comunicación que permita a los participantes exponer de manera efectiva diversos puntos.</i>
	* Manejo de conflictos y estrés	<i>Lograr que una situación con energía potencialmente destructiva se transforme en algo positivo, una experiencia que ayudará a todos a crecer, mejorar y aprender de los errores.</i>
	* Liderazgo y trabajo en equipo.	<i>Ofrecer herramientas de apoyo para concretar las habilidades del líder y generar acciones en equipo con la finalidad de alcanzar los planes trazados.</i>
	* Gestión del tiempo	<i>Permitir a los equipos planificar y administrar el tiempo de sus tareas y actividades de manera que se obtenga la mayor productividad posible.</i>

DESARROLLO: En esta etapa el formado, empleando herramientas de gestión y liderazgo plantea el uso efectivo de estos. Brinda los alcances de las herramientas y los resultados a obtener.

ETAPA	<u>Tareas</u>	<u>Descripción</u>
EJECUCIÓN	* Aplicación de feedback	<i>Se realizarán simulaciones de retroalimentación frente al mentor para evaluar y mejorar aspectos que crea conveniente el profesional.</i>
	* Revisión de plan de trabajo desarrollado	<i>El equipo elaborará un plan de trabajo aplicando las herramientas de gestión del tiempo, análisis de resultados y se evaluará para determinar el grado de fluidez.</i>
	* Aplicación de herramientas de comunicación asertiva	<i>Se aplican las herramientas y estrategias de una correcta comunicación con la pareja y con el grupo en general.</i>
	* Aplicación de herramientas de manejo de conflictos	<i>Se desarrollan situaciones de ejemplificación para evaluar la reacción e interacción de los integrantes frente a situaciones dificultosas o que demanden más atención.</i>
	* Ejercicios de trabajo en equipo	<i>Resolver problemas y presentar soluciones frente a situaciones diversas, se aplican herramientas, tácticas y estrategias que permitan asumir la posición de líder.</i>

EJECUCIÓN: En la tercera etapa, se inician los ejercicios de aplicación de las herramientas. Se presentan escenarios donde el trabajador deberá desenvolverse de acuerdo a lo trabajado y presentar soluciones asumiendo diferentes roles.

ETAPA	<u>Tareas</u>	<u>Descripción</u>
SEGUIMIENTO	* Retroalimentación periódica.	<i>Se aplica retroalimentación 360° aplicando las herramientas adquiridas en el programa</i>
	* Evaluación de los resultados	<i>Se evalúan los resultados obtenidos en comparación con lo planeado en el inicio del periodo establecido y presentan alternativas de mejoras, estrategias para alcanzar objetivos o planes de contingencia.</i>
	* Capacitaciones On Line	<i>Potenciar la plataforma virtual de la empresa con cursos de ayuda personal y profesional.</i>

SEGUIMIENTO: EL formador es el responsable de brindar seguimiento y asesoría reiterativa a los trabajadores que presenten dificultades en el desarrollo de sus actividades. Además de brindar un soporte virtual con cursos a elección que permitan elegir al trabajador temas de su agrado y necesidad en la plataforma e-learning.

RESPONSABLES:

El programa “Formación de líderes gestores” estará a cargo y responsabilidad del área de Talento Humano y Gerencia del área. Para la implementación de este programa se genera un gasto de S/ 21,800 Soles anuales, estas capacitaciones y reforzamiento se dará trimestralmente en las primeras y segundas líneas del área, puesto que son ellos quienes interactúan directamente con el cliente, quienes tienen un dinamismo exigente.

Responsable	Talento Humano - Gerencia de PDV
Presupuesto	Formador (virtual y presencial) 12 meses x Sueldo de Formador (S/ 1800) = Anual : S/ 21,600.00 Juegos didácticos y materiales adicionales = Anual: S/ 200.00
Frecuencia	Trimestralmente
Dirigido a:	Primera y segunda líneas de la organización



PROGRAMA III

PREMIO
"BUEN TRABAJO"

1. DESCRIPCIÓN

Se otorga un premio al colaborador que cumpla con el 100% de la evaluación, esta premiación se realizará de manera trimestral, destacando el trabajo del auxiliar o analista de selección que cumpla con eficiencia, calidad y correcto desarrollo del proceso de selección, perfiles acordes al cargo y en los tiempos requeridos.

2. OBJETIVOS

- Generar cultura de calidad
- Respetar los procedimientos en el desarrollo de las actividades.
- Incentivar la buena comunicación.
- Satisfacción del cliente.
- Correcto flujo de procesos.
- Cultura del buen trabajo desde el primer día.

3. VENTAJAS

- Fidelización del cliente.
- Respuestas rápidas a solicitudes.
- Agilización en el flujo estándar.
- Retención del Talento humano.
- Formación de liderazgo.

4. PROPUESTA

Se presenta el Premio al “Buen Trabajo” enfocada al área de Selección, para motivar al trabajador en cumplir con 5 puntos prioritarios e imprescindibles para ocupar la vacante solicitada por el cliente. Se presentan 05 aspectos a considerar, con una puntuación en porcentajes el cual debe sumar 100% para obtener este premio.

PREMIO "BUEN TRABAJO"			
Descripción	Se otorga un premio al colaborador que cumpla con el 100% de la evaluación, esta premiación se realizará de manera trimestral, destacando el trabajo del auxiliar o analista de selección que cumpla con eficiencia, calidad y correcto desarrollo del proceso de selección y en los tiempos requeridos.		
N°	Consideraciones	Descripción	Puntuación
1	Identifica perfil para cubrir vacante	Trabajador conocer el perfil de cada puesto del área	10%
2	Lanza convocatoria con los requisitos y escala salarial correcta	Plataforma de convocatoria presenta todos los valores y especificaciones.	15%
3	Tiempo eficiente de vacante cubierta	Cumple con la fecha en la que se solicita cubrir el cupo	20%
4	Perfil correcto de candidato	El candidato elegido cumple con el perfil ideal.	25%
5	Permanencia y desarrollo del candidato	El candidato se desarrolla correctamente y supera el periodo de prueba.	30%
Puntuación valorada para premiación			100%
Responsable	Área de selección - Talento Humano		
Premios	Premio 1: Reconocimiento Público + 01 día libre remunerado		
	Premio 2: Reconocimiento Público + 02 entradas al cine + combo		
Presupuesto	04 veces al año * S/ 50.00) = Premio 1: S/ 200.00 al año		
	04 veces al año * S/ 50.00) = Premio 2: S/ 200.00 al año		
Frecuencia	Trimestralmente		
Dirigido a:	Auxiliares y Analistas de selección		



EVALUACIÓN

1. INCENTIVOS MONETARIOS

- A continuación, se presenta la puntuación y escala de medición de los puntajes de los incentivos monetarios. Para la evaluación de las bonificaciones, al alcanzar una puntuación, esta será medida de acuerdo al % detallado.
- Para el caso de las Horas Extras, la herramienta a emplear es el biométrico y la supervisión del avance por parte del jefe inmediato.

EVALUACIÓN					
Evaluación:	<u>Bonificaciones o retribuciones monetarias por objetivos</u>	<u>Puntuación</u>		<u>Escala</u>	<u>Responsable</u>
	¿Mantiene buena relación con el cliente y la empresa?	5	10%	1 No observado	Gerente y Sub G. de área
	¿Atiende las solicitudes del cliente en el tiempo requerido?	6-10	20%	2 Nunca	Gerente y Sub G. de área
	¿Envía reportes e informes al cliente y jefes en las fechas requeridas?	11-15	30%	3 Ocasionalmente	Gerente y Sub G. de área
	¿Factura en tiempos exactos y cobra sin retrasos?	16-20	40%	4 Generalmente	Gerente y Sub G. de área
	¿Gestiona planes estratégicos para incrementar promotoría o instalarse en nuevos PDV?	21-25	50%	5 Siempre	Gerente y Sub G. de área
Evaluación:	<u>Pago efectivo de horas extras</u>	<u>Evidencia</u>		<u>Herramienta</u>	<u>Responsable</u>
	* Las horas extras se extienden por requerimiento escrito, verbal o virtual (correo) por parte del cliente.	Correo - Llamada		Biométrico	Laboral - Sub G.
	* Se tiene como constancia un correo con prioridad de atención alta.	Correo - Llamada		Biométrico	Laboral - Sub G.
	* Cliente solicita bajo correo o llamada atención en actividades sobrepasando horario de oficina.	Correo - Llamada		Biométrico	Laboral - Sub G.
	* Kam realiza plan de trabajo para calcular las horas que tomara terminar los pendientes.	Correo - Llamada		Biométrico	Laboral - Sub G.
	* El trabajo realizado se constata con un correo adjuntando los resultados de la actividad encomendada.	Correo - Llamada		Biométrico	Laboral - Sub G.

- **SIMULACIÓN**

Se presenta una simulación del bono a obtener en caso que el fee sea de S/ 10,000.00 Soles en el periodo de un trimestre. Para el ejemplo el equipo llega al 100% de su puntuación, por lo tanto, el monto a obtener será de S/ 500.00

Incentivo:	<i>Bonificaciones o retribuciones monetarias por objetivos</i>	
Cálculo de fee		
Presupuesto	5% de fee, de acuerdo al % de puntuación lograda en la obtención de logros.	
Simulación		
Ganancia trimestral - fee	S/	10,000.00
5% fee	S/	500.00
100% puntuación de logros (mínimo)	S/	500.00
Bono obtenido	S/	500.00

(Los datos reflejados son aproximados a los montos reales que llega el fee de un cliente)

2. INCENTIVOS NO MONETARIOS

De acuerdo a las propuestas de los incentivos no monetarios, cada uno presenta la puntuación y escala que deberá alcanzar el trabajador para gozar de estos.

- **RECONOCIMIENTO SOCIAL**

EVALUACIÓN - Reconocimiento social			
Evaluación:	1. Puntualidad y asistencia: El horario de oficina establecido es de 09:00 am a 06:00 pm (01 hora de refrigerio), de lunes a viernes, este horario es medido con un marcador digital, la tolerancia establecida es de 15 min (09:15 am). Los intervalos de evaluación son:	Puntuación	Escala
	Exceden las 10 tardanzas y 03 inasistencias.	0% - 20%	0%
	Trabajador tiene como máximo 10 tardanzas en el mes & 03 inasistencias.	21% - 50%	5%
	Trabajador tiene como máximo 05 tardanzas en el mes & 02 inasistencias.	51% - 80%	10%
	Trabajador tiene como máximo 02 tardanzas en el mes. & 01 inasistencia.	81% - 100%	15%

1. Puntualidad y asistencia: El porcentaje de alcance en la escala para esta evaluación es de 15% máx.

Evaluación:	2. Compromiso y cooperación - 20%	Puntuación		Escala
	¿El trabajador se muestra atento a los requerimiento y solicitudes del cliente?	5	5%	1 Nunca
	¿Reporta a sus superiores en los horarios establecidos?	6-10	7%	2 Casi nunca
	¿Mantiene una buena relación con sus compañeros?	11-15	10%	3 A veces
	¿Se muestra pendiente e interesado de las actividades que se le encomienda realizar?	16-20	15%	4 Casi siempre
	¿Aporta soluciones o ideas de mejora constantemente?	21-25	20%	5 Siempre

2. Compromiso y cooperación: La valoración de este punto es de 20%. Se presenta una escala de 5 frecuencias.(desde nunca, hasta siempre).

Evaluación:	3. Interacción con compañeros de trabajo - 20%	Puntuación		Escala
	¿Brinda ayuda a sus compañeros en actividades distinta a la suya?	5	5%	1 Nunca
	¿Mantiene buena relación con todos sus compañeros?	6-10	7%	2 Casi nunca
	¿Sabe comunicarse asertivamente?	11-15	10%	3 A veces
	¿Sabe comportarse adecuadamente en el área de trabajo?	16-20	15%	4 Casi siempre
	¿Participa activamente en las decisiones y reuniones del equipo?	21-25	20%	5 Siempre

3. Interacción con compañeros de trabajo: La valoración de este punto es de 20%. Se presenta una escala de 5 frecuencias.(desde nunca, hasta siempre).

Evaluación:	4. Manejo al cambio - 20%	Puntuación		Escala
	¿Muestra buena actitud ante los cambios de gestión, líderes o planes?	5	5%	1 Nunca
	¿Muestra disponibilidad de apoyo inmediato?	6-10	7%	2 Casi nunca
	¿Aporta ideas para mejorar la asimilación del cambio?	11-15	10%	3 A veces
	¿Es proactivo?	16-20	15%	4 Casi siempre
	¿Se alinea rápidamente a los cambios?	21-25	20%	5 Siempre

4. Manejo al cambio: La valoración de este punto es de 20%. Se presenta una escala de 5 frecuencias.(desde nunca, hasta siempre).

	5. Conducta y ética - 25%	Puntuación		Escala
Evaluación:	¿Interviene y aporta de manera correcta sus opiniones?	5	5%	1 Nunca
	¿Respeto el turno de la palabra?	6-10	10%	2 Casi nunca
	¿Emplea vocabulario adecuado?	11-15	15%	3 A veces
	¿Respeto las creencias, costumbres, religiones y sexualidad de los demás?	16-20	20%	4 Casi siempre
	¿Cuida el patrimonio de los ambientes de la empresa?	21-25	25%	5 Siempre

5. Conducta y ética: La valoración de este punto es de 25%. Se presenta una escala de 5 frecuencias. (desde nunca, hasta siempre)

- **ENTRADAS AL CINE, TEATRO Y EVENTOS**

EVALUACIÓN - Entradas al cine, teatro o eventos				
	1. Cumplimiento de objetivos en fechas previstas - 25%	Puntuación		Escala
Evaluación:	¿Presenta todos los informes requeridos en la semana?	5	5%	1 Nunca
	¿Los informes y reportes son enviados en los horarios establecidos?	6-10	7%	2 Casi nunca
	¿Comparte las asistencias y comisiones de promotoría en las fechas requeridas?	11-15	10%	3 A veces
	¿Se factura y cobra al cliente en la fecha establecida?	16-20	12%	4 Casi siempre
	¿Cierra los ER en Kontroller a fin de mes?	21-25	15%	5 Siempre

1. Conducta y ética: La valoración de este punto es de 25%. Se presenta una escala de 5 frecuencias. (desde nunca, hasta siempre)

	2. Productividad y calidad de trabajos - 25%	Puntuación		Escala
Evaluación:	¿Los informes presentados tiene cero errores?	5	5%	1 Nunca
	¿No comparte regularizaciones por errores de fichero?	6-10	7%	2 Casi nunca
	¿Atiende oportunamente las solicitudes del cliente?	11-15	10%	3 A veces
	¿Otorga todos los materiales de trabajo a los ingresantes?	16-20	12%	4 Casi siempre
	¿Mantiene un orden e inventario de su espacio de almacén?	21-25	15%	5 Siempre

2. Productividad y calidad de trabajos: La valoración de este punto es de 25%. Se presenta una escala de 5 frecuencias. (desde nunca, hasta siempre)

	3. Puntualidad y asistencia perfecta - 15%	Puntuación	Escala
Evaluación:	Exceden las 10 tardanzas y 03 inasistencias.	0% - 20%	0%
	Trabajador tiene como máximo 10 tardanzas en el mes & 03 inasistencias.	21% - 50%	5%
	Trabajador tiene como máximo 05 tardanzas en el mes & 02 inasistencias.	51% - 80%	10%
	Trabajador tiene como máximo 02 tardanzas en el mes. & 01 inasistencia.	81% - 100%	15%

3. Puntualidad y asistencia perfecta: La valoración de este punto es de 15%. De acuerdo a la puntuación obtenida será equivalente al % de la escala en detalle.

	4. Uso eficiente del tiempo - 15%	Puntuación	Escala
Evaluación:	¿Identifica sus ladrones de tiempo?	5 5%	1 Nunca
	¿Tiene un plan de trabajo?	6-10 7%	2 Casi nunca
	¿Prioriza actividades y tareas?	11-15 10%	3 A veces
	¿Reserva tiempo para imprevistos?	16-20 12%	4 Casi siempre
	¿Delega actividades?	21-25 15%	5 Siempre

4. Uso eficiente del tiempo: La valoración de este punto es de 15%. Se presenta una escala de 5 frecuencias.(desde nunca, hasta siempre)

	5. Organización y planificaciones de las tareas - 20%	Puntuación	Escala
Evaluación:	¿Define las tareas a realizar?	5 5%	1 Nunca
	¿Establece los tiempos para realizar cada actividad?	6-10 7%	2 Casi nunca
	¿Identifica los obstáculos que puedan presentarse?	11-15 10%	3 A veces
	¿Presenta el plan de trabajo mensualmente?	16-20 12%	4 Casi siempre
	¿La planificación de tareas evita ejecuciones ineficientes?	21-25 15%	5 Siempre

5. Organización y planificaciones de las tareas: La valoración de este punto es de 20%. Se presenta una escala de 5 frecuencias.(desde nunca, hasta siempre)

- **DESAYUNO CON ALTO EJECUTIVO**

Se consideran estos dos aspectos combinados, puesto que son unos puntos débiles a reforzar y generar una cultura dentro de la empresa.

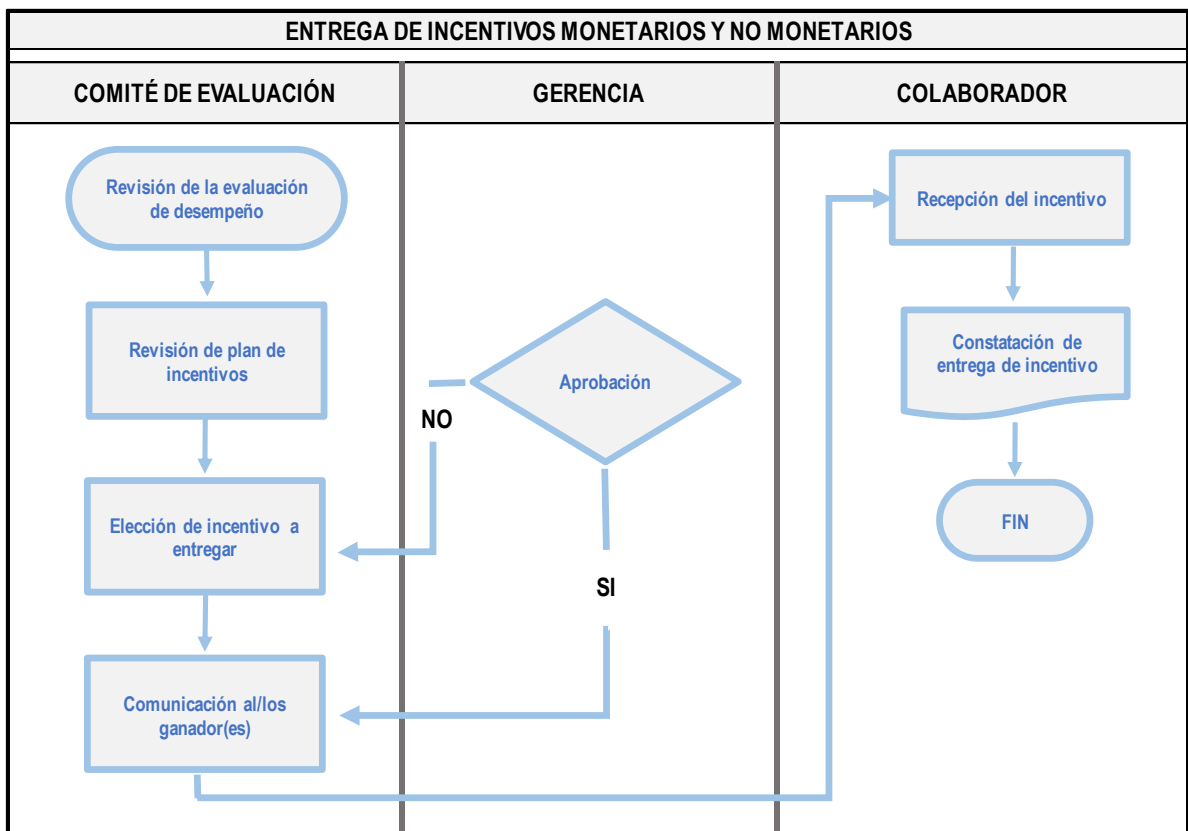
EVALUACIÓN - Desayuno con alto ejecutivo			
Evaluación:	1. Puntualidad y asistencia perfecta.	Puntuación	Escala
	Exceden las 10 tardanzas y 03 inasistencias.	0% - 20%	0%
	Trabajador tiene como máximo 10 tardanzas en el mes & 03 inasistencias.	21% - 50%	15%
	Trabajador tiene como máximo 05 tardanzas en el mes & 02 inasistencias.	51% - 80%	30%
	Trabajador tiene como máximo 02 tardanzas en el mes. & 01 inasistencia.	81% - 100%	50%
Evaluación:	2. Orden y limpieza de islas de trabajo.	Puntuación	Escala
	¿Mantiene su isla de trabajo ordenado y limpio?	5 10%	1 Nunca
	¿Al finalizar el día deja la isla ordenada?	6-10 20%	2 Casi nunca
	¿Mantiene un orden visual y estratégico de sus materiales y útiles?	11-15 30%	3 A veces
	¿El espacio de almacén asignado se mantiene limpio?	16-20 40%	4 Casi siempre
	¿Gestionan la cantidad de material recepcionado, evitando acaparar otros espacios?	21-25 50%	5 Siempre

1. Puntualidad y asistencia perfecta.: La valoración de este punto es de 50%. De acuerdo al % obtenido este obtendrá el porcentaje de la escala.

2. Orden y limpieza de islas de trabajo.: La valoración de este punto es de 50%. Se presenta una escala de 5 frecuencias.(desde nunca, hasta siempre)

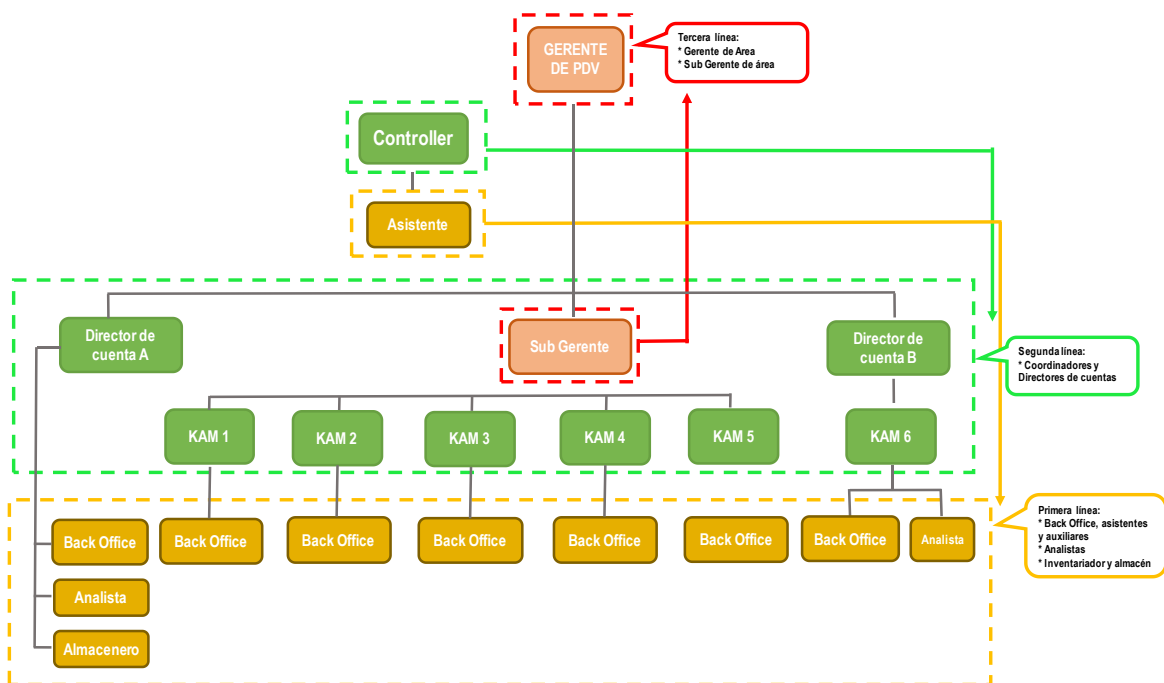
- FLUJOGRAMA: ENTREGA DE INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS**

- INICIO
- El comité designado para esta actividad evaluará el desempeño de cada trabajador.
- De acuerdo a los puntajes obtenido, este será revisado con el plan de incentivos.
- Se elige el incentivo a entregar de acuerdo a la puntuación y validación del comité.
- Se pide a Gerencia aprobar la elección del incentivo.
 - o *NO: Se vuelve a revisar el plan de incentivos para la correcta elección.*
 - o *SI: Se comunica al trabajador del incentivo ganado.*
- El comité hace entrega del incentivo al trabajador.
- Se firma un acta de entrega para el control.
- FIN
-



- **ORGANIGRAMA**

- **PRIMERA LINEA:** Back Office, Analista comercial, Inventariador, logística, asistentes, almacenero.
- **SEGUNDA LINEA:** Controler, Coordinador Comercial y Director de Cuenta.
- **TERCERA LINEA:** Sub Gerente y Gerente de área.



SUB CATEGORÌA LIDERAZGO						
6	¿Plantea nuevas e ingeniosas soluciones, medidas y/o procesos en las actividades?	1	2	3	4	5
7	¿Mantiene sus propósitos y objetivos alineados a alcanzarlos?	1	2	3	4	5
8	¿Dispone su ayuda a compañeros que lo necesitan?	1	2	3	4	5
9	¿Recibe constantemente retroalimentación sobre su desempeño?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÌA SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO						
10	¿Cuestiona el salario percibido de acuerdo a su formación, experiencia, capacidad, y responsabilidades?	1	2	3	4	5
11	¿La empresa promueve planes y/o talleres de desarrollo personal y profesional para los colaboradores?	1	2	3	4	5
12	¿Recibe motivación por parte de sus compañeros o superiores?	1	2	3	4	5
13	¿Se siente cómodo con la relación dentro del trabajo con sus compañeros y superiores?	1	2	3	4	5
14	¿Su espacio de trabajo, mobiliario, materiales, equipos y el edificio en general, goza de mantenimiento y limpieza adecuada?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÌA INICIATIVA						
15	¿Presenta soluciones alternativas a problemas que puedan presentarse?	1	2	3	4	5
16	¿Se involucra y compromete activamente con sus compañeros y superiores?	1	2	3	4	5
17	¿Ha realizado actividades que no lo motivan, obteniendo buenos resultados?	1	2	3	4	5
18	¿Ha logrado concretar actividades oportunamente a pesar de las dificultades en el proceso o la dependencia de otros factores?	1	2	3	4	5
19	¿Actúa con determinación para concretar ideas?	1	2	3	4	5
20	¿Con qué frecuencia piensas en tu desarrollo profesional ocupando otra posición dentro de la empresa?	1	2	3	4	5

Muchas gracias.

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué lo motiva a seguir adelante y asumir los nuevos retos que se presentan en la empresa?
2	¿Cuáles son las actividades o propósitos relevantes que realiza y le permiten alcanzar los objetivos de la empresa?
3	¿Qué aspectos serían importantes evaluar para implementar una nueva propuesta de solución, medida y/o proceso?
4	¿Por qué considera que la retroalimentación es importante en su vida profesional?
5	¿De qué manera influye el salario percibido, la promoción interna y la motivación, en su desempeño?
6	¿Qué comentarios tiene sobre el ambiente y las condiciones de trabajo en donde desarrolla sus actividades?
7	¿Qué tan importante considera la presencia de la proactividad, compromiso y voluntad en una empresa dedicada al rubro outsourcing? ¿Por qué?
8	¿Qué capacidades considera que lo destaca(ron) de otros y ser considerado una opción para ocupar otros cargos? ¿Cómo lo afrontó o afrontaría?

Observaciones

.....

Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Nro.	Preguntas																			
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
2	4	5	5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
4	2	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	2	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5
6	3	5	4	3	4	3	4	4	3	2	2	4	2	4	3	3	3	4	3	4
7	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4
8	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	5	3
9	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4
10	5	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5
11	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	4	5	5	4	4	3	4	5	3	2	3	2	5	5	3	4	4	4	5	4
13	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	1	3	3	4	5	4	4	3	3	3
14	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	5	5
15	4	5	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
16	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3
17	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2
20	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5
22	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
23	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	2	4	5	5
24	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5
25	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5
30	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	3	4	5	3
33	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4

Participantes

Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental



ENTREVISTA

Concepto de entrevista	Se considera entrevista al acto de intercambio de información entre dos o más personas, sobre un tema de conocimiento del entrevistado, con ello se requiere saber su posición u opinión de un tema general o específico. (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019)		
Entrevistados			
Entrevistado (Entv.1)	Entrevistado (Entv.2)	Entrevistado (Entv.3)	Entrevistado (Entv.4)
Sub Gerente: Mauricio Rengifo	Kontroller: Rogelio Herrera	KAM: Richard Pacheco	Back Office: Yenny Orozco

Categoría problema:

ENGAGEMENT LABORAL

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Sub Gerente
Nombres y apellidos	Mauricio Rengifo Cortez
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	04 de mayo, 2020
Lugar de la entrevista	(Entrevista vía llamada telefónica)

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué lo motiva a seguir adelante y asumir los nuevos retos que se presentan en la empresa?
2	¿Cuáles son las actividades o propósitos relevantes que realiza y le permiten alcanzar los objetivos de la empresa?
3	¿Qué aspectos serían importantes evaluar para implementar una nueva propuesta de solución, medida y/o proceso?
4	¿Por qué considera que la retroalimentación es importante en su vida profesional?
5	¿De qué manera influye el salario percibido, la promoción interna y la motivación, en su desempeño?
6	¿Qué comentarios tiene sobre el ambiente y las condiciones de trabajo en donde desarrolla sus actividades?
7	¿Qué tan importante considera la presencia de la proactividad, compromiso y voluntad en una empresa dedicada al rubro outsourcing? ¿Por qué?
8	¿Qué capacidades considera que lo destaca(ron) de otros y ser considerado una opción para ocupar otros cargos? ¿Cómo lo afrontó o afrontaría?

Observaciones

.....
.....
.....

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué lo motiva a seguir adelante y asumir los nuevos retos que se presentan en la empresa?	Yo sigo una teoría, la de Leopoldo López, un español, donde refleja tres tipos de motivación; la económica, la de aprendizaje y ayudar a los demás. Entonces centrándome en esta teoría, lo que me motiva a mi es la retribución económica que recibo, otra que tiene más importancia es que entraba a un rubro nuevo y me interesaba mucho aprender, pero en esta etapa en donde ya pasaron 2 años y ya aprendí del tema, lo que me motiva ahora es ayudar a los demás, identificar en que se les puede ayudar y meterme en cada mundo de cada persona y saber qué puedo hacer para ayudarlo.
2	¿Cuáles son las actividades o propósitos relevantes que realiza y le permiten alcanzar los objetivos de la empresa?	Las actividades o propósito relevantes para mí, aplicando la teoría ya antes mencionada y resaltando el aspecto de ayudar a las personas, es importante para mí encaminarlas, que piense en soluciones y me encantaría que cuando vengan a buscar ayuda vengan con algunas propuestas de solución y criterios ya evaluados y tan solo yo guiarlos de tener alguna duda. Entonces para mi es importante ayudar a las personas que trabajan conmigo y este encaminados a ayudar en lo requerimiento del cliente y evitar dañar a alguien en la medida que sea posible
3	¿Qué aspectos serían importantes evaluar para implementar una nueva propuesta de solución, medida y/o proceso?	Siguiendo con la teoría presentada, las personas son importantes y es importante no dañarlas, lastimosamente nuestro sector es intensivo de personal, entonces por error podemos dañar a la gente. Lo segundo, es lo económico, que lo que hagamos o propongamos como alternativa de nueva solución o proceso termine dando efectividad a la compañía. Lo tercero es que, al aplicar algún nuevo método, las personas aprendan más y algo nuevo
4	¿Por qué considera que la retroalimentación es importante en su vida profesional?	Yo creo que en todos lados la retroalimentación siempre es buena, y ahora aquí en la compañía me he dado cuenta que así las cosas estén mal, o este de por medio temas que puedan desagradar, esto no sea inconveniente de mencionar las cosas a mejorar, pero centrándonos en el tema y conversando las cosas mejoraron y creo que es la única manera en que las personas pueden mejorar y darse la oportunidad de saber

		qué es lo que la otra persona puede cambiar y mejorar . Si yo también puedo mejorar, está bien, ambos mejoramos y ambos ganamos.
5	¿De qué manera influye el salario percibido, la promoción interna y la motivación, en su desempeño?	<p>Yo remarco lo teórico antes expuesto, una de las motivaciones es el salario y este es muy influyente porque si no logra cubrir tus necesidades básicas siempre vas a estar complicado para aportar más en ese trabajo. La promoción interna también es importante, porque si ya no influye el salario, puede influir los conocimientos que vas a adquirir y asumir nuevos retos. Por último, ya cuando tengas lo económico arreglado, ya aprendiste lo que necesitabas aprender, de repente puedes apostar por los demás, o postular a otro trabajo o aprender nuevas cosas. Teniendo estos aspectos ordenados, podemos mejorar el ambiente de trabajo y la unidad sea mejor para el desempeño de todos.</p> <p>Recalco que el salario, es lo más básico en cualquier aspecto, pero en mi caso si me lo recortan o bajan, no le daría importancia porque tengo otros aspectos cubiertos como lo es la experiencia y conocimientos. Cada persona tendrá su escala de motivaciones, y deberá primero cubrir sus necesidades y estar tranquilo, una vez estando tranquilo bajo esa necesidad cubierta se deberá de buscar otra necesidad que cubrir y puede ser el aprendizaje o querer enseñar o ayudar a los demás</p>
6	¿Qué comentarios tiene sobre el ambiente y las condiciones de trabajo en donde desarrolla sus actividades?	<p>Voy a separarlo en dos cosas; en lo material en la actualidad, para estar cómodo se podría estar mejor, hace dos años cuando ingresé se necesitaba mayores mejoras y felizmente se pudo. En cuanto a trabajar en equipo o el grupo de trabajo, también se puede mejorar, anteriormente era muy conflictivo, muy frontal, pero ahora está mejor llevadero y considero que mientras funcionen las cosas con diálogo todo es mejor.</p> <p>En la medida que seamos un mejor ambiente, llama a la atractividad de querer trabajar en la compañía, si nos consideran como mejor empresa, la gente mejor preparada querrá trabajar con nosotros y eso aporta a la mejoría e imagen de la empresa. Si en cambio, la imagen de la compañía es mala, la gente que no tiene otra</p>

		opción donde postular a trabajar van a venir y te metes en un círculo vicioso el cual es difícil salir.
7	¿Qué tan importante considera la presencia de la proactividad, compromiso y voluntad en una empresa dedicada al rubro outsourcing? ¿Por qué?	<p>Uno de los aspectos de la teoría mencionada al inicio, es la motivación, cuando traspasas los otros dos factores tienes la necesidad de entregar más a tu trabajo y aquí intervienen estas cualidades. Si tu motivo tan solo es para que te paguen, lo vas a hacer bien, pero si tu motivo es aprender entonces, tu proactividad y tu compromiso van a hacer mejor. Si en algún caso quieres trascender esa proactividad, compromiso, voluntad y esas ganas de querer hacer las cosas, van a tener un mayor impacto en la compañía.</p> <p>Si enfocas esta motivación en el outsourcing, influye mucho más porque uno de los elementos de productividad más alto son las personas, entonces estos factores deben de tener mayor impacto</p>
8	¿Qué capacidades considera que lo destaca(ron) de otros y ser considerado una opción para ocupar otros cargos? ¿Cómo lo afrontó o afrontaría?	<p>Soy ingeniero, tengo capacidad numérica y analítica y eso me destaca, pero dentro de la compañía, esta tiene otro enfoque, sé que ayuda un poco. En lo que respecta a las habilidades blandas, mi capacidad de trabajar en equipo, generar el compromiso por el trabajo, lograr que las personas trabajen conmigo y no para mí, que decidan ellos el trabajo por motivación mas no por obligación. Además de construir equipos con habilidades promedio, pero la suma de lo que hacen logre más de lo que yo como líder puedo hacer.</p> <p>Al ocupar un nuevo cargo, considero este cambio como etapas, determino tiempos como 3 meses de aprendizaje, otros 3 meses para conocer personas y después de un periodo consolidado se empieza a construir un perfil adecuado con las habilidades y conocimientos. Durante este tiempo de transición identificar qué es lo que motiva a cada uno, y creo que en un año soy capaz de reconocer a un buen equipo humano de trabajo ayudarlos a crecer.</p>

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Kontroller
Nombres y apellidos	Rogelio Herrera Lopez
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	04 de mayo, 2020
Lugar de la entrevista	(Entrevista vía llamada telefónica)

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué lo motiva a seguir adelante y asumir los nuevos retos que se presentan en la empresa?
2	¿Cuáles son las actividades o propósitos relevantes que realiza y le permiten alcanzar los objetivos de la empresa?
3	¿Qué aspectos serían importantes evaluar para implementar una nueva propuesta de solución, medida y/o proceso?
4	¿Por qué considera que la retroalimentación es importante en su vida profesional?
5	¿De qué manera influye el salario percibido, la promoción interna y la motivación, en su desempeño?
6	¿Qué comentarios tiene sobre el ambiente y las condiciones de trabajo en donde desarrolla sus actividades?
7	¿Qué tan importante considera la presencia de la proactividad, compromiso y voluntad en una empresa dedicada al rubro outsourcing? ¿Por qué?
8	¿Qué capacidades considera que lo destaca(ron) de otros y ser considerado una opción para ocupar otros cargos? ¿Cómo lo afrontó o afrontaría?

Observaciones

.....
.....
.....

Entrevistado2 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué lo motiva a seguir adelante y asumir los nuevos retos que se presentan en la empresa?	Me motivan los nuevos retos, porque sé que si me asignan nuevos retos es porque tienen confianza en que podré superarlos, siento esa confianza en mí por la manera en que me he venido desempeñando siendo de la manera correcta y saben que poder superar los retos que se presenten.
2	¿Cuáles son las actividades o propósitos relevantes que realiza y le permiten alcanzar los objetivos de la empresa?	En primer lugar, es tener las cosas claras, tener un panorama amplio y saber cuál es nuestro objetivo, que es lo que yo necesito, una vez sabiendo eso también saber que herramientas tengo a mi disposición. Se trabaja mucho con personas, es un punto clave, entonces necesito saber cuál es el equipo con el que voy trabajando, conocerlos e identificar en que puedan desarrollarse, que caminen solos y saber en qué momento necesitaran que alguien los guie.
3	¿Qué aspectos serían importantes evaluar para implementar una nueva propuesta de solución, medida y/o proceso?	Identificar qué es lo que se quiere conseguir, evaluar qué es lo que se pudo haber hecho o implementado y contrastarlo con la realidad. Normalmente nos basamos en procesos ya establecidos, pero a veces puede resultar no apto para el problema actual. Un ejemplo es que existen procesos para distintas unidades de negocio y no eran las adecuadas para otra, las dinámicas en cada área son distintas entonces, hay que ver distintos caminos, a la par es bueno consultar a las personas involucradas porque las perspectivas de solución pueden ser distintas, debemos de considerar la opinión de las personas que se desarrollan en el día a día para saber que debemos implementar.
4	¿Por qué considera que la retroalimentación es importante en su vida profesional?	Es importante por un tema de aprendizaje, todos en la vida vamos aprendiendo, no importa el cargo en el que estés siempre puedes aprender ya sea de tus superiores y también de las personas que tienes a cargo. A veces creemos que tenemos la razón de todo y conocemos el negocio, pero en realidad no, debemos considerar los aportes de las personas que trabajan con nosotros. Respecto a la periodicidad, considero que la retroalimentación debe ser dada por periodos, por actividad no creo porque en este rubro es complicado, puesto que no todos los días son actividades fijas, trabajamos

		al día a día, tal vez plantearlo de manera quincenal o mensual, siendo un resumen de lo que ha sucedido en el mes y ver que otras alternativas pudimos haber buscado o soluciones implementado y de ello aprender y mejorar el siguiente mes.
5	¿De qué manera influye el salario percibido, la promoción interna y la motivación, en su desempeño?	Para mí una de las prioridades es la motivación, de qué manera tu jefe directo o compañeros pueden llegarte a motivar desde comentarios, confianza, o brindarte algún soporte y debe de venir de la manera vertical como horizontal. En segundo lugar, está la promoción, si la persona persigue el crecimiento dentro de la empresa, por ejemplo, eso me motiva bastante, en toda mi trayectoria profesional, y ahora en esta empresa siempre he visto oportunidades, me han tomado en cuenta y he asumido cada reto. Por último, es la parte salarial, puesto que no tengo una responsabilidad social, entonces no es importante, porque si lo que me ofrecen como salario no está acorde a mis actividades puedo dar un paso al costado, no tendría que quedarme en un lugar en donde no me siento bien retribuido. Así que lo más importantes es llevarme la experiencia y la enseñanza que obtuve en el puesto en el que me desempeñé.
6	¿Qué comentarios tiene sobre el ambiente y las condiciones de trabajo en donde desarrolla sus actividades?	Es un ambiente bastante agitado, no puedes distraerte porque pierdes el ritmo, y eso lo considero divertido, te mantiene activo y creo que si no tuviéramos la dinámica que se presenta cada día se volvería rutinario y perdería la esencia de la empresa. Todos los días se aprende algo y me agrada que no sea monótono. Para el caso del clima laboral, yo lo cuestiono, puesto que muchos creen que el líder debe de dirigir ese cambio, yo estoy en contra de eso y pienso que la actitud para generar un buen clima laboral debe de generarse de parte de uno mismo. Pienso también que el ambiente humano en la actualidad es muy bueno y me permite desarrollar mis actividades con buen ánimo, y asimismo también creo que esto puede mejorar. En lo que se refiere a las condiciones de trabajo, como herramientas, no tendría comentarios negativos, porque durante el tiempo que vengo trabajando he tenido herramientas que me han permitido desarrollarme, tal vez no han sido las

		herramientas que yo quería y con la velocidad deseada, pero mi trabajo no se ha visto perjudicado, además de los espacios en la empresa me he sentido cómodo.
7	¿Qué tan importante considera la presencia de la proactividad, compromiso y voluntad en una empresa dedicada al rubro outsourcing? ¿Por qué?	<p>Nosotros como outsourcing atendemos a clientes, ósea somos proveedores, pero a la vez somos clientes de nuestras áreas internas y de soporte, entonces hay muchas formas de solucionar los problemas o inconvenientes y yo considero que todo esto parte del dialogo, inicialmente en mi desarrollo profesional he cometido errores y gracias a ello he aprendido, y sé que debo de tener mejor comunicación con la otra parte para entender y hacer llegar el mensaje que queremos.</p> <p>El compromiso para una empresa outsourcing es un factor importante porque debemos comprometernos con la marca, el cliente y asumir los retos que nos ponen, la dinámica es muy cambiante y a diario hay nuevas cosas que se implementan y debemos estar sumamente comprometidos para tener esa flexibilidad. A veces sucede que se presenta un problema, pero la solución de una marca o de un cliente que se empleó no servirá para la otra marca porque son procesos y dinámicas diferentes, entonces necesitamos el apoyo del equipo para buscar una solución.</p>
8	¿Qué capacidades considera que lo destaca(ron) de otros y ser considerado una opción para ocupar otros cargos? ¿Cómo lo afrontó o afrontaría?	<p>Una de mis capacidades es asumir retos, desde que ingrese a la empresa he ido afrontando los retos, inicie como back office de soporte, empecé a conocer más las cosas, a desarrollarme y recibí las críticas para mejorar. Además, considero el respeto y la cordialidad de desenvolverme con otras personas y áreas en función de lo que requiere la empresa. Otro punto que me destaca es el compromiso con la empresa, considero a la empresa como el lugar donde he crecido, me he desarrollado y donde aprendo, así vengan nuevos jefes u otros compañeros, yo estoy para la empresa.</p>

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	KAM (Key Account Manager)
Nombres y apellidos	Richard Pacheco Llanos
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	04 de mayo, 2020
Lugar de la entrevista	(Entrevista vía llamada telefónica)

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué lo motiva a seguir adelante y asumir los nuevos retos que se presentan en la empresa?
2	¿Cuáles son las actividades o propósitos relevantes que realiza y le permiten alcanzar los objetivos de la empresa?
3	¿Qué aspectos serían importantes evaluar para implementar una nueva propuesta de solución, medida y/o proceso?
4	¿Por qué considera que la retroalimentación es importante en su vida profesional?
5	¿De qué manera influye el salario percibido, la promoción interna y la motivación, en su desempeño?
6	¿Qué comentarios tiene sobre el ambiente y las condiciones de trabajo en donde desarrolla sus actividades?
7	¿Qué tan importante considera la presencia de la proactividad, compromiso y voluntad en una empresa dedicada al rubro outsourcing? ¿Por qué?
8	¿Qué capacidades considera que lo destaca(ron) de otros y ser considerado una opción para ocupar otros cargos? ¿Cómo lo afrontó o afrontaría?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Entrevistado3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué lo motiva a seguir adelante y asumir los nuevos retos que se presentan en la empresa?	Lo que me motiva son los nuevos retos en la empresa, mi crecimiento profesional y demostrar toda mi experiencia y conocimientos que he adquirido a lo largo de los años para alcanzar las metas deseadas por la compañía.
2	¿Cuáles son las actividades o propósitos relevantes que realiza y le permiten alcanzar los objetivos de la empresa?	La empresa se dedica a brindar servicios de especialización de ventas a diferentes clientes, una de mis funciones principales es ejecutar las estrategias comerciales de plan de ventas de nuestros clientes conjuntamente con su área comercial, todo esto de manera estratégica. Además de proponer el tamaño y la estructura de la fuerza de venta, así como el perfil de nuestros vendedores, con el fin de ofrecerles un equipo humano de trabajo de calidad.
3	¿Qué aspectos serían importantes evaluar para implementar una nueva propuesta de solución, medida y/o proceso?	Primero debemos de considerar el análisis del problema, eso nos lleva a identificar el objetivo del proyecto para resolver el problema, seguido del planteamiento de la propuesta del proyecto, hacer la planificación, realizar la evaluación y hacer seguimiento hasta lograr lo que queremos resolver. Esto con el fin de brindarle las soluciones al cliente, sin perjudicar tanto a la compañía como a los clientes a quienes brindamos el servicio.
4	¿Por qué considera que la retroalimentación es importante en su vida profesional?	<p>Considero que es muy importante porque me da confianza en la labor que estoy desempeñando, refuerza todo aquello que estoy haciendo bien, también considero que me ayuda a saber en que necesito mejorar específicamente y cómo hacerlo. Además, demuestra el interés y la preocupación de mi jefe directo, sin interponer temas personales.</p> <p>Sobre la frecuencia en la que se debe dar la retroalimentación considero que debería ser bimensual, porque muchos jefes no lo hacen, nuestras actividades nos consumen el día a día y hace que olvidemos este tema importante y lo dan cada 3 meses o más incluso. Ahora veamos si estas sujeto a una variable, deberíamos aprovechar o debería aprovechar el jefe inmediato en darte retroalimentación sobre tu desempeño,</p>

		conocer porqué bajó tu desempeño en uno de los indicadores de tu variable, entonces se tiene que explicar por qué no se ha logrado el 100%.
5	¿De qué manera influye el salario percibido, la promoción interna y la motivación, en su desempeño?	Considero que los tres factores son muy influyentes para tener un buen desarrollo y desempeño en tus labores, esto conlleva a que puedas dar mucho más de lo que exige la compañía, acompañado de buenos resultados. El primer factor que influye más en mi desempeño es el salario, creo que, si estas muy bien remunerado tu desempeño será más del 100 por ciento, de lo que tus jefes pueden esperar de ti. La promoción interna también es super importante, porque implica que tu estas siendo evaluado por tus jefes, y ellos te hacen seguimiento de la labor que desempeñas y como lo haces, pero la promoción interna no es todos los meses, sino que hay que esperar la oportunidad de una vacante para asumirla. Y la motivación, todos los jefes deben de motivar a los colaboradores ya sea de manera personal y privada o en público, cuando tú has logrado algo muy importante para la empresa, pero también debe considerarse la motivación como tu día a día en una empresa.
6	¿Qué comentarios tiene sobre el ambiente y las condiciones de trabajo en donde desarrolla sus actividades?	Considero que el organigrama de la empresa está bien distribuido y gerenciado, me dan el soporte para cumplir con mis funciones. Especificando el ambiente laboral en mi área, puede mejorar como por ejemplo la integración del personal, hace unos años atrás este factor primaba en la compañía, como ha habido cambios esto se ha perdido un poco o no se toma en cuenta, yo considero que esto es muy importante para que te sientas a gusto en la empresa en donde te estás trabajando. En cuanto al mobiliario, creo que debe mejorar, los escritorios podrían ser personalizados e independiente, que no trasgreda tu espacio donde te desempeñas porque a veces el día a día hace que necesites movilizarte más sobre el espacio que tienes, ahí la compañía debería de enfocarse un poco más.
7	¿Qué tan importante considera la presencia de la proactividad, compromiso y voluntad en una empresa	Esas tres cualidades mencionadas son importantes y considero que deben ser innatas en cada colaborador, ya que le outsourcing es un rubro en constante innovación porque tiene que estar a la par con todos sus clientes, por lo tanto, considero que

	<p>dedicada al rubro outsourcing? ¿Por qué?</p>	<p>necesitamos personal que llegue con propuestas innovadoras y no esperar las indicaciones del jefe inmediato. También considero que de no existir estas cualidades en alguna persona que se encuentre laborando es posible sembrarla, por ejemplo, el compromiso se adquiere con el tiempo, porque hay muchos colaboradores que van al trabajo por cumplir y solo porque le pagas un sueldo, entonces el tema del compromiso se puede trabajar y no le veo problema en que se logre un nivel de compromiso con la compañía, pero seguramente se logra a largo plazo.</p>
<p>8</p>	<p>¿Qué capacidades considera que lo destaca(ron) de otros y ser considerado una opción para ocupar otros cargos? ¿Cómo lo afrontó o afrontaría?</p>	<p>Voy a cumplir 8 años en la compañía y estoy agradecido porque apostaron por mí y pude realizar línea de carrera. Por lo tanto, considero que mis jefes inmediatos en estos 8 años vieron en mí ciertas cualidades como por ejemplo, compromiso, trabajo en equipo, capacidad de gestión, proactividad, entre otros y los afronto con mucha responsabilidad, teniendo en cuenta que la posición encomendada que tengo ahora es muy importante porque soy el nexo entre la empresa y el cliente, entonces hay muchas cosas que proactivamente debo de desarrollar con mis clientes en beneficio de la compañía, por ello menciono la capacidad de gestión, y la que tengo ahora fue creciendo porque la empresa me dio la oportunidad de una línea de carrera, entonces considero que somos un eje, en esta posición de KAM, muy importante para el tema productivo y monetario para la empresa.</p> <p>Creo también que podrían considerarme para ocupar otros cargos, y justamente por estas cualidades mencionadas, quizá no hay posiciones que se asemejen a las que estoy realizando ahora pero cuando uno tiene cualidades innatas y las estas aplicando en un área, puedes hacerla en otras áreas que necesiten de ese perfil, y todo en beneficio de la compañía.</p>

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Back Office
Nombres y apellidos	Yenny Orozco Valenzuela
Código de la entrevista	Entrevistado 4 (Entv.4)
Fecha	04 de mayo, 2020
Lugar de la entrevista	(Entrevista vía llamada telefónica)

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué lo motiva a seguir adelante y asumir los nuevos retos que se presentan en la empresa?
2	¿Cuáles son las actividades o propósitos relevantes que realiza y le permiten alcanzar los objetivos de la empresa?
3	¿Qué aspectos serían importantes evaluar para implementar una nueva propuesta de solución, medida y/o proceso?
4	¿Por qué considera que la retroalimentación es importante en su vida profesional?
5	¿De qué manera influye el salario percibido, la promoción interna y la motivación, en su desempeño?
6	¿Qué comentarios tiene sobre el ambiente y las condiciones de trabajo en donde desarrolla sus actividades?
7	¿Qué tan importante considera la presencia de la proactividad, compromiso y voluntad en una empresa dedicada al rubro outsourcing? ¿Por qué?
8	¿Qué capacidades considera que lo destaca(ron) de otros y ser considerado una opción para ocupar otros cargos? ¿Cómo lo afrontó o afrontaría?

Observaciones

.....
.....
.....

Entrevistado4 (Entv.4)

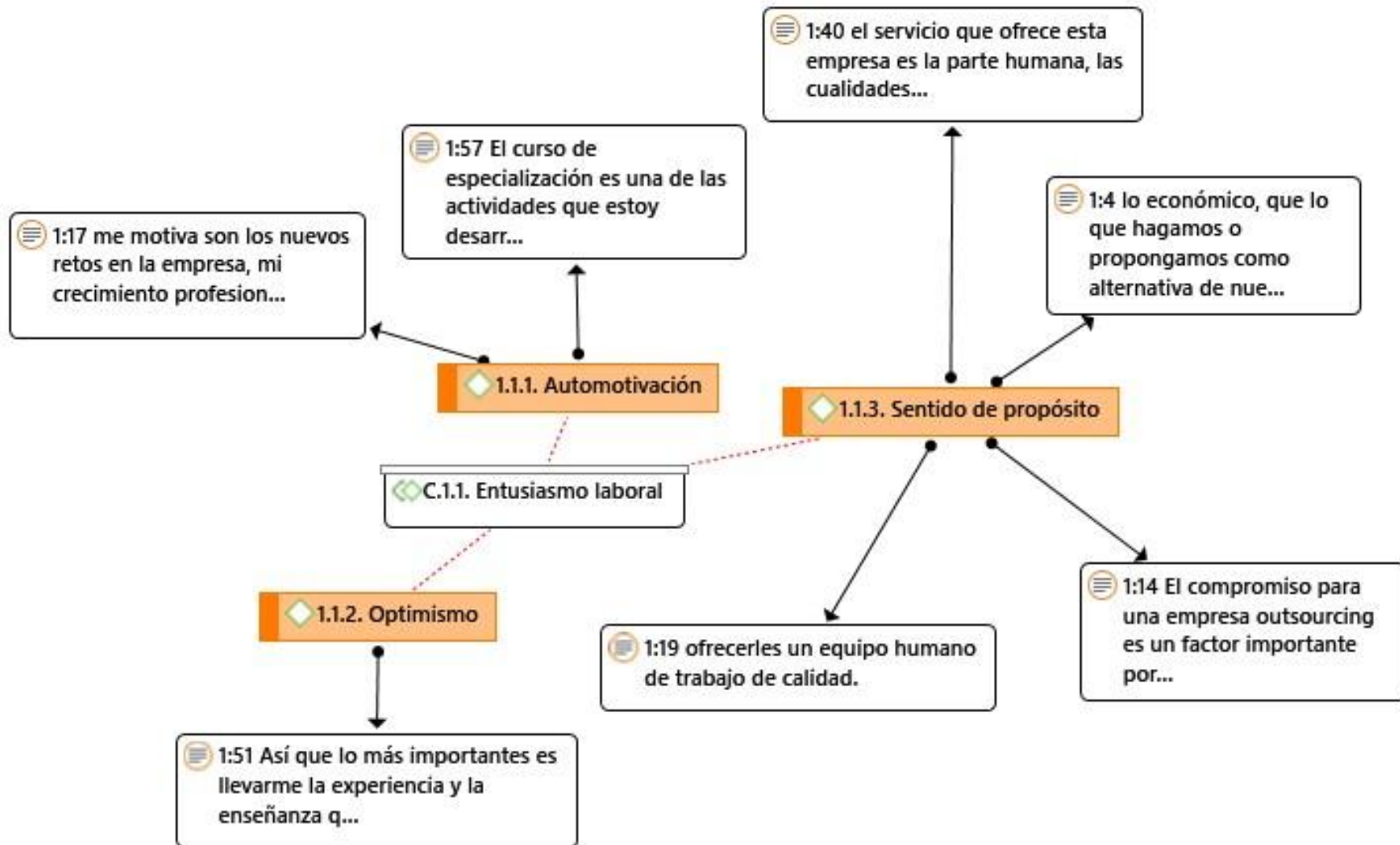
Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué lo motiva a seguir adelante y asumir los nuevos retos que se presentan en la empresa?	La primera motivación en salir adelante es mi hijo, y en segundo lugar seguir creciendo profesionalmente dentro de la empresa, no quedarme en el puesto de Back Office y seguir escalando y en un corto o largo plazo asumir el cargo de Coordinador de Cuenta. Ahora me encuentro llevando un curso de especialización para poder enfocarme en asumir nuevos cargos.
2	¿Cuáles son las actividades o propósitos relevantes que realiza y le permiten alcanzar los objetivos de la empresa?	El curso de especialización es una de las actividades que estoy desarrollando para enfocarme en lo que necesita la empresa y además solicitar y recibir constante feedback de mi desarrollo y desempeño, con ello logro saber que debo mejorar, que puedo obtener y lograr dentro de la empresa y así asumir nuevos cargos.
3	¿Qué aspectos serían importantes evaluar para implementar una nueva propuesta de solución, medida y/o proceso?	La dinámica con otras áreas, como es el caso del área de reclutamiento y selección, para que la dinámica de nuestras actividades sea correcta y siga el curso, el área de selección debe mejorar en los filtros y procesos, lo que creo que sucede es que no tienen una base de datos efectiva y muchas veces filtran personal que ya ha estado en la empresa pero que en su cese fue por aspectos o conductas negativas. Entonces esta área es un punto débil para la continuidad de mis actividades y debería mejorarse en pro de continuar el mismo ritmo y dinámica que le ofrecemos a nuestros clientes.
4	¿Por qué considera que la retroalimentación es importante en su vida profesional?	Me ayuda bastantes, porque puedo saber qué es lo que estoy haciendo mal y que puedo mejorar. Siempre recibo retroalimentación de mi jefe directo, donde menciona si debo mejorar algo o si me falta algo. Uno de sus últimos comentarios fue que debo de tener inteligencia emocional y no tomar las situaciones negativas como un problema personal, sino buscar la mejor manera de solución.

5	¿De qué manera influye el salario percibido, la promoción interna y la motivación, en su desempeño?	Respecto al salario, me siento conforme con lo que percibo, es de acuerdo al puesto que estoy desempeñando. Y una de las motivaciones es la idea de crecer internamente porque al igual que el caso de otros compañeros se ha demostrado que se puede crecer dentro de la empresa. Entonces puedo decir que estos factores influyen positivamente en mi desempeño.
6	¿Qué comentarios tiene sobre el ambiente y las condiciones de trabajo en donde desarrolla sus actividades?	En lo humano, es un ambiente bonito, de familia, porque durante el tiempo que vengo trabajando en la empresa siempre hay compañeros que están a disposición de ayudarte a pesar de que nuestras actividades no sean las mismas, siempre tratan de hacer lo mejor posible para ayudar; lo importante es salir adelante. Respecto a las instalaciones, herramientas y espacio hay cosas que mejorar, sabemos que no hay mucho espacio, pero la empresa se preocupa por brindarnos un poco de mejoría. Identifican la necesidad y creo que eso es importante, porque buscan la manera de alivianar mientras encuentras la solución adecuada, además de aportar con nuestro bienestar.
7	¿Qué tan importante considera la presencia de la proactividad, compromiso y voluntad en una empresa dedicada al rubro outsourcing? ¿Por qué?	La proactividad existe y más aún en el área de PDV, como bien lo menciona nuestro líder de la empresa, Javier Arellano, el servicio que ofrece esta empresa es la parte humana, las cualidades que tienes y que despliegas en tu trabajo, lo que ofreces, el tiempo que dedicas a realizar tus reportes e informes. Estos factores son importantes en la empresa porque al momento de licitar ofrecen lo humano y el servicio de planilla, así que se toma con bastante importancia lo que podemos ofrecer como empresa a otras empresas.

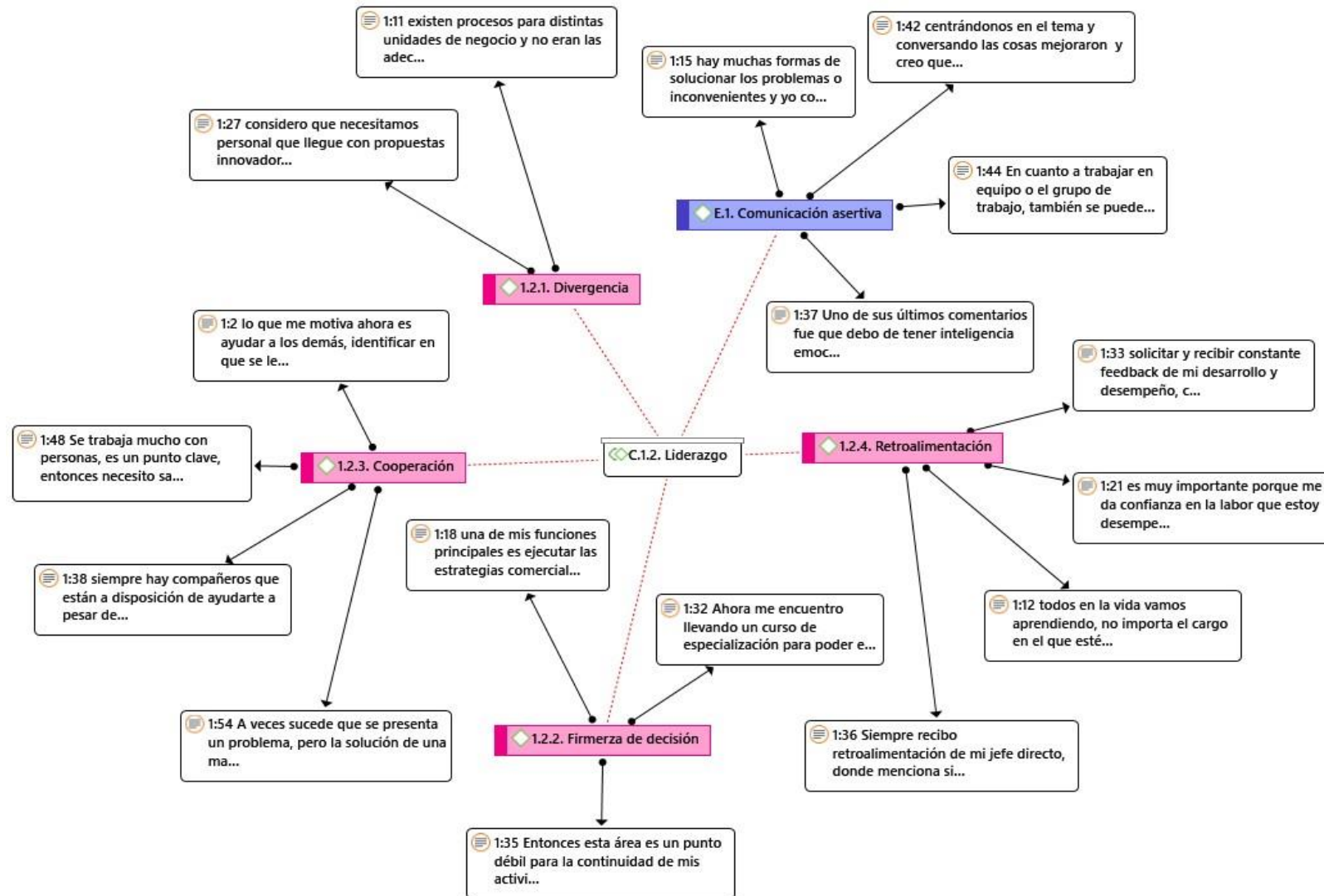
8	<p>¿Qué capacidades considera que lo destaca(ron) de otros y ser considerado una opción para ocupar otros cargos? ¿Cómo lo afrontó o afrontaría?</p>	<p>Soy proactiva, manejo de conflictos; afronto los problemas y sé cómo solucionarlos. Un claro ejemplo es cuando mi Coordinadora de cuenta no estuvo presente por un periodo corto de tiempo, fui yo la que asumí las responsabilidades frente al cliente y no solicité de la ayuda de otros coordinadores, solo hasta cuando pude notar que ya no podía afrontar sola los requerimientos del cliente. Pero en lo que respecta responsabilidad y entender lo que quiere el cliente, me siento segura de saber y desarrollar las soluciones.</p>
---	--	--

Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti

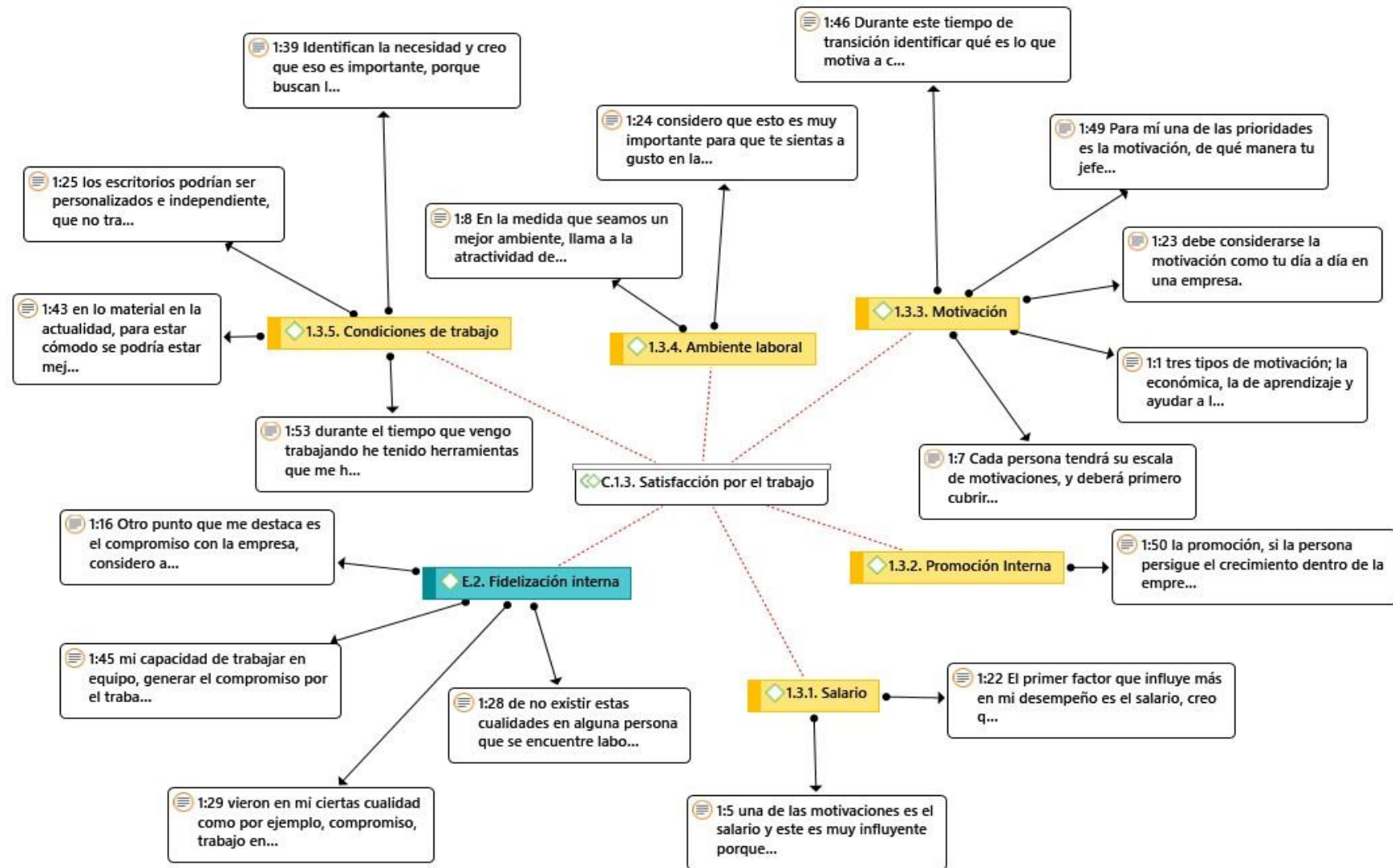
Sub categoría 1: Entusiasmo laboral



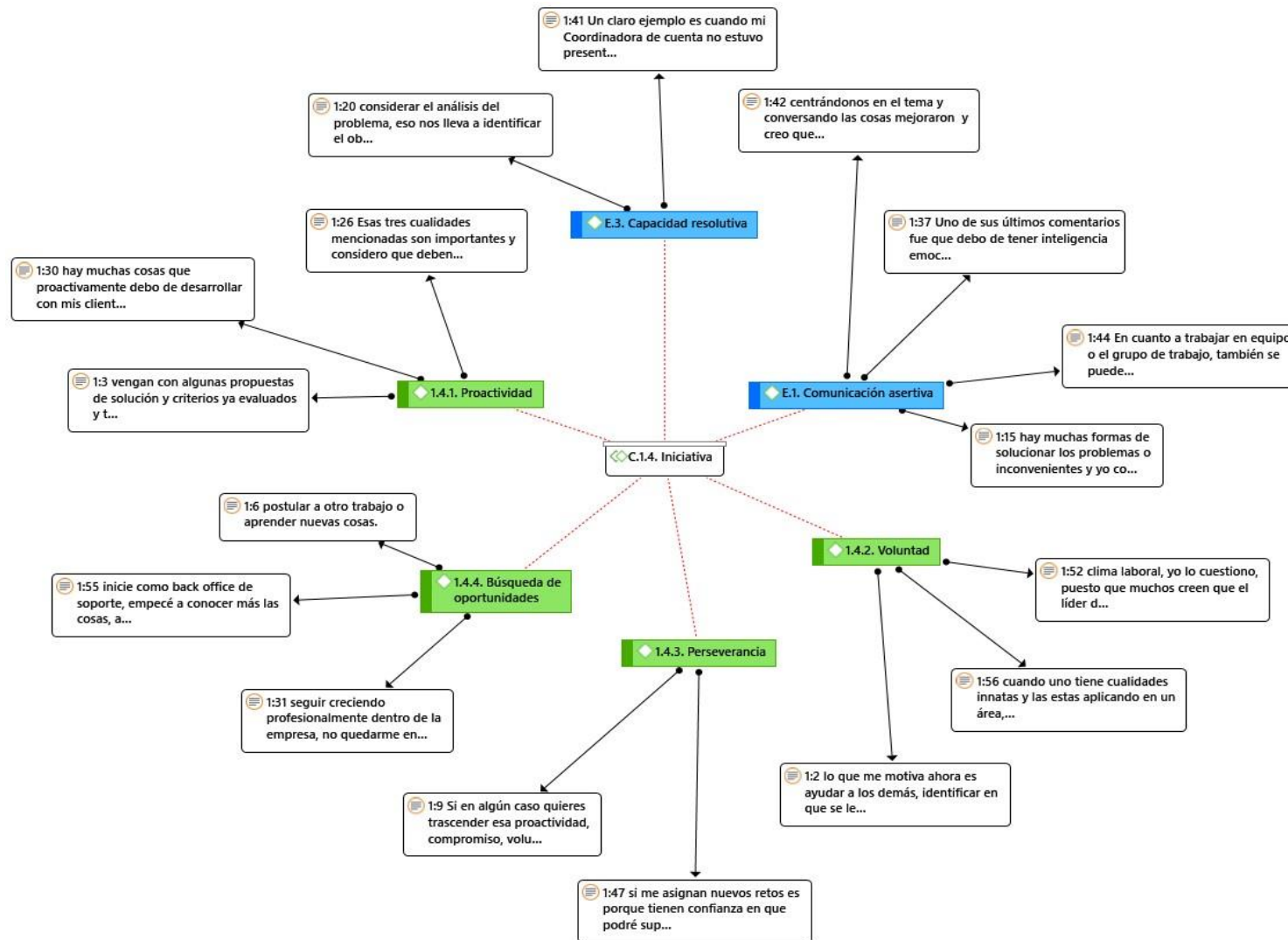
Sub categoría 2: Liderazgo



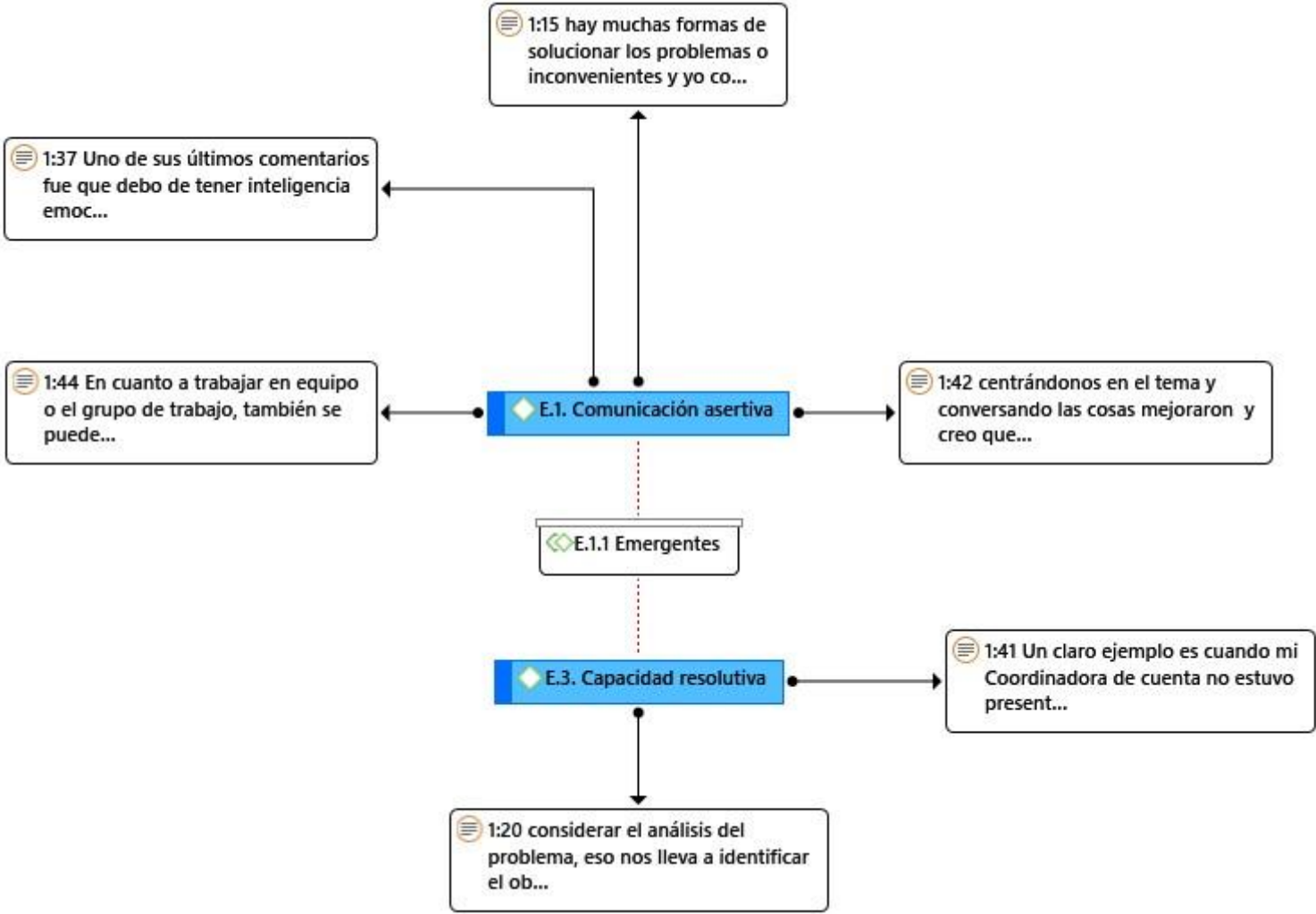
Sub categoría 3: Satisfacción por el trabajo



Sub categoría 4: Iniciativa



Variable Emergentes



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima – Perú, 2020.

Nombre de la propuesta: Programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing

Yo, Rober Anibal Luciano Alipio identificado con DNI Nro 19692169, Especialista en Administración, Actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener, Ubicado en la ciudad de Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

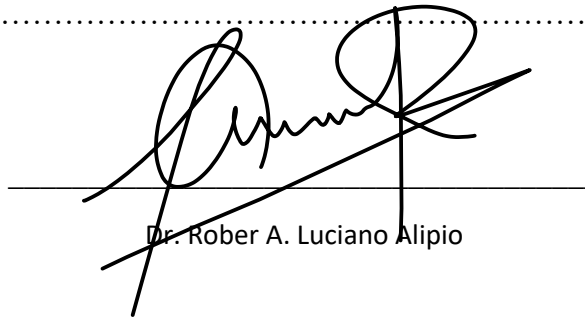
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. Se recomienda para su implementación
2.
3.

Es todo cuanto informo;



Dr. Rober A. Luciano Alipio

Anexo 9: Matrices de trabajo

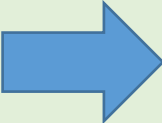
1. Matriz - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Estrés de rol y satisfacción laboral	El objetivo de este estudio es analizar el papel mediador del engagement entre el estrés de rol –conflicto, ambigüedad, sobrecarga– y la satisfacción con el trabajo. Para ello se aplica un estudio en el sector empresarial de España, teniendo como criterio que los trabajadores tengan un año de experiencia como mínimo.	Internacional
	Título del informe		Un estudio realizado en España a 586 trabajadores determinó que los estresores de rol y el engagement son herramientas predictoras del nivel de satisfacción laboral, esto logró determinar que aquellos trabajadores que presentan engagement están más satisfechos en el trabajo, La evaluación en esta empresa demostró que gracias a esta herramienta los trabajadores pueden controlar ciertos comportamientos sobre el manejo del estrés validando la relación directa que tiene el engagement sobre el conflicto y la ambigüedad. De acuerdo a los resultados del estudio, es necesario generar políticas en la empresa que se enfoquen en aumentar el nivel de engagement y desarrollar estrategias de tareas y funciones. (Orgambídez, Pérez & Borrego, 2015).
	Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo		
	Referencia		
	Orgambídez, A.; Pérez-Moreno, P. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo, <i>Journal of Work and Organizational Psychology</i> , (abril 2015). Universidade do Algarve, Portugal; Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics, Portugal; Universidad de Huelva, España.		
	Informe mundial #2	Esencia del problema	Un estudio realizado en La Planta de producción de petróleo y Gas Costa Afuera en Mexico, determinó el nivel de engagement laboral de los trabajadores. Se consideraron los diferentes roles y áreas de desempeño para conocer si esto determinaba el nivel de compromiso que tenían con su
	Determinación del Nivel de Engagement laboral	La Planta de producción de petróleo y Gas Costa Afuera en Mexico, tiene como finalidad determinar el nivel de engagement laboral de los trabajadores de un centro procesador de gas y aceite. Se pudo identificar que la población estudiada esta implícitamente envuelta en su desempeño, dando sentido a su presencia dentro de la estructura y manifestando resiliencia ante situaciones de dificultad.	
	Título del informe		
	Determinación del Nivel de Engagement laboral en Trabajadores de una Planta de Producción de Petróleo y Gas Costa Afuera en México		
Referencia			
Contreras, C. (2015). Determinación del Nivel de Engagement laboral en Trabajadores de una Planta de Producción de Petróleo y Gas Costa Afuera en México, <i>Ciencia & Trabajo</i> , (abril 2015). Veracruz, México.			

		<p>trabajo. Los resultados del estudio identificaron que la población estudiada esta implícitamente comprometida en su desempeño, dando sentido a su presencia dentro de la estructura jerárquica y manifestando resiliencia ante situaciones de dificultad. A pesar de que la población sea diversa y diferente en cuanto al grado de escolaridad, edad y actividad laboral demuestran un alto nivel de compromiso con sus actividades lo que permitió a la empresa dedicar la fomentación del engagement. (Contreras, 2015)</p> <p>Un estudio en Puerto Rico a trabajadores definió el gran impacto que tiene el liderazgo sobre el comportamiento de los seguidores. Esto debido a que las organizaciones exigen más proactividad a los empleados y buscan constantemente la mejora continua, si el equipo de trabajo no se encuentra debidamente liderado de manera correcta y basada en la misión de la empresa, las personas no podrán desenvolverse adecuadamente. El resultado de este estudio confirma la relación positiva existente entre el engagement y el liderazgo, asimismo recomienda resaltar la importancia de la conducta del líder y mantener una actitud positiva para para el contexto laboral. (Martínez, Medin, Rodriguez y Del toro, 2016)</p>
Informe mundial #3	Esencia del problema	
Work Engagement y Compromiso Laboral	<p>El artículo se presenta el análisis comparativo por edades de los tres componentes del Compromiso Laboral de acuerdo con el modelo de Meyer y Allen (1997), más la variable Work Engagement conceptualizada por Schaufeli y Salanova (2009), tomando como muestra a empleados de diversas compañías latinas, en su mayoría colombianas.</p>	
Título del informe		
Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador?		
Referencia		
<p>Guevara, L.; Fernández, L. (2017). <i>Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador?</i>, Rev. Interam. Psicol. Ocup. Vol. 34 No. 2, (diciembre 2015). Medellín – Colombia.</p>		

Problema de investigación a nivel nacional	Informe nacional #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Engagement laboral y cultura Organizacional	El estudio tiene como objetivo determinar el nivel de alcance que tiene la cultura organizacional en el engagement laboral, asimismo exponer si la orientación de las personas y grupo de personas explican las diferencias de las relaciones.	Nacional
	Título del informe		Las empresas e instituciones peruanas, de índole económico competitivo y con apertura a la globalización presentan aspectos que relacionan el nivel de engagement de los trabajadores para con sus organizaciones. Un estudio realizado a dichas empresas demuestra que el engagement está relacionado con el tipo de cultura organizacional que presenta, es decir que es determinante conocer el nivel de engagement presente en la empresa para determinar el impacto sobre la misión, visión, valores y objetivos de la organización. (Bobadilla, Callata y Caro, 2015)
	Engagement laboral y cultura Organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global.		
	Referencia		
	Bobadilla, M.; Callata, C.; Caro, A.; (2015). <i>Engagement laboral y cultura Organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global.</i> , Universidad del Pacífico, Perú		En una empresa privada de telecomunicaciones en Lima se halló una relación débil en el factor de apoyo organizacional, esto quiere decir que el trabajador al no percibir que la organización no muestra interés por su bienestar este va perdiendo el vínculo para con ella. Lo mismo sucede con el factor Permanencia si el trabajador percibe apoyo y preocupación por él, este tendrá el propósito de permanecer en la organización. (Flores y Gómez, 2018).
	Informe nacional #2	Esencia del problema	
	Cultura Organizacional	El artículo tiene por objetivo analizar y encontrar la valoración de la satisfacción laboral en relación con la cultura organizacional y el compromiso cristiano de 426 docentes de la Universidad Peruana Unión de Lima durante el periodo 2013	
	Título del informe		
	Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión		
	Referencia		
	Silva, F.; Acuña, R.; (2014). <i>Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión</i> , Universidad Peruana Unión, Perú.		
	Informe nacional #3	Esencia del problema	
Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional	En este estudio se busca determinar la correlación entre las variables Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional en una institución privada de Lima. Teniendo como resultado una relación positiva entre ambas variables, y asimismo una relación directa negativa en cuanto a una percepción de disconformidad con el trabajo.		
Título del informe			
Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de lima, Perú.			
Referencia			
Flores, J.; Gómez, I.; (2018). <i>Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima, Perú.</i>			

3. Matriz – PROBLEMA, OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN

Formulación del problema	Objetivo general
<p>¿Cómo mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing?</p> 	<p>Proponer un programa estratégico de incentivos para mejorar el engagement laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing</p>
	<p>Objetivos específicos</p>
	<p>Evaluar el nivel de compromiso laboral de los trabajadores de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020.</p> <p>Determinar los factores que influyen en el desarrollo del engagement laboral de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020.</p> <p>Determinar estratégicamente incentivos para mejorar el engagement laboral de una empresa outsourcing, San Isidro, Lima- 2020.</p>

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
<p>¿Qué teorías sustentan la investigación?</p>	<p>Bajo las teorías de la administración, existen 2 teorías que son claves y de prioridad para esta investigación, que son: Teoría de Relaciones Humanas. (George Elton Mayo) y Teoría de Comportamiento Organizacional (Herbert Alexander Simon)</p>	<p>El presente estudio de investigación se sustenta bajo teorías que fueron necesarias para el desarrollo de la investigación y que aportaron claridad en los términos de Relaciones Humanas, Motivación y Comportamiento organizacional; siendo los autores; Herbet Alexander Simón, Frederick Herzberg, Elton Mayo, Sthephen Robbins e Idalberto Chiavenato. Los conceptos presentados por los autores, están efectuados sobre el comportamiento de las personas dentro de una organización, su conducta, cuáles son los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos, la productividad bajo qué factores están condicionados y que tan importante es el bienestar</p>
<p>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</p>	<p>Cada teoría surge de un estudio enfocado a un tema o factor de importancia dentro de las organizaciones. Con la teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo, la investigación tendrá como base los estudios realizados enfocados en las personas, su relación de bienestar dentro de una empresa, la comunicación, el nivel de bienestar y compromiso con sus actividades. Y la teoría de comportamiento Organizacional, permitirá identificar la conducta de la persona dentro de las organizaciones, los resultados de rendimiento, la motivación, el comportamiento de líder y la productividad.</p>	

		de las personas para se refleje en resultados óptimos.
Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	El trabajo se decide realizar por que busca identificar la relación que tiene el engagement de los trabajadores de una empresa outsourcing con la productividad.	La justificación practica se realizó en una empresa outsourcing para determinar y plantear estrategias para mejorar el nivel del engagement laboral de los colaboradores, conocer si las herramientas empleadas actualmente están siendo estratégicamente aplicadas o no son las adecuadas para las necesidades, sentimientos y deseos de los trabajadores. Con este estudio se espera determinar la importancia de las herramientas elegidas para su aplicación y generar un sistema de evaluación, y seguimiento con el propósito de alcanzar mejores resultados productivos.
¿Qué espera con la investigación?	Describir la importancia del engagement de los trabajadores en relación a alcanzar los resultados de la organización donde se desempeñan, así como generar un sistema de evaluación, aplicación y seguimiento sobre esta herramienta.	
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	El diseño que se aplica es la investigación mixta, que es la unión de la investigación cualitativa e investigación cuantitativa, lo que permitirá obtener información completa, como base de datos numéricos, porcentuales, aplicación de entrevistas para analizar fenómeno estudiado.	El estudio se justifica metodológicamente debido a que se empleó el enfoque mixto, este tipo de enfoque permite obtener información completa porque unifica la investigación cualitativa con la cuantitativa, permitiendo emplear base de datos, resultados numéricos, porcentuales, escalas de medición, encuestas y entrevistas a los participantes de la investigación. Es una investigación holística, puesto que engloba las teorías, estudios y aportes de otros autores, permitiendo que se generen nuevos resultados, sugerencias y contribuciones. Se aplicó a nivel comprensivo, permitiendo tener mayor facilidad de entendimiento, esto permite generar nuevas ideas o hipótesis sobre el escenario presentado. Es de método inductivo, el cual permite al investigador ampliar su visión, generando la necesidad de conseguir información real y
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	El resultado que se obtenga, será analizado e interpretado con la finalidad de identificar el nivel del engagement y la importancia de este en la obtención de resultados y/o productividad de los trabajadores de una empresa outsourcing.	

		estudios en campo con el objetivo de recolectar los datos más exactos. A su vez es también de método deductivo; por ello se emplearon bases teóricas y antecedentes a nivel nacional e internacional, con ello se logra mostrar los datos reales, aportando con este nuevo estudio realidades que necesitan de estudios.
--	--	--

4. Matriz – TEORÍAS

Teoría 1: Comportamiento Organizacional					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Herbert Alexander Simón	2013	Simón (Citado en Carbajal, 2013). Señala que “El comportamiento administrativo sugiere que los procesos de decisión son desarrollados con importantes limitaciones para los decisores” (p.59).	Simón (Citado en Carbajal, 2013), Señala que el comportamiento administrativo, se desarrolla entre los decisores de una organización. También indica que bajo este concepto existen aspectos como la comunicación, liderazgo y toma de decisiones que son de esencia dentro del marco empresarial.	La teoría presentada es una base del desarrollo del tema de estudio, se aplicarán los factores de relevancia, como la toma de decisiones, comunicación, liderazgo y el comportamiento; buscando que los colaboradores logren identificar estos aspectos y aplicarlos correctamente dentro de la empresa generando respuestas positivas para el desarrollo de actividades y planes de trabajo.	La teoría del comportamiento organizacional, tiene como representantes a Herbet Alexander Simón, con la teoría del Comportamiento Organizacional, donde señala la importancia del hombre, su comportamiento dentro del proceso administrativo y los factores que son decisores para la toma de decisiones; y a Abraham Maslow quien aporta a la teoría sus estudios sobre la motivación y principales necesidades del ser humano, donde representa las necesidades en una pirámide, en la cúspide se encuentra la autorrealización Ambos aportes permitirán al estudio identificar las necesidades, deseos y motivaciones, y su representación en la conducta, desempeño y compromiso que tiene el colaborador dentro de la organización. Posteriormente el estudio permitirá determinar la manera correcta de comprometer al colaborador abordando sus
Referencia:	Carbajal, J. (2013) <i>Aportes del concepto de racionalidad a la teoría Administrativa</i> . Colombia.				
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Abraham Maslow	2015	Maslow (Citado en Corrdor, 1960) afirmó que "Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo. Lo que un hombre puede ser, debe ser".	Maslow (Citado en Corrdor 1960) Señala que las personas se deben realizar de acuerdo a la motivación de sus necesidades. Además, señala que	Esta teoría se enfoca en las necesidades, la motivación y conducta de los colaboradores. Entonces se buscará identificar las necesidades y motivaciones de los	

		Con ello Maslow da a entender que no todos los hombres estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada quien satisfacer las necesidades que crea oportunas para llegar a su propósito. (p. 18)	el responsable de los colaboradores necesita reconocer las necesidades de cada uno para entender su conducta.	colaboradores con el fin de interpretar su conducta.	necesidades y deseos. (Carbajal, 2013; Corrdor, 2015)
Referencia:	Corrdor, R. (2015) <i>El Comportamiento Humano En La Organización</i> . Colombia D.C.				

5. Matriz – CONCEPTOS

Variable o categoría 1: Engagement Laboral					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Maslach, C. y Leiter, M.	2007	Salanova y Schaufeli (2009) el compromiso consiste en un estado de alta energía. (en lugar de agotamiento), fuerte participación (más bien que cinismo) y un sentido de eficacia (en lugar de ineficacia). (p. 369).	El engagement abarca otros conceptos como el compromiso, implicación en el trabajo, dedicación y apego al trabajo. (Maslach, C. y Leiter, M. 2007)	Nos permitirá relacionar el comportamiento de los colaboradores en base a estos conceptos.	El engagement laboral se refiere al nivel de compromiso, dedicación, sentido de participación, apego al trabajo, implicación, iniciativa y vigor en realizar las actividades y tareas en el trabajo. El claro reflejo de los resultados de estos factores es la eficiencia y productividad de sus labores. Dentro de este concepto nos permite identificar un perfil que servirá a la empresa para sus futuros procesos de selección, y para el personal activo, implementar un sistema de desarrollo de estos factores. Asimismo, bajo la visión psicológica, podemos conocer que el engagement se traduce como un estado mental positivo, y este se refleja respondiendo positivamente en las demandas que solicite su trabajo. (Maslach y Leiter, 2007; Vargas y Estrada, 2012; Kahn y Fellows, 2012; Salanova y Schaufeli, 2004; Benitez y Aguila, 2015)
Referencia:	Maslach, C. y Leiter, M. (2007). <i>Burnout</i> .				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Vargas, L. y Estrada, W.	2016	Vargas y Estrada (2016) La conceptualización del engagement contempla las nociones de estado psicológico positivo, cognitivo-afectivo y sus respectivas dimensiones vigor, absorción y dedicación. (p. 35)	Refiere al engagement como un fenómeno psicológico afectivo, que relaciona conceptos de dedicación, absorción y vigor (Vargas, L. y Estrada, W. 2016)	Permitirá observar el fenómeno desde la perspectiva psicológica, vinculándolo con factores de relevancia en el comportamiento de los colaboradores.	
Referencia:	Vargas, L. y Estrada, W. (2016). <i>Engagement: Teoría y nociones</i> . Perú				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Kahn, W. y Fellows, S.	2012	Kahn y Fellows (2012) "Desarrolla el concepto de compromiso para explicar lo que los estudios tradicionales de motivación laboral pasaron por alto, a saber, que los empleados ofrecen diferentes grados y dimensiones de sí mismos de acuerdo con algún cálculo interno que realizan consciente e inconscientemente" (p.105).	Determinan al sujeto como un individuo energético, comprometido con sus tareas y respondiendo a las demandas de su puesto Kahn, W. y Fellows, S. 2012).	Nos ayuda a identificar si los colaboradores encajan dentro de esa figura, de ser lo contrario, enmarcar el perfil de lo que busca la empresa.	
Referencia:	Kahn, W. y Fellows, S. (2012). Compromiso de los empleados y trabajo significativo. En BJ Dik, ZS Byrne y MF Steger (Eds.), Propósito y significado en el lugar de trabajo. Asociación Americana de Psicología.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Salanova, M. y Schaufeli, W.	2004	Salanova & Schaufeli (2004) "El engagement, se define como un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción" (p. 109).	Determinan el engagement como un estado mental positivo, relacionado con la dedicación y vigor del trabajo y sus tareas. (Salanova, M. y Schaufeli, W. 2004).	Nos permitirá identificar si un colaborador presenta un estado mental positivo, observando su trabajo.	
Referencia:	Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). <i>El engagement de los empleados, un reto emergente para la dirección de los recursos humanos</i> .				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Benitez, R. y Águila A.	2015	Benitez y Aguila (2015) "Las personas que experimentan engagement sienten estar fuertemente vinculados con sus tareas y tienen la percepción de que son capaces de afrontarlas con total eficacia, respondiendo así a las demandas del puesto de trabajo." (p.162).	El colaborador que experimenta el engagement, generan un estado positivo de desempeño e involucramiento con sus tareas y el alcance de objetivos. (Benitez, R. y Águila A., 2015)	Aplicar la ratio de rotación de personal.	

Referencia:	Benitez, R. y Águila A. (2015). <i>Compromiso en el trabajo y practicas de recursos humanos de alto rendimiento</i> . España.					
Sub Variable o categoría 1: Entusiasmo Laboral						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Soria, M. y Schaufeli, W.	2004	Soria y Schaufeli (2004) Señalan el entusiasmo como "Un estado mental positivo relacionado con el trabajo, más que un estado específico y momentáneo, el entusiasmo laboral se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular".	Señalan al entusiasmo como un estado mental positivo que se relaciona con el trabajo. (Soria, M. y Schaufeli, W. 2004)	El entusiasmo laboral está directamente vinculado con el engagement, este concepto permitirá conocer el estado de los trabajadores.	El engagement tiene sub variables que ayudan a entender mejor el concepto y a desglosar los términos que abarcan implícita y explícitamente en los colaboradores. El entusiasmo es uno de ellos, y determina el estado mental positivo de los colaboradores, y como este se refleja en el desempeño de sus actividades. Además, esta variable tiene un impacto directo con la satisfacción laboral y el compromiso que tiene para realizar sus actividades. (Soria y Schaufeli, 2004; Littlewood, 2019)	
Referencia:	Soria, M. y Schaufeli, W. (2004). <i>El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Estudios financieros</i> . Revista de trabajo y seguridad social.					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Littlewood, H.	2019	Littlewood (2019) Entusiasmo implica exaltación y fogosidad del ánimo (reflejando las dimensiones de vigor o energía), también implica una adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño y arrojarse (reflejando el concepto de absorción) e implica una inspiración muy viva (representando el concepto de dedicación-orgullo)". (p. 6)	Describe el entusiasmo como un reflejo de vigor, energía, orgullo y dedicación, por las actividades. (Littlewood, 2019)	Permite señalar los factores que serán determinantes para identificar si un colaborador presenta entusiasmo por su trabajo o no.		
Referencia:	Littlewood, H. (2019). <i>El triángulo laboral virtuoso: Entusiasmo, Satisfacción y Bienestar</i> . Mexico					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Littlewood, H.	2019	Littlewood (2019) Se propone que Entusiasmo caracteriza a los trabajadores que laboran con admiración, pasión, emoción, y empeño de manera consistente y duradera; en consecuencia, el trabajo es fuente de Satisfacción y Bienestar. Quienes trabajan con entusiasmo, lo hacen voluntariamente y con gusto, el trabajo es para ellos una actividad que les da sentido de vida y les dignifica. (p.8)	También propone que el entusiasmo en el trabajo tiene como consecuencia satisfacción y bienestar. (Littlewood, 2019)	El entusiasmo presentándose como un indicador de satisfacción y bienestar, permitirá identificar sobre estos valores, a los colaboradores.		
Referencia:	Littlewood, H. (2019). <i>El triángulo laboral virtuoso: Entusiasmo, Satisfacción y Bienestar</i> . Mexico					

Sub Variable o categoría 2: Liderazgo						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Maxwell, J.	2007	Maxwell (2007) Determina que "Hay tres cualidades que todo líder debe de poseer para ganarse la confianza de la gente; competencia, comunicación y carácter.	Se determina los componentes que debe de tener un líder, competencia, comunicación y carácter. (Maxwell 2007)	En el estudio se podrá introducir esta variable con la finalidad de identificar si los superiores mantienen el perfil de líder.	El liderazgo y su gama de estilos, es una variable determinante dentro del concepto engagement, porque permite reconocer que tipos de líderes tiene la empresa y cuál es su efecto en los colaboradores o grupos de persona que tiene a su cargo, tal como lo indican los autores, el liderazgo permite identificar el buen trabajo que realizan los llamados líderes. Ciertos estilos como el situacional, permite al líder por optar una correcta postura frente a una situación o el líder transformacional quien tiene la habilidad de sacar lo mejor que los colaboradores y potenciarlas, si se genera este ambiente de seguridad y crecimiento a nivel personal y profesional se lograr tener a personas fidelizadas con su entorno y como resultado muestre mayor dedicación y compromiso en sus tareas. (Maxwell, 2007; De la Cruz y Ramirez, 2016 y Burns, 2004)	
Referencia:	Maxwell, J. (2007). <i>El ABC del liderazgo</i> .					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
De la Cruz, S. y Ramirez, R.	2016	De la Cruz y Ramirez (2016) Señalan que un estilo de liderazgo situacional es el cual da resultados positivos al momento de tomar decisiones, debido a que el gerente líder tomara la postura más conveniente de acuerdo a la situación en la cual se encuentre. (p.12)	Los autores señalan que el estilo de liderazgo situacional brinda resultados positivos, puesto que este perfil se caracteriza por una buena toma de decisiones. (De la Cruz y Ramirez, 2016)	Identificar el estilo de liderazgo dentro de la organización es pieza fundamental para reconocer si sus líderes son realmente capaces de tomar buenas decisiones.		
Referencia:	De la Cruz y Ramirez (2016). <i>Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de atención al Cliente claro oficina</i> . Perú					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Burns, J.	2004	Burns (2004) Señala que "El líder transformacional busca motivos potenciales en los seguidores, busca para satisfacer necesidades superiores y compromete a la persona completa del seguidor ". (p.04)	El líder transformacional, es aquel que busca identificar y re potenciar las cualidades de sus seguidores. (Burns, 2004)	Para el estudio, este concepto será de importancia puesto que para lograr que el colaborador se comprometa con su trabajo y necesita de un líder transformacional, aquel que permitirá potenciar sus habilidades y características.		
Referencia:	Burns, J. (2004). <i>Transformando el liderazgo: Una nueva búsqueda de la felicidad</i> .					

Sub Variable o categoría 3: Satisfacción por el Trabajo						
Autor/es	Año	Cita	Paráfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Bussing, A., Bissels, T. y Fuchs, V	1999	Bussing, Bissets y Fuchs (1999) Señalan que la Satisfacción en el Trabajo está conformada de tres características. Una es la respuesta emocional ante una situación laboral; como tal, no puede verse, sólo inferirse. Otra es el grado en que los resultados del trabajo cumplen con las expectativas del individuo. Finalmente, es la representación global de varias actitudes relacionadas. (p.999-1028)	Señalan que la satisfacción por el trabajo, tiene tres características; respuesta emocional, grado de resultados del trabajo y representación global. (Bussing, Bissels y Fuchs, 1999)	Se aplicará este concepto, para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores bajo estas tres características.	La siguiente variable que permite ampliar el concepto "engagement laboral" es la satisfacción por el trabajo, claramente esta variable es directamente responsable del nivel de compromiso o entusiasmo que un colaborador pueda presentar. Si un colaborador no se siente a gusto en su entorno laboral, no gusta de su grupo y equipo de trabajo, no tiene las correctas herramientas, no se va a sentir a gusto con la empresa, consigo mismo ni menos con las tareas que desempeña, es por ello, que la Satisfacción por el trabajo, o también conocido satisfacción laboral permite entender bajo qué características deben de realizar sus actividades las personas y saber abordar las necesidades que presenten. Además, bajo este término también se considera el tema económico, la remuneración que es un factor explícito y que determina un nivel de satisfacción de acuerdo a la necesidad de la persona. (Bussing y Bissels; 1999; Platán y Contreras, 2019; Silva, Carena y Canuto, 2017)	
Referencia:	Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V. (1999) <i>Un modelo dinámico de satisfacción laboral: enfoques cualitativos. Relaciones humanas</i>					
Autor/es	Año	Cita	Paráfraseo	Aplicación en su tesis		
Platán, J., Brito, F. y Contreras, A.	2019	Platán., Brito y Contreras (2019) Definen "La satisfacción laboral como la actitud general de la persona hacia su trabajo, entendiendo por trabajo no solamente las actividades o tareas, ya que también debe de tomarse en cuenta la interacción con los compañeros y superiores, el clima organizacional y el desafío por cumplir los objetivos y las metas; es decir, hablar de satisfacción laboral implica considerar una gran cantidad de aspectos que se manifiestan de manera emocional en el empleado mediante sus actitudes, que a su vez se reflejan en el desempeño labora	Definen la satisfacción laboral como la actitud de las personas hacia su trabajo, la interacción con sus compañeros. Platán, (Brito y Contreras 2019),	Para la investigación se podrá medir el nivel de satisfacción por el trabajo, bajo las variables que identifican los autores.		
Referencia:	Platán, J., Brito, F. y Contreras, A. (2019) Entusiasmo y satisfacción laboral en personal de salud de Baja California, Mexico.					
Autor/es	Año	Cita	Paráfraseo	Aplicación en su tesis		
Hurtado, M.	2017	Hurtado (2017) Señala que, "lo que impulsa al trabajador a continuar en una organización sería la satisfacción que le genera tener un buen seguro, una jubilación o una alta remuneración para satisfacer sus necesidades de tipo material". (p.21)	Determina que un trabajador percibe satisfacción, valores como un seguro, jubilación o la alta remuneración. (Hurtado, 2017).	Permite conocer los factores que son determinantes para comprender el nivel de satisfacción de los colaboradores.		

Referencia:	Silva, Y., Carena, M. & Canuto, M. (2017). <i>Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura</i> . Perú					
Sub Variable o categoría 4: Iniciativa						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Fayol, H.	1987	Fayol (1987), Define iniciativa como "Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente es concebir un plan y asegurar su buen éxito; es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana. (p. 43)	La iniciativa es considerada una de las mas vivas satisfacciones que el hombre puede experimentar, siendo un estimulante de la actividad humana. (Fayol, 1987)	En base a esta teoría es importante determinar la iniciativa y el concepto de este, para identificar la existencia o el nivel de este en los colaboradores.	La iniciativa es una variable que permitirá a la investigación, identificar la presencia de esta variable en los colaboradores, basándose en factores como proactividad, la actitud frente a sus metas y el logro de objetivos. La iniciativa se presenta de dos formas, a nivel personal y nivel grupal, se evaluará ambas formas para determinar el nivel de iniciativa en esta variable, considerando además que la presencia de este en las personas ayuda a experimentar el bienestar y estimulante. (Fayol, 1987; Las-Hayas, A., Lisbona, A. y Palací, F. 2018; Frese y Fay; 2001)	
Referencia:	Fayol, H. (1987). <i>Administración Industrial y general</i> .					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Las-Hayas, A., Lisbona, A. y Palací, F.	2018	Las-Hayas, Lisbona y Palací, (2018) Manifiestan que "La iniciativa personal a nivel grupal es un síndrome conductual en el que el equipo manifiesta una aproximación al trabajo autoiniciada, proactiva, persistente, capaz de modificar el ambiente y pro-organización".	La iniciativa personal a nivel grupal es un síndrome en donde el equipo se muestra proactivo y con actitud de auto iniciar actividades. (Las-Hayas, Lisbona y Palací, 2018)	La iniciativa se presenta en forma individual o grupal. Cuando se encuentra en un estado grupal se manifiesta de tal manera que optan por una actitud de proactividad y autoiniciación de actividades.		
Referencia:	Las-Hayas, A., Lisbona, A. y Palací, F. (2018) <i>Iniciativa en equipos de trabajo: adaptación y validación de la Iniciativa Personal a Nivel de Grupo Escala</i> .					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Frese, M., y Fay, D.	2001	Frese y Fay (2001). Señalan que "La iniciativa personal es un comportamiento de trabajo definido como de inicio propio y proactivo que supera las barreras para lograr un objetivo".	La iniciativa a nivel personal se define como como un inicio propio y proactivo con el objetivo de superar las barreras y alcanzar las metas. (Frese y Fay 2001)	Se muestra la iniciativa en el nivel personal, como un comportamiento dentro del trabajo caracterizándose como proactividad y alcanzar los objetivos.		
Referencia:	Frese, M., y Fay, D. (2001). <i>Investigación en comportamiento organizacional</i>					

Sub Variable o categoría 5: Desempeño					
Autor/es	Año	Cita	Paráfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Chiavenato I.	2007	Chiavenato (2007) Señala que "El desempeño individual indica la eficacia del personal que trabaja en las organizaciones. Los individuos ejecutan, deciden y planean, puesto que las organizaciones son ficciones legales que nada hacen, deciden, o planean por si mismas".	El desempeño individual define la eficacia de un colaborador dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2007)	El desempeño de manera individual permite al estudio conocer el nivel de eficacia que tiene cada colaborador y el resultado en sus actividades.	El desempeño de un factor de relevancia porque va relacionado directamente con el engagement, siendo la relación directa, el alto nivel de eficiencia que un colaborador presente en sus actividades diarias, de tal modo, le permitirá a la empresa dirigir y supervisar un correcto nivel de desempeño que la organización desee para el logro de sus objetivos. (Chiavenato, 2007; Allens, 2007; Cruz, 2001)
Referencia:	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría de la administración. Mexico</i>				
Autor/es	Año	Cita	Paráfraseo	Aplicación en su tesis	
Allens, M.	2007	Allens (2007) Aporta "El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos señala el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos".	El análisis de desempeño es un instrumento que permite medir la gestión de una persona, teniendo como objetivo el desarrollo personal y profesional de cada colaborador. (Allens, 2007).	Este instrumento aporta al estudio un análisis de medición de acuerdo al desempeño que mide la gestión de los colaboradores, esto permite que la empresa pueda analizar a cada colaborador y tener conocimiento de sus objetivos profesionales.	
Referencia:	Allens M. (2007). <i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires</i>				
Autor/es	Año	Cita	Paráfraseo	Aplicación en su tesis	
Cruz, S.	2001	Cruz (2001) Determina que es la "Capacidad para proveer servicios de alta eficiencia".	Determina desempeño como la capacidad de proveer servicios con alta eficiencia. (Cruz, 2001)	La eficiencia es un factor clave para determinar si un colaborador trabaja con desempeño.	
Referencia:	Cruz, S. (2001). <i>Relacion entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos.</i>				

Matriz de categorización

Categoría: Engagement laboral	
Sub categorías apriorísticas	
Entusiasmo laboral	Iniciativa
Liderazgo	Desempeño
Satisfacción por el trabajo	
Sub categorías emergentes	
(*)	(*)

6. Matriz – ANTECEDENTES

Datos del antecedente nacional: 1			
Título	Clima organizacional y engagement de los trabajadores de instituciones educativas Privadas de lima sur, Perú.	Metodología	
Autor	Laureano Hilario, Liz y Miguel Espinoza, Joyce.	Tipo	Descriptivo
Año	2018	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Determinar la relación entre el clima organizacional y el engagement en los trabajadores de instituciones educativas en Lima Sur		
Resultados	No existe una relación entre ambos constructos, clima organizacional y engagement, sin embargo, se halló una relación significativa entre la dimensión, dedicación, con las dimensiones; afinidad, autorrealización y permanencia/cambio; así también, la dimensión vigor con la dimensión autorrealización. De la misma manera se evidenció la existencia de relaciones significativas entre la dimensión dedicación con las subescalas cooperación, retroalimentación, procesamiento de información y condiciones físicas; y entre la dimensión absorción con las subescalas orden e influencia.	Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	78
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	En las instituciones educativas privada de Lima Sur, en Perú, se determina que no existe relación directa entre el clima organizacional y el engagement. Por lo contrario, se halló una relación entre las variables dedicación y afinidad, autorrealización y permanencia.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Laureano y Miguel (2018) realizaron la tesis titulada <i>Clima organizacional y engagement de los trabajadores de instituciones educativas Privadas de lima sur, Perú</i> , dicha tesis la realización bajo un enfoque cuantitativo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 78 docentes, empleando encuestas para la recopilación de datos, lo cual conllevo a tener como resultado la falta de existencia y/o presencia de ambos constructos; clima organizacional y engagement, sin embargo, se halló una relación significativa entre la dimensión, dedicación, con las dimensiones; afinidad, autorrealización y permanencia/cambio; así también, la dimensión vigor con la dimensión autorrealización, siendo esto evidencia de la dependencia de cada constructo, su medición y el impacto que tiene en los docentes de las instituciones. De la misma manera se evidenció la existencia de		

	relaciones significativas entre la dimensión dedicación con las subescalas cooperación, retroalimentación, procesamiento de información y condiciones físicas; y entre la dimensión absorción con las subescalas orden e influencia.
Redacción final al estilo artículo	Laureano y Miguel (2018) determinan que el clima organizacional y el engagement no están relacionadas directamente, existiendo relación en otros constructos como la dedicación con la afinidad, el vigor y la autorrealización, conllevando a esto a un mejor desempeño de los docentes.
Referencia (tesis)	Laureano, L. y Miguel, J. (2018). <i>Clima organizacional y engagement de los trabajadores de instituciones educativas Privadas de lima sur, Perú</i> . (Tesis de Maestría) Perú: Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

Datos del antecedente nacional: 2			
Título	Engagement y Satisfacción Laboral en operarios de una empresa privada de Lima, Perú.	Metodología	
Autor	Messarina Ríos, Ayleen Katia	Tipo	Descriptivo
Año	2019	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Estudiar la relación entre engagement y satisfacción laboral en operarios de una empresa privada procesadora y distribuidora de vidrios y aluminio en Lima.		
Resultados	Después de aplicar los instrumentos de medida; respecto al análisis descriptivo de las variables, el grupo de operarios participantes del estudio mostraron un nivel alto de engagement y un nivel promedio de satisfacción laboral. Asimismo, la variable edad y tiempo de permanencia en la empresa están relacionadas negativamente con la satisfacción laboral y no presentan relación alguna con el engagement. Por último, el grado de instrucción no está relacionado con la variable de engagement, ni con la de satisfacción laboral.	Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	100
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones			

	Se determina que los empleados de una empresa privada de Lima, Perú. Son colaboradores engaged y satisfechos gustan de su trabajo, se sienten identificados en este, desarrollan mayor motivación, proactividad, responsabilidad e involucramiento con la organización, ya que cuentan con la capacidad de responder eficazmente ante las necesidades del puesto a través del desarrollo de ideas creativas en sus labores. Esto resulta en un incremento de productividad y por ende en mayor rentabilidad para la compañía.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Messarina (2019) realizó la tesis titulada <i>Engagement y Satisfacción Laboral en operarios de una empresa privada de Lima, Perú</i> , dicha tesis la realizó bajo un enfoque cuantitativo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 200 operarios, empleando cuestionarios de engagement y satisfacción laboral, para la recopilación de datos. Se determinó como resultado que el grupo de operarios participantes del estudio manifestaron un alto nivel de engagement laboral y un nivel promedio de satisfacción laboral. Asimismo, la variable edad y tiempo de permanencia en la empresa están relacionadas negativamente con la satisfacción laboral y no presentan relación alguna con el engagement. Además, se determinó que el grado de instrucción no está relacionado con la variable engagement, ni con la de satisfacción laboral, por lo que el desempeño y realización de actividades se compromete directamente con el bienestar y la satisfacción que percibe en su entorno laboral		
Redacción final al estilo artículo	Messarina (2019) establece que los colaboradores muestran un alto nivel de engagement y un nivel promedio de satisfacción laboral. La variable edad y antigüedad en la empresa están relacionadas negativamente con la satisfacción laboral. Por otro lado, el grado de instrucción no está relacionado con el engagement ni con la satisfacción laboral, concluyendo que los operarios se muestran satisfechos de acuerdo al entorno en donde se desarrollan.		
Referencia (tesis)	Messarina, A. (2019). <i>Engagement y Satisfacción Laboral en operarios de una empresa privada de Lima, Perú</i> . (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).		

Datos del antecedente nacional: 3			
Título	Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma, Arequipa, Perú.	Metodología	
Autor	Delgado Paredes, Sergio y Velasquez Velasquez, Katherine	Tipo	Descriptivo
Año	2018	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	El presente proyecto busca analizar la influencia del Engagement en la satisfacción laboral de los trabajadores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma, Arequipa.		
Resultados	Luego de haber realizado el estudio y la correlación entre las variables engagement, definida como el estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo que se caracteriza por la absorción, vigor y dedicación y satisfacción laboral, definida como el conjunto de actitudes que una persona presenta o desarrolla frente a su trabajo, se tiene como resultado que: Con un puntaje de 0.819 la correlación es significativa, por lo cual podemos inferir que el engagement sí tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia bancaria del distrito de Cayma – Arequipa. Así, mientras mayor sea el engagement más satisfacción laboral se puede encontrar; por el contrario, a menos engagement menor puede ser el nivel de satisfacción laboral.	Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	25
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	Se pudo concluir que el engagement si influye en la satisfacción laboral, lo que quiere decir, que a mayor engagement mayor satisfacción laboral. Por lo que, se recomienda a la agencia bancaria una serie de estrategias que ayudaran a incrementar el engagement, y así de manera proporcional aumente la satisfacción laboral de la agencia.	Instrumentos	UWES y SPL
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Delgado y Velasquez (2018) realizaron la tesis titulada <i>Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma – Arequipa, Perú</i> , dicha tesis la realizó bajo un enfoque cuantitativo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 25 colaboradores, aplicando instrumentos de encuesta de engagement y satisfacción laboral, para la obtención de datos, arrojando como resultados que con un puntaje de 0.819 la correlación es significativa, por lo cual, se infiere que el engagement sí tiene influencia en la satisfacción laboral de los		

	<p>colaboradores de la agencia bancaria del distrito de Cayma – Arequipa. Los resultados obtenidos demuestran que el engagement tiene un alto grado de influencia sobre la satisfacción de los trabajadores. Destacan dimensiones de estudio; el vigor de acuerdo a los resultados demostró la adaptabilidad, energía y persistencia por realiza todas las actividades en el trabajo. La dedicación demostró el grado de entusiasmo, orgullo e inspiración que sienten los trabajadores. La absorción, determina el grado de entrega y concentración que ejercen sobre sus tareas, incluso haciéndoles perder la noción del tiempo. Relacionando el engagement con la satisfacción, manifiestan que es positivo, recomendando que para aumenta el nivel de compromiso se enfoquen en la dimensión vigor.</p>
Redacción final al estilo artículo	<p>Delgado y Velasquez (2018) determinan que el engagement se encuentra relacionado directamente con la satisfacción laboral, esto quiere decir que el engagement tiene un alto nivel de influencia sobre este, entonces se deduce que a mayor engagement es mayo el nivel de satisfacción que presenta un colaborador de la agencia bancaria.</p>
Referencia (tesis)	<p>Delgado, S, y Velasquez, K. (2018). <i>Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma, Arequipa, Perú.</i> (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad Católica San Pablo.</p>

Datos del antecedente nacional: 4

Título	Bienestar psicológico y Engagement en personal administrativo de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima, Perú.	Metodología	
Autor	Rosario Quiroz, F. y Manrique Tapia, Cesar.	Tipo	Descriptivo
Año	2018	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Evidenciar la relación entre el bienestar psicológico y engagement en personal administrativo de la Municipalidad de Puente Piedra.		
Resultados	Los resultados demostraron que los colaboradores tienen altos niveles de bienestar psicológico y engagement; y existe relación directa positiva y significativa entre ambas variables. Los factores del Bienestar Psicológico con relación al Engagement, el que mayor predomina es el factor de bienestar laboral demuestra que existe una correlación y a su vez es significativa. Asimismo, los factores del engagement con relación al bienestar psicológico, el que mayor predomina es el factor vigor, demuestra que existe una correlación positiva y a su vez es significativa. En cuanto a las variables sociodemográficas, indican que las mujeres tanto como los hombres cuentan con niveles altos de bienestar psicológico y engagement, teniendo en consideración que fueron encuestados mayor porcentaje en hombres.	Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	500
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	Se determina que existe una correlación directa, positiva y media entre el bienestar psicológico y engagement en los trabajadores administrativos de la municipalidad de Puente Piedra. Además de presentas factores estudiados que muestran un alto nivel de relación positiva frente a las variables.	Instrumentos	UWES y EBP
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Rosario y Manrique. (2018) elaboraron la tesis titulada <i>Bienestar psicológico y Engagement en personal administrativo de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima</i> , dicha tesis la realizaron bajo un enfoque cuantitativo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 500 personas de la Municipalidad de Puente Piedra, aplicando instrumentos de medición como la “Escala de Bienestar Psicológico (EBP) y el cuestionario de engagement (UWES)” para la obtención de datos. De acuerdo a los resultados obtenidos el bienestar laboral es el factor que mayor presencia tiene, esto respecto al bienestar psicológico, y de		

	acuerdo al engagement, quien presenta una mayor participación es el factor vigor, demostrando de esta manera que la correlación es positiva y significativa.
Redacción final al estilo artículo	Rosario y Manrique (2018) establecen que existe una mayor predominancia del factor de Bienestar Psicológico frente al engagement, así también los sub factores del engagement, como el vigor es el que destaca ya que su correlación es positiva y significativa.
Referencia (tesis)	Rosario, F y Manrique, C. (2018). <i>Bienestar psicológico y Engagement en personal administrativo de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima, Perú.</i> (Tesis de licenciatura) Perú:Universidad Cesar Vallejo.

Datos del antecedente nacional: 5			
Título	Motivación laboral y engagement en el personal administrativo de la universidad privada Antonio Guillermo Urrelo.	Metodología	
Autor	Bazán Velasquez, Katia	Tipo	Descriptivo
Año	2017	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Determinar la relación que existe entre la motivación laboral con el engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C..		
Resultados	Se encontró una correlación positiva considerable significativa entre la motivación laboral con el engagement del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C; es decir, a mayor motivación laboral, mayor será el engagement.	Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	61
		Técnicas	Encuesta y formularios
Conclusiones	Se determina que existe una correlación positiva considerable significativa entre la Motivación Laboral y el Engagement del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C; es decir, a mayor Motivación Laboral, mayor será el Engagement.	Instrumentos	Cuestionarios
		Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	Bazán (2017) realizó la tesis titulada <i>Motivación laboral y engagement en el personal administrativo de la universidad privada Antonio Guillermo Urrelo.</i> , la tesis se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 61 administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, aplicando instrumentos que permitieron obtener datos a través de encuestas y formularios, arrojando resultados como la existencia de una correlación positiva considerable significativa entre la Motivación Laboral y el Engagement del personal. En lo relacionado a los factores de la Motivación Laboral del personal, se obtuvo que el nivel de motivación el 50,82% del personal administrativo se encuentra en nivel medio, los factores higiénicos, que son la condiciones que rodean a las personas, los de mayor influencia en los colaboradores son servicios y beneficios sociales con un nivel medio que representa el 45,90%, por ello recomienda, puesto que considera importantes las variables en mención, al área de Talento humano implementar actividades y programas que intensifiquen y consoliden estos dos factores. Asimismo, fortalecer la cultura organizacional y gestionar capacitaciones y sesiones que ayuden a los colaboradores identificar y asimilar el desempeño como una herramienta de valor.
Redacción final al estilo artículo	Bazán (2017) Determina la existencia de una correlación positiva considerable entre la motivación laboral y el engagement del personal, siendo la motivación el factor con mayor presencia.
Referencia (tesis)	Bazán, K.(2017). <i>Motivación laboral y engagement en el personal administrativo de la universidad privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.</i> (Tesis de maestría) Perú: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

INTERNACIONALES

Datos del antecedente internacionales: 1			
Título	El estrés, la resiliencia y el engagement en el equipo emprendedor de nuevas iniciativas empresariales con menos de cuatro años de vida, España.	Metodología	
Autor	Rodriguez Lorenzo, Patxi	Tipo	Observacional
Año	2016	Enfoque	Mixto
Objetivo	Evaluar la situación psicosocial del entorno laboral en el que se desarrolla un proyecto de nueva creación. El objetivo es conocer cuáles son los niveles de estrés personal, estresores del entorno, engagement y resiliencia que se dan en los emprendedores en relación al desarrollo de su proyecto empresarial. Explorar las relaciones existentes entre las variables anteriormente citadas. Y analizar la muestra obtenida en relación a las variables de control como nivel de estudios, la edad, el sexo y la antigüedad del proyecto empresarial.		
Resultados	Los resultados encontrados muestran un alto nivel de estresores, que parecen ser compensados con unos altos niveles de engagement y resiliencia, y muestran un nivel medio de estrés personal, que, según otros estudios, podrían estar por debajo del de trabajadores de empresas ya consolidadas.	Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	52
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	Se concluye que existe una relación entre la alta capacidad de engagement y resiliencia de los emprendedores con un moderado nivel de síntomas psicosomáticos de estrés declarado por los participantes a pesar de que los focos de estrés en el proyecto son muchos y con niveles muy altos.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Rodriguez (2016) realizó la tesis titulada “El estrés, la resiliencia y el engagement en el equipo emprendedor de nuevas iniciativas empresariales con menos de cuatro años de vida”. Se realizó bajo un enfoque mixto, de tipo observacional aplicando el método inductivo, con una muestra de 52 emprendedores. Para su estudio empleó herramientas; para el engagement empleó la escala Utrecht Work Engagement Scale, para la resiliencia utilizó la escala de resiliencia ER, para estresores del entorno laboral utilizó el cuestionari y para del estrés laboral un cuestionario y modelo Demanda- Control (DC), permitiendo con estos		

	instrumentos determinar la relación de todos los factores presentados y conocer el nivel de correlación. Determinando al fin que el engagement en la dimensión “dedicación” es el más alto, refiriendo que otorgan mas tiempo y empeño a sus proyectos
Redacción final al estilo artículo	Rodriguez (2016) Determina la relación entre la capacidad de engagement y la resiliencia de los emprendedores, frente a factores estresores. Además de la relación que tiene el engagement frente a factores como el nivel de estudios, edad, sexo y antigüedad del proyecto empresarial.
Referencia (tesis)	Rodriguez (2016). <i>El estrés, la resiliencia y el engagement en el equipo emprendedor de nuevas iniciativas empresariales con menos de cuatro años de vida, España.</i> (Tesis de Maestría) España: Universidad Pública de Navarra.

Datos del antecedente internacionales: 2			
Título	Los efectos del Engagement en el desempeño del talento humano en la empresa Blue Card Ecuador S.A, Quito, Ecuador.	Metodología	
Autor	Sucuy Lalón, Erika	Tipo	Correlacional
Año	2014	Enfoque	Mixto
Objetivo	Determinar si la presencia del Engagement influye en el Desempeño Laboral del Talento Humano de la empresa Blue Card Ecuador S.A – Quito.		
Resultados	Los niveles de Engagement reflejados en la empresa Blue Card Ecuador S.A Quito son considerados altos ya que corresponden al 78.47%, datos que se encuentran por encima del límite Presencia-Ausencia pero que podrían mejorarse y propiciar posibles progresos. Tras la aplicación de los respectivos instrumentos se refleja claramente un elevado nivel de compromiso, que está definido por factores tales como el jefe directo, mandos altos y compañeros, reflejando falencias en aspectos como el sueldo, políticas remunerativas, prácticas de recursos humanos etc.	Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	20
		Técnicas	Test y formularios

Conclusiones	El Engagement es un constructo nuevo que promueve el compromiso organizacional psicológico, con un tinte de confianza, el mismo que se ve reflejado claramente al 100% en la empresa Blue Card Ecuador S.A Quito; en la cual el desempeño se ve directamente influenciado por la presencia del Engagement.		
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Sucuy (2014) Elaboró la tesis titulada <i>Los efectos del Engagement en el desempeño del talento humano en la empresa Blue Card Ecuador S.A, Quito, Ecuador.</i> realizando bajo un enfoque mixto, de tipo correlacional, aplicando el método inductivo, con una muestra de 20 colaboradores, aplicando instrumentos como la encuesta de engagement (Método de Hewitt) y cuestionario de evaluación al desempeño donde afirma la existencia de una relación directa del engagement sobre el desempeño de su capital humano, además refleja un alto nivel de compromiso en las labores, pero falencias en factores como remuneración, prácticas legales y políticas de beneficios. Tales falencias ocasionan un desprendimiento del compromiso del trabajador para con la empresa. De acuerdo a estos resultados Sucuy concluye que el engagement está presente implícitamente pero que aún necesitaba mejorar en aspectos como los factores higiénicos, por ello. planteó que la empresa direcciona bien sus objetivos y promueva buenas prácticas que inviten a los colaboradores a mejorar y desarrollarse.		
Redacción final al estilo artículo	Sucuy (2014) Establece que el engagement es un nuevo constructo que promueve el compromiso organizacional, y esto se ve reflejado claramente en la empresa Blue Card, donde se aplicaron instrumentos que logaron identificar un alto nivel de influencia del engagement y el compromiso.		
Referencia (tesis)	Sucuy (2014). <i>Los efectos del Engagement en el desempeño del talento humano en la empresa Blue Card Ecuador S.A, Quito</i> (Tesis de titulación) Ecuador: Universidad Central del Ecuador.		

Datos del antecedente internacionales: 3			
Título	Engagement, resiliencia y clima laboral en una empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata, Argentina	Metodología	
Autor	Tolosa, Omar Enmanuel	Tipo	Descriptivo
Año	2016	Enfoque	Mixto
Objetivo	Este estudio busca estudiar las variables de resiliencia, engagement y clima laboral en el trabajo en el marco de la salud ocupacional, en una empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata, en áreas de atención al público y área técnica. La finalidad consiste en aportar datos a un estudio más abarcativo, el cual busca generar un modelo de diagnóstico del Capital Psicológico Positivo y realizar una comparación entre organizaciones de servicios en los sectores público y privado, ya que la realidad organizacional es sustancialmente distinta entre ambos.		
Resultados	En la muestra total se observa que el mayor porcentaje de la población evaluada, presenta resultados adecuados de engagement general. Es decir, el 75% del total obtuvo resultados satisfactorios en este constructo (dividido en un 30% de puntajes altos y un 45% de puntajes medios). Por otro lado, es importante destacar que una cuarta parte del total obtuvo puntajes bajos y muy bajos, lo cual es algo a tener en cuenta, ya que a través del tiempo esta proporción podría aumentar.	Método	Inductivo
		Población	40
		Muestra	40
		Técnicas	Test y encuestas
Conclusiones	Respecto al engagement, la idea de una relación laboral con una empresa para toda la vida ha cambiado, y esperable que el concepto tradicional de compromiso esté en crisis. Pese a ello, existen recursos que pueden ayudar a lograr una mejora en esta variable, beneficiando a su vez al clima percibido por los trabajadores, y en última instancia a la salud de la organización.	Instrumentos	UWES y EDCO
		Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	Tolosa (2016) Elaboró la tesis titulada <i>Engagement, resiliencia y clima laboral en una empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata, Argentina</i> , realizado bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 40 colaboradores, aplicando instrumentos como la encuesta y test para determinar la presencia del engagement, la resiliencia y el clima laboral. En ella aborda el estudio directo de estos tres factores, basándose en instrumentos de encuesta y test que determinaron la presencia de estas tres variables en áreas importantes, determinando en su estudio que existe un alto nivel de engagement, destacando variables como el vigor, la dedicación, y la absorción. Además, determina que las áreas en donde se demuestra el mayor nivel de engagement es el de atención al público y área técnica, queriendo decir que existe un mayor dedicación e interés en obtención de buenos resultados cuando se refiere a mostrar una buena imagen del lugar donde uno trabaja.
Redacción final al estilo artículo	Tolosa (2016) Determina que el engagement, la resiliencia y el clima laboral, son variables de importancia para determinar el estado en áreas de atención al público y atención técnica.
Referencia (tesis)	Tolosa (2016). <i>Engagement, resiliencia y clima laboral en una empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata, Argentina</i> (Tesis de titulación) Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Datos del antecedente internacionales: 4			
Título	Diagnóstico sobre la valoración del engagement como factor de eficiencia y bienestar en los empleadores, Monterrey, México	Metodología	
Autor	Palacio Rodriguez, Jesús.	Tipo	Exploratorio Descriptivo
Año	2014	Enfoque	mixto
Objetivo	Identificar el grado y la forma en que el personal de Recursos Humanos de empresas grandes de manufactura y de servicio evalúa el potencial del engagement en los candidatos y reconocer las variables más relevantes sobre el engagement de los candidatos, a incorporarse a una empresa, desde el punto de vista de expertos, para construir una herramienta útil para detectar las expectativas de engagement durante el proceso de selección.		

Resultados	El 74% de los encuestados consideró que es muy importante considerar el factor “engagement” y contrato psicológico en los procesos de Selección y Contratación, Promociones y Transferencias de personal. El grado de importancia que le dan los especialistas en Recursos Humanos a las variables que ellos tomarían en cuenta para investigar sobre el grado en que los empleadores valoran el “engagement” al integrar nuevo capital humano en sus empresas; destacando en orden de importancia y relevancia: compromiso, desarrollo personal, desempeño y permanencia en el puesto.	Método	Inductivo
		Población	20
		Muestra	20
		Técnicas	Encuestas
Conclusiones	Las empresas no están relacionadas ampliamente con este término engagement, respondiendo así a la hipótesis enunciativa de esta investigación; sin embargo, tienen otras herramientas, tales como los test de personalidad y psicotécnicos, que durante el proceso de selección les sirven para medir habilidades y aspectos de la personalidad que más influyen en la futura adaptación a la empresa, rendimiento, motivación y actitud de sus candidatos.	Instrumentos	Cuestionarios
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Palacio (2014) Elaboró la tesis titulada <i>Diagnóstico sobre la valoración del engagement como factor de eficiencia y bienestar en los empleadores, Monterrey, México</i> , elaborado bajo un enfoque mixto, de tipo exploratorio-descriptivo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 20 especialistas, aplicando cuestionarios y entrevistas, que permitieron al estudio determinar la relación de los especialistas en contratación de personal con el termino engagement. Dicho estudio permite observar el siguiente resultado; la mayoría de los colaboradores desconoce o poco se familiariza con la expresión “engagement”, contrastándola con otros términos como compromiso, desarrollo personal, desempeño y permanencia en el puesto. Para lograr que el nivel de engagement de los trabajadores sean los deseados, este deberá percibir como satisfactorio las labores realizadas, aplicando este pensamiento la empresa podrá identificar y seleccionar a los candidatos ideales.		
Redacción final al estilo artículo	Palacio (2014) Señala que los especialistas en contratación, en su mayoría, desconocen o familiarizan con el termino “engagement” y lo relación bajo otros términos como compromiso, desempeño o permanencia en el puesto.		
Referencia (tesis)	Palacio (2014). <i>Diagnóstico sobre la valoración del engagement como factor de eficiencia y bienestar en los empleadores, Monterrey, México</i> (Tesis de maestría) Mexico: Universidad Autonoma de Nuevo León.		

Datos del antecedente internacionales: 5			
Título	Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa sede Villavicencio de Colombia.	Metodología	
Autor	Acosta Granadillo, Luisa María Y González Sabogal, Leidy Alejandra	Tipo	Descriptivo
Año	2017	Enfoque	cualitativo
Objetivo	Conocer el engagement laboral del personal Administrativo de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio.		
Resultados	De acuerdo a los resultados, uno de los aspectos más relevantes es la categoría emergente denominada ambiente laboral que tienen los AUCCV con sus respectivos jefes, de acuerdo a lo manifestado por unos participantes se evidencio que en algunas dependencias el ambiente se ve afectado por el comportamiento y actitud de sus líderes, recibiendo de estos regaños, malos tratos, comentarios negativos, comentarios fuera del contexto que influye en el desarrollo de las actividades de cada trabajador.	Método	Inductivo
		Población	11
		Muestra	11
		Técnicas	entrevistas
Conclusiones	Con base en este estudio y teniendo en cuenta la teoría, el Engagement laboral y sus características (vigor, absorción y dedicación) si están presentes en la mayoría de los AUCCV pero existen diversas causas que influyen en el desarrollo de sus labores.	Instrumentos	Grupos focales
		Método de análisis de datos	Atlas-Ti
Redacción final al estilo Tesis	Acosta y Gonzales (2017) Presentaron la tesis titulada <i>Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa sede Villavicencio de Colombia</i> , elaborado bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 11 administrativos, empleando instrumentos como grupos focales que le permitieron conocer sus experiencias vividas. Dentro de su estudio subdivide el engagement en tres categorías; el vigor, absorción y dedicación, con ello se identificaron los malestares, intereses y prioridades que tiene los administrativos respecto a la dedicación que		

	<p>demandan sus trabajos. Lograron determinar que los trabajadores presentan cualidades de la presencia del engagement, pero también aspectos negativos que afectan directamente su correcto desempeño.</p>
<p>Redacción final al estilo artículo</p>	<p>Acosta y Gonzales (2017) Señalan que los administrativos de la universidad logran identificar el engagement en el desarrollo de sus actividades.</p>
<p>Referencia (tesis)</p>	<p>Acosta y Gonzales (2014). <i>Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa sede Villavicencio</i> (Tesis de titulación) Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio.</p>

7. Matriz - MÉTODO

Enfoque mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Hernández Sánchez Dayanara y Manrique Morales Gabriela	2017	Sampieri, (citado por Hernández, Manrique, 2017) definen que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. El enfoque mixto, entre otros aspectos, logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a definir el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más ricos y variados, potencia la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas y permite una mejor exploración y explotación de los datos” (p. 580).	Los métodos mixtos es una representación de conjuntos de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación, implicando al recolección y análisis de datos cuantitativo y cualitativos, logrando una perspectiva más amplia. Sampieri, (citado por Hernández, Manrique, 2017)	El enfoque mixto, logra obtener una perspectiva más amplia, puesto que combina el método de la investigación cualitativa y cuantitativa, esto quiere decir que emplea la recolección y análisis de datos. Sampieri, (citado por Hernández, Manrique, 2017). Este enfoque permitirá conocer y medir el nivel de engagement, desempeño y bienestar de los colaboradores de una empresa outsourcing, en San Isidro, Lima, Perú.
Referencia:	Hernández. D. y Manrique, G. (2017) <i>la responsabilidad social empresarial y su influencia en el éxito competitivo de las empresas agroexportadoras de uva fresca</i> . Ciudad de Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.			

Sintagma: Holístico				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
Jacqueline Hurtado	2000	Hurtado, (2000) infiere que "La investigación holística es como un sintagma de los diferentes modelos epistémicos; la concibe como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y sinérgico, con aspectos secuenciales y simultáneos. Trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas."	La investigación holística coadyuva a proponer innovación, englobando las teorías de distintos autores, de diferentes años, permitiendo así, la creación de nuevas indagaciones, adjudicando resultados que permitan el desarrollo de planificaciones para posibles proyectos a futuros y/o estudios científicos. (Hurtado, 2000)	La investigación holística coadyuva a proponer innovación, englobando las teorías de distintos autores, de diferentes años, permitiendo así, la creación de nuevas indagaciones, adjudicando resultados que permitan el desarrollo de planificaciones para posibles proyectos a futuros y/o estudios científicos (Hurtado, 2000). En efecto, la sinergia de conceptos, teorías de autores y expertos en la materia con enfoques de diferentes perspectivas, en un periodo de tiempo determinado, y con enfoques de diferentes perspectivas, otorga la oportunidad de generar un consenso, o en su defecto un nuevo concepto y/o teoría que brinde pautas a desarrollar.
Referencia:	Hurtado, J. (2010) <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. ISBN: 9806306066			

Nivel comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Jackelyn Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000), define " El nivel comprensivo estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de un holos mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente; los objetivos propios de este nivel son "explicar", "predecir", y "proponer". (p.19)	Este nivel, denominado comprensivo, estudia el problema en relación a otros sucesos, siendo el núcleo del problema un holos. Lo que se busca es explicar, predecir y proponer. (Hurtado, 2000)	El nivel comprensivo, permite al investigador conocer el problema desde la perspectiva más aplica, permitiéndose conocer otros temas enfocados en la consecución de la realidad. (Hurtado, 2000). Este nivel, le brindara facilidades al investigador para generar nuevas hipótesis de cuál es el escenario que se presenta.
Referencia:	Hurtado J. (2000) <i>Metodología de la investigación holística. (3era Ed). Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.</i>			

Método: Deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Sergio Gómez Bastar	2012	Gomez (citado en Gómez, 2012), señala que, "El método deductivo es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. (p. 15)	El método deductivo, indica que, para lograr una conclusión exacta y verdadera, este método también lo debe ser. Gomez (citado en Gómez, 2012)	Para trabajar con este método, es necesario tener bases y fundamentos reales y estudios previos para empezar a formular hipótesis. Gomez (citado en Gómez, 2012). Este tipo de método será de gran aporte porque mostrará datos reales, sustentos, bases teóricas y antecedentes a nivel nacional e internacional, con ello se logra mostrar los datos reales, aportando con este nuevo estudio realidades que necesitan de estudios.
Referencia:	Gómez, S. (2012) <i>Metodología de la Investigación. 1ra Ed. México: Red Tercer Milenio S.C.</i>			

Método: Inductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
Jaqueline Hurtado	2010	Bacon (citado en Hurtado, 2010), menciona, "El empirismo considera de la experiencia como única fuente del conocimiento. Se basa en la observación directa y natural de los hechos y el proceso mental del cual el fundamental inductivo." (p.111)	El método inductivo, hace uso de la observación, clasificación, derivación de hechos, permitiendo llegar a la constatación de si son reales o no y de la construcción de nuevas normas. Bacon (citado en Hurtado, 2010)	El método inductivo, hace uso de la observación, clasificación, derivación de hechos, permitiendo llegar a la constatación de si son reales o no y de la construcción de nuevas normas. Bacon (citado en Hurtado, 2010) Este método genera en el investigador la necesidad de realizar el trabajo y estudio en el campo, de conseguir información real y estudios en campo con el objetivo de recolectar los datos más exactos.
Referencia:	Hurtado, J. (2010) <i>Metodología de la Investigación</i> . Caracas: Venezuela: Fundación Sypal.(p.111) Obtenido de: https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologicc81a-de-la-investigacioc81n-guicc81a-para-la-comprensioc81n-holicc81stica-de-la-ciencia.pdf			

Población					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Tamayo y Tamayo, Mario	2012	Tamayo (2012) define a "La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un	La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye las unidades de análisis que la integran y debe de cuantificarse. (Tamayo, 2012)	Es de gran importancia, para cualquier estudio, conocer la población y cuál es el propósito del estudio para considerarlo. Para esta investigación, es necesario identificar y conocer la población de una empresa outsourcing en San Isidro, Lima, Perú.	La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye las unidades de análisis que la integran y debe de cuantificarse. (Tamayo, 2012). Esta variable de estudio, permitirá identificar la población de la empresa outsourcing, en San Isidro, Lima, considerando las áreas

		determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (p. 180)			de gran importancia e implicancia. Relacionado a lo anterior mencionado, la muestra es un segmento de la población, esto quiere decir que, una vez identificada la población, se deberá aminorar el grupo de estudio, a esto se denomina, muestra (Hernandez, 2008). La selección de la misma, serán los responsables de las áreas de PDV, laboral, logística, compras, contabilidad, legal, TI, desarrollo y Bienestar Social, los cuales permitirán obtener información verídica, certificada y real.
Número de colaboradores:		Responsables de las áreas de PDV, laboral, logística, compras, contabilidad, legal, TI, desarrollo y Bienestar Social.			
Referencia:	Tamayo, M. (2012). <i>El proceso de la Investigación científica</i> , p. 180.				
Muestra					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación de la técnica de muestreo	
Sampieri Hernández	2008	Hernandez (2008) define la muestra como: el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán	La muestra es un segmento de la población, esto quiere decir que, una vez identificada la población, se deberá aminorar el grupo de estudio, a esto se denomina, muestra. Hernandez (2008)	Para el caso de la investigación, la muestra será los responsables directos de cada área, con la finalidad de obtener una respuesta correcta.	

		de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.			
Número de colaboradores:		Colaboradores de las áreas de PDV, laboral, logística, compras, contabilidad, legal, TI, desarrollo y Bienestar Social.			
Referencia:	Hernández, S. (2008). Metodología de la Investigación, p. 562.				
Unidades informantes					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final
Steven Taylor	1989	Taylor, (1989) señala que “dependiendo de la posición epistemológica y teórica del investigador, se habla de informante clave y portero. Se puede decir, que el informante es una persona capaz de aportar información sobre el elemento de estudio y el portero, además de ser un	Las unidades informantes, se considera a aquellos que son capaces de brindar información clave, además de ser una persona con amplio conocimiento del entorno el centro de estudio. (Taylor, 1989)	<ul style="list-style-type: none"> a) Gerente de Areas. b) Coordinadores de cuentas. c) Back Offices. d) Kontroller 	<p>La investigación se desarrollará con las unidades informantes quienes brindaras información clave, estas personas son capaces de informas sobre el caso de estudio. (Taylor, 1989).</p> <p>Respetando líneas arriba, los entrevistados en el presente estudio para la obtención de información serán: Gerentes de Areas, coordinadores de cuentas, Back Offices, Kontroller..</p>

		informante clave, es una persona que sitúa en el campo y ayuda en el proceso de selección de participantes en el caso de realizar entrevistas o grupos focales.			
Número de Unidades Informantes:		4			
Referencia:	Taylor, S. (1989). "Introducción: ir hacia la gente", en Introducción a los métodos cualitativos de investigación., p. 562.				

Técnica: Encuesta					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Jackeline Hurtado	2000	Hurtado (2000) señala que la encuesta es una técnica donde "la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. Se diferencia, porque en la encuesta no se establece un dialogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor (p.469)	La encuesta, es una técnica que permite obtener información a través de preguntas, dichas preguntas son elaboradas de acuerdo al sujeto de estudio investigación, con la finalidad de obtener datos reales y sustentados bajo los términos que el	La técnica será empleada para ser aplicada en la empresa outsourcing, San Isidro, Lima. Las preguntas de las encuestas serna elaboradas con la finalidad de obtener resultados óptimos, para luego examinarla, observarla y estudiarla,	Para la investigación se emplea la encuesta como técnica de obtención de datos, estos datos serán recolectados desde las unidades informantes, permitiendo al investigador identificar analizar el nivel de relación de las variables de estudio, (Hurtado (2000) Previa a ello, el investigador deberá elaborar las preguntas adecuadas y de relevancia que le permitirán segmentar la información.

			investigador desea conocer, (Hurtado 2000)		
Referencia:	Hurtado,J. (2000). <i>Metodología de la investigación Holística</i> , Caracas: Sypal				
Instrumento: Cuestionario					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Jackeline Hurtado	2000	Hurtado (2000) define el cuestionario como un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. La diferencia entre el cuestionario y la entrevista es que en la entrevista las preguntas se formulan verbalmente, mientras que en el caso del cuestionario las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador. (p. 469)	Es un instrumento que utiliza el investigador con el propósito de recopilar información sobre distintos aspectos del problema. En este caso se usó el cuestionario para cumplir con la metodología cuantitativa como parte del proyecto mixto (Hurtado, 2000)	Mediante esta herramienta de cuestionario, se elaborarán y realizarán las preguntas que serán respondidas por las unidades informantes, comprendidas por 5 personas, de la empresa outsourcing, en San Isidro, Lima.	El instrumento cuestionario, agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Para ello deberá presentar a los encuestados, preguntas relacionadas al objeto de estudio. (Hurtado, 2000)
Referencia:	Hurtado,J. (2000). <i>Metodología de la investigación Holística</i> , Caracas: Sypal				

Técnica: Entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Manuel Ruiz	2014	Ruiz (2014) señala que hay varios tipos de entrevista y la más eficiente es la entrevista semiestructura o también llamado entrevista mixta porque esto va a permitir a introducir preguntas adicionales para llegar a fondo de lo que queremos, la entrevista es un dialogo entre dos o más personas con la finalidad de obtener información. "	La entrevista, es una técnica que permite conocer información detallada, para ello, se elaborad el correcto modelo de entrevista con la finalidad de conocer los detalles del objeto de estudio. (Ruiz, 2014)	Esta herramienta permitirá al investigador, conocer a detalle los problemas o falencias que pueda existir en la empresa outsourcing, puesto que esta entrevista será realizada a las unidades informantes quienes conocen de cerca la situación de objetos de estudio.	La entrevista, es una técnica que permite conocer información detallada, para ello, se elaborad el correcto modelo de entrevista con la finalidad de conocer los detalles del objeto de estudio. (Ruiz, 2014)). Esta herramienta permitirá al investigador, conocer a detalle los problemas o falencias que pueda existir en la empresa outsourcing, puesto que esta entrevista será realizada a las unidades informantes quienes conocen de cerca la situación de objetos de estudio.
Referencia:	Ruiz, M. (2014). Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa. México				
Instrumento: Guía de entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
		Taylor y Bogdan (2002) infieren que "La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de	La guía de entrevista es la elaboración, de una estructuración sin protocolo, para ello primero se debe saber	En efecto, la aplicación de la guía de entrevista, es de carácter obligatoria, debido a que concederá que la ejecución de una entrevista sea de manera fluida, armoniosa y relevante,	La guía de entrevista es la elaboración, de una estructuración sin protocolo, para ello primero se debe saber el tema, generando así preguntas, sabiendo cuando y

<p>Taylor,S. Bogdan, R.</p>	<p>2002</p>	<p>áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas. La guía de la entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas. El empleo de guías presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta, estudiar (por lo menos en las entrevistas en profundidad). Este tipo de guía es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas preliminares u otra experiencia directa. Esa guía puede asimismo ser ampliada o revisada a medida que se realizan</p>	<p>el tema, generando así preguntas, sabiendo cuando y como aplicarlas al entrevistado, siendo el primer paso la recopilación de datos del campo, una vez obtenida esta información, se procede en conjunto el problema, a analizar las posibles preguntas que se deberán realizar. (Taylor y Bogdan, 2002)</p>	<p>permitiendo obtener la mayor cantidad de información relevante del tema a tratar.</p>	<p>como aplicarlas al entrevistado, siendo el primer paso la recopilación de datos del campo, una vez obtenida esta información, se procede en conjunto el problema, a analizar las posibles preguntas que se deberán realizar (Taylor y Bogdan, 2002).</p>
---------------------------------	-------------	---	---	--	---

		entrevistas adicionales.” (p. 24)			
Referencia:	Taylor,S. y Bogdan, R. (2002) <i>Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados</i> . Barcelona, España: Ed. Paidós, España. (p.24)				
	Obtenido de: https://es.slideshare.net/elroblal/introduccion-a-los-metodos-cualitativos-de-investigacion-taylor-y-bogdan1				