

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**RELACIÓN ENTRE EL ENGAGEMENT Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA “ROYAL  
KNIT” S.A.C. – AÑO 2017**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**ELIZABETH LOURDES CALLA GRANDE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**RELACIÓN ENTRE EL ENGAGEMENT Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA “ROYAL  
KNIT” S.A.C. – AÑO 2017**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**ELIZABETH LOURDES, CALLA GRANDE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**



**APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**

**PRESIDENTE :**

Dr. PERCY QUISPE PINEDA

**PRIMER MIEMBRO :**

Dra. MARIA ANTONIETA BEDOYA GONZALES

**SEGUNDO MIEMBRO:**

Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

**DIRECTOR / ASESOR:**

Dra. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

**Tema : Engagement y Desempeño Laboral**

**Área : Recursos Humanos**

FECHA DE SUSTENTACIÓN: Puno, 14 de junio del 2019

## DEDICATORIA

***A Dios.***

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

***A mis padres.***

*A mi padre Jesús y a mi madre Julia (†) por los ejemplos de perseverancia, constancia y humildad que los caracterizaron y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, palabras de aliento que jamás me faltaron, por su amor y constante apoyo en la realización de este proyecto.*

***A mis hermanos.***

*Liseht Milagros y Guillermo Jesús por su constante ánimo, por estar conmigo y apoyarme siempre, los llevo en mi corazón porque siempre representan un impulso para salir adelante, los quiero un montón.*

***A mis compañeros y amigos***

*Quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, a mi Escuela Profesional de Administración; que me acogió en sus aulas Universitarias y me dieron la base de mis conocimientos para seguir adelante.*

*Agradezco también a mi Asesor de Tesis a la Dra. Paula Andrea por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.*

*Mi agradecimiento también va dirigido a la Gerente Propietaria de la Empresa “ROYAL KNIT” la Sra. Mariela y la Srta. Gaby por haber aceptado que se realice mi Tesis en su prestigiosa Empresa.*

*Y para finalizar, agradezco una vez más a mi familia ya que ellos fueron el pilar para el desarrollo de este sueño anhelado, desde el inicio confiaron en mí y por brindarme su constante apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.*

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ANEXOS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN ..... 14

ABSTRACT..... 15

**CAPÍTULO I****INTRODUCCIÓN**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 17

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO..... 18

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 18

1.3.1. Problema General ..... 18

1.3.2. Problema Específicos..... 19

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 19

1.4.1. Objetivo General..... 19

1.4.2. Objetivos Específicos ..... 19

1.5. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 20

## CAPÍTULO II

## REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Referencias Teóricas .....	23
2.1.1. Recursos humanos .....	23
2.1.2. Administración de Recursos Humanos.....	23
2.1.3. Objetivos del área de Recursos Humanos.....	24
2.1.4. Gestión Talento Humano.....	24
2.1.5. Estrés .....	25
2.1.6. Activo Intangible.....	25
2.2. Engagement.....	26
2.2.1. Antecedentes del Engagement .....	27
2.2.2. Dimensiones.....	28
2.2.3. Causas del engagement .....	30
2.2.4. Factores del engagement.....	31
2.2.5. Consecuencias del engagement .....	32
2.2.6. Medición del engagement.....	33
2.2.7. Empleados engaged .....	35
2.3. Desempeño laboral.....	36
2.3.1. Dimensiones del Desempeño Laboral .....	37
2.3.2. Evaluación de Desempeño.....	40
2.3.3. Para qué sirve la Evaluación del Desempeño .....	41

2.3.4.	Beneficios de la Evaluación del Desempeño .....	42
2.4.	Marco Conceptual .....	43
2.5.	Hipótesis de la investigación .....	45
2.5.1.	Hipótesis General:.....	45
2.5.2.	Hipótesis Específicos:.....	46

### CAPÍTULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	Enfoque de la investigación .....	47
3.2.	Tipo o alcance de la investigación .....	47
3.3.	Diseño de la investigación .....	48
3.4.	Método de la investigación .....	48
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.5.1.	Técnicas: .....	49
3.5.2.	Instrumentos: .....	49
3.6.	Población y muestra .....	54
3.6.1.	Población .....	54
3.6.2.	Muestra .....	54
3.7.	Características de la Unidad de Investigación .....	55

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Resultados de la variable Engagement .....	59
------	--	----

4.2. Resultados de la variable Desempeño Laboral .....	65
4.3. Contrastación de hipótesis.....	73
4.3.1. Hipótesis específicas.....	73
4.3.2. Hipótesis general .....	78
4.4. Discusión .....	80
4.5. Propuesta para incrementar el engagement y/o compromiso de los trabajadores para que de esta manera se tenga un buen desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C. ....	84
CONCLUSIONES .....	96
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	100
ANEXOS .....	105



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones del engagement .....	30
Figura 2. Causas del engagement .....	31
Figura 3. Factores que influyen en el engagement según Salanova y Shaufeli .....	32
Figura 4. Consecuencias del engagement .....	33
Figura 5. Preguntas del instrumento de Utrecht Work Engagement Survey .....	34
Figura 6. Comparación entre el empleado enganchado y no enganchado .....	36
Figura 7. ¿para qué sirve la evaluación de desempeño? .....	41
Figura 8. Fuerza y dirección del coeficiente de correlación .....	54
Figura 9. Organigrama de la empresa “ROYAL KNIT” S.A.C. ....	58
Figura 10. Dimensión vigor de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	60
Figura 11. Dimensión dedicación de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	62
Figura 12. Dimensión de absorción de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	63
Figura 13. Dimensión calidad de servicio del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	66
Figura 14. Dimensión productividad del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	68
Figura 15. Dimensión toma de decisiones del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	70
Figura 16. Dimensión conocimiento del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	72
Figura 17. Ubicación del coeficiente de correlación de Pearson, $r= 0.640$ .....	74

Figura 18. Ubicación del coeficiente de correlación de Pearson, $r=0.572$ .....	76
Figura 19. Ubicación del coeficiente de correlación de Pearson, $r=0.637$ .....	77
Figura 20. Ubicación del coeficiente de correlación de Pearson, $r=0.644$ .....	79
Figura 21. Test para seleccionar el tipo de jugador que se tiene en las organizaciones. ....	88
Figura 22. Cuadrante de los tipos de jugadores. ....	89
Figura 23. Mecánicas de premiación según a los tipos de jugadores. ....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala de medición del ALPHA DE CRONBACH.....	51
Tabla 2. Trabajadores de “Royal Knit” S.A.C. Lima. ....	55
Tabla 3. Dimensión vigor de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	60
Tabla 4. Dimensión dedicación de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.....	61
Tabla 5. Dimensión de absorción de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.....	63
Tabla 6. Dimensión calidad de servicio del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	65
Tabla 7. Dimensión productividad del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	67
Tabla 8. Dimensión toma de decisiones del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	69
Tabla 9. Dimensión conocimiento del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017. ....	71
Tabla 10. Coeficiente de correlación entre el vigor y el desempeño laboral.....	73
Tabla 11. Coeficiente de correlación entre la dedicación y el desempeño laboral. ....	75
Tabla 12. Coeficiente de correlación entre la absorción y el desempeño laboral.....	77
Tabla 13. Coeficiente de correlación entre el engagement y el desempeño laboral. ....	79
Tabla 14. Formas de motivar y retener al jugador.....	90

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Cuestionario de Engagement .....	105
Anexo 2: Cuestionario de Desempeño Laboral .....	106
Anexo 3: Matriz de Consistencia.....	108
Anexo 4: Tabulación para la correlación de engagement y desempeño laboral.....	109
Anexo 5: Primera dinámica: El juego de los constructores .....	110
Anexo 6: Segunda dinámica: El juego de los cuadrados rotos .....	114
Anexo 7: Volumen de exportación e importación de la Empresa “Royal Knit” S.A.C. .....	119
Anexo 8: Calendario de Trabajo de la Empresa “Royal Knit” S.A.C. ....	120

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ARRHH: Administración de recursos humanos

OPR: Orden de producción

SPSS: Statistical Package Sciences Socials

UDP: Unidad de Desarrollo del Producto

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado relación entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C. – año 2017 dedicada al rubro textil (productos tejidos con fibra de alpaca) la problemática principal que aqueja dicha empresa es la planificación o programación de pedidos a los proveedores con que cuenta dicha empresa; esto se da porque la empresa da prioridad a los pedidos que ya están por vencer y a los que aún tienen tiempo los hace esperar y así sucesivamente convirtiéndose en un ciclo vicioso trayendo como consecuencia la presión para entregar en la fecha indicada para el personal que realiza las labores de acabado causándole así mismo estrés, fatiga y situaciones conflictivas entre ellos, dejando de lado el trabajo en equipo. El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C. – Año 2017, en base a sus tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo correlacional a través de un análisis transversal o transeccional - no experimental. Los resultados muestran una relación positiva fuerte entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores obteniéndose como resultado de 0.644, del coeficiente de correlación de Pearson de los objetivos específicos 1, 2 y 3 respectivamente son de 0.640, 0.572 y 0.637 demostrando así la existencia de una relación positiva en las tres hipótesis planteadas. En conclusión, el engagement tiene gran importancia en el desempeño laboral de las personas que laboran en una organización; dando así de esta manera a conocer una propuesta que ayude a aumentar el engagement de los trabajadores trayendo como resultado final un desempeño laboral eficiente en cuanto al trabajo que se realiza en la Empresa.

**Palabras Clave:** Engagement, desempeño laboral, capital humano.

## ABSTRACT

The research work entitled Relation between the engagement and the work performance of the workers in the company "Royal Knit" S.A.C. – year 2017 dedicated to the textile industry (products woven with alpaca fiber) The main problem that this company is suffering The planning or scheduling of orders to the suppliers with which the company recounts; This is because the company gives priority to orders that are already to be overcome and those who still have time makes them wait and so on becoming a vicious cycle resulting in the pressure to deliver on the date indicated for the staff that Rea The finishing work also caused stress, fatigue and conflicting situations, leaving aside teamwork. The objective of the research is to determine the relationship between the engagement and the work performance of the workers in the company "Royal Knit" S.A.C. – year 2017, based on its three dimensions: vigor, dedication and absorption. The study was carried out using a quantitative method of correlational type through a transversal or transectional-non-experimental analysis. The results show a strong positive relationship between the engagement and the labor performance of the workers obtaining as a result of 0.644, the Pearson correlation coefficient of the specific objectives 1, 2 and 3 respectively are of 0.640, 0.572 and 0.637 demonstrating the existence of a positive relationship in the three scenarios raised. In conclusion, engagement is of great importance in the work performance of the people who work in an organization; Giving this way to know a proposal that helps to increase the engagement of the workers bringing as a final result an efficient work performance in terms of the job that is done in the company.

**Key words:** Engagement, labor performance, human capital.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación fue desarrollado con el fin de comprobar la relación entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa “Royal Knit” S.A.C. de la misma manera surge la necesidad de conocer que tan “engaged” están (Rodriguez, Larraechea, & Costagliola, 2015) con su trabajo y si este estado influye de manera positiva o negativa en el desarrollo de sus actividades en la empresa. En base a la información relevante sobre la situación laboral de los colaboradores y la percepción que tienen de la empresa y su ambiente de trabajo; permite establecer estrategias con el fin de disminuir aquellos factores que perjudiquen el ambiente laboral, aumentando así su desempeño laboral. En el Perú; el termino Engagement aún no es conocido y no tiene una traducción exacta en español por lo que la mayoría hace referencia al compromiso intelectual y emocional del trabajador con la empresa en la que trabaja. En otras palabras, se podría denominar de manera vulgar que es “ponerse la camiseta” de la empresa llegando a fidelizar a sus trabajadores de esta manera a dar un esfuerzo discrecional a las responsabilidades que una persona tiene en su puesto de trabajo.

A continuación, para obtener los resultados de la investigación se siguió el siguiente orden de la estructura de la investigación, la cual comprende 4 capítulos:

**CAPÍTULO I:** Se esboza la “Introducción”, en ella se explica acerca del tema de investigación; planteándose así mismo el Problema de Investigación; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, estableciéndose los antecedentes de la investigación, entre otros aspectos.



**CAPÍTULO II:** Se plantea la fundamentación teórica, las bases teóricas, marco conceptual la cual sirve de sustento para el Trabajo de Investigación y la descripción de la Hipótesis General e Hipótesis Específicas.

**CAPÍTULO III:** Se refiere a los materiales y metodología de la investigación. Se fundamenta el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la operacionalización de las variables, la población de estudio y las características de la unidad de investigación. De esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

**CAPÍTULO IV:** El capítulo básicamente comprende “resultados y discusión”, relacionado con el análisis y exposición de resultados, contrastación de hipótesis, discusión de la investigación. Posteriormente conclusiones y recomendaciones y finalmente la bibliografía y anexos que ayudaran a enriquecer aún más el Trabajo de Investigación.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad el mundo laboral y las organizaciones se encuentran en un proceso de profundos cambios. Son numerosas las empresas que tratan de competir y sobrevivir mediante el recorte de costos y la reducción del número de empleados. Las organizaciones actuales necesitan empleados proactivos, que estén conectados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad (Bakker y Leiter, 2010).

Con respecto a la Empresa en estudio “Royal Knit”, la cual es causa de investigación; se observa que los problemas que aqueja es en relación a la planificación o programación de pedidos a los trabajadores; teniendo por consiguiente la sobrecarga para el trabajador, tiempos muy cortos para los procesos que se llevan a cabo. La persona encargada de ver el cronograma de pedidos e informar al personal no establece una buena comunicación, ello trae como resultado que el personal tenga que amanecerse, trayendo como consecuencia, desesperación y preocupación por

cumplir con el pedido que se tiene establecido; lo cual se podría decir que eso solo se ve en el momento, viéndose también de que cuando no hay presión; es donde comparten momentos gratos de alegría, compartir y es así que sobrevive la empresa año tras año contando con una larga trayectoria en el tiempo.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

A nivel teórico, los resultados encontrados en el trabajo de campo han permitido analizar e interpretar las dimensiones de las variables de estudio. En la actualidad las empresas requieren trabajadores que amen lo que hacen, asumiendo un compromiso con la organización.

A nivel práctico, los resultados permitirán conocer la relación existente entre ambas variables. El desarrollo del engagement ayudara a las organizaciones a contar con trabajadores más comprometidos. De este modo los trabajadores percibirán a su trabajo como un reto, afrontando mejor los eventos estresantes, manejando adecuadamente las situaciones negativas que frecuentemente surgen en las interacciones que mantienen los trabajadores.

A nivel metodológico; se utilizó el método Deductivo, analítico y descriptivo; la cual permitió diagnosticar ambas variables; a fin de proponer estrategias que permitan el incremento de la variable Engagement y esta influenciara en la variable del Desempeño Laboral ya que ambas son directamente proporcionales.

## **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. Problema General**

- ¿Cuál es la relación que existe entre el Engagement y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Empresa “ROYAL KNIT” S.A.C. 2017?

### 1.3.2. Problema Específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre el Vigor y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Empresa “ROYAL KNIT” S.A.C.?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la Dedicación y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Empresa “ROYAL KNIT” S.A.C.?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la Absorción y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Empresa “ROYAL KNIT” S.A.C.?
- ¿El gerente de la Empresa aplicara las estrategias que permitan el incremento del engagement, que el autor proponga?

## 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.4.1. Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C. – Año 2017

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación que existe entre el Vigor y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.
- Determinar la relación que existe entre la dedicación y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.
- Determinar la relación que existe entre la absorción y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.
- Diseñar estrategias que permitan el incremento del Engagement en el Desempeño Laboral de los trabajadores para que se esta manera se tenga trabajadores con buenos resultados acorde a los objetivos planteados en la Empresa “ROYAL KNIT” S.A.C.

### 1.5. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se muestra los antecedentes sobre la variable del Engagement y el Desempeño Laboral, ya que ayudara a comprender, entender el presente la cual determinara el futuro de las organizaciones. A continuación, tenemos los siguientes autores:

Según Salcedo (2013), en su investigación titulada **“El papel del engagement en la dirección de una pyme”**, desarrollada en Mendoza, en la Universidad Nacional de Cuyo – Mendoza, Argentina; en sus conclusiones expone lo siguiente: El concepto de “engagement” es una alternativa que si bien repercute en el clima organizacional, y en la satisfacción laboral, el punto esencial son los cambios internos a 48 nivel individual, generando en las personas mayor seguridad, confianza en sí mismos, optimismo, autoestima, autoeficacia y estabilidad emocional, entre otros, que a su vez brindara beneficios de salud. – En definitiva, el “engagement” en el trabajo se relaciona con los recursos disponibles, tanto personales como laborales, la salud y los resultados de la organización. Crea un crecimiento en espiral ascendente del compromiso que genera una sensación de disfrute que parece ser contagiosa y mejora la calidad de vida de las personas.

El siguiente estudio de Delgado y Velásquez (2018) titulado **“Influencia del Engagement en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de una Agencia Bancaria en el Distrito de Cayma – Arequipa, 2018”**, desarrollada en Arequipa, en la Universidad Católica San Pablo de Arequipa – Perú, determina la siguiente conclusión: 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.

La investigación llevada a cabo por Limahuaya (2015) titulada **“Relación de las políticas del endomarketing y el nivel de engagement en el personal de la tienda Interbank Real Plaza Juliaca - 2015”**, desarrollada en Puno, en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno – Perú, en sus conclusiones indica lo siguiente: Existe una relación significativa muy alta de 0.930 según el coeficiente de correlación de Pearson obtenida a través del análisis de los resultados, entre las políticas de endomarketing y el nivel de engagement en los colaboradores de la tienda Interbank Real Plaza Juliaca 2015, y su coeficiente de determinación de Pearson de 0,918, lo que indica que existe una relación significativa al 91,8 % por lo cual se verifica y queda valida la hipótesis general.

El autor Herrera (2016) en su investigación titulada **“La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín, Región San Martín, 2016”**, desarrollada en Tarapoto, en la Universidad Peruana Unión – Tarapoto, Perú; en sus conclusiones determina lo siguiente: Respecto al objetivo general planteado, se encontró que existe una relación directa significativa ( $r=0.729^{**}; p<0,00$ ) entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de San Martín; es decir, cuando más alta inteligencia emocional desarrolle el trabajador mejor será su desempeño laboral dentro de la Municipalidad.

El autor Dávalos (2017) en su investigación titulada **“Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la Empresa F&B Cargo, Callao – 2017”**, desarrollada en Lima, en la Universidad Cesar Vallejo – Lima, Perú; en sus conclusiones determina lo siguiente: Que el clima laboral si influye en el desempeño de los trabajadores

en la empresa F&B Cargo E.I.R.L., ya que los trabajadores no realizan su labor correctamente, y no se obtiene los objetivos correspondientes.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. Referencias Teóricas

Abordar la presente investigación nos lleva a profundizar los tópicos que giran y analizan las variables de estudio engagement y el desempeño laboral como elementos de interacción empresarial.

##### 2.1.1. Recursos humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (Chiavenato I. , 2011).

##### 2.1.2. Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela, 2011).

La administración de recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo

administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. (Wayne, 2010)

### **2.1.3. Objetivos del área de Recursos Humanos**

Los objetivos del área de Recursos Humanos deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Chiavenato (2011).

### **2.1.4. Gestión Talento Humano**

Según Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. En el cual Blastos (2005), define que: Es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y, a través del esfuerzo humano coordinado. Además, Mora (2012), resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las



competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

#### **2.1.5. Estrés**

Según, Lazarus y Folkman (1986) afirman que no siempre constituye un proceso negativo en nuestras vidas, ya que dependerá de la valoración que cada sujeto hace del proceso y de su capacidad para controlar la situación y afrontar las consecuencias del estrés. Para lo cual el estrés laboral, según Martínez Selva (2004), surge de un desajuste entre las capacidades del individuo y las exigencias de su trabajo, que puede ser crónico, cuando la persona no puede recuperarse completamente durante el período laboral, o agudo, tratándose entonces de situaciones de corta duración. Donde, Cano (2002) señala que "hablamos de estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente".

#### **2.1.6. Activo Intangible**

Lev (2003) considera como activo intangible “el derecho sobre beneficios futuros que no tiene sustancia física o naturaleza financiera”. Para Stewart (1997) y Luthy (1998) la definición de activos intangibles se amplía a “conocimiento empacado o empaquetado” que incluye los procedimientos de la organización, tecnologías habilidades de los empleados y la información sobre los clientes, proveedores e inversionistas.

Fundamentalmente los activos intangibles se generan a partir de tres aspectos: la innovación, las prácticas de la organización y el capital humano. Este último factor, el capital humano, está creado por el personal, las inversiones en formación, el fomento del desarrollo del individuo y otros.

Bueno (1998), considera el capital humano como el “conocimiento propiedad de las personas” y que resulta de utilidad para la empresa, así como su capacidad para generar el mismo. Por tanto, las actitudes junto con los conocimientos explícitos y las capacidades

constituyen las competencias personales. Este bloque de capital humano junto con el de capital relacional y con el de capital estructural, a su vez dividido en capital organizacional y capital tecnológico, constituyen el capital intelectual. Para lo cual Castillo (2012) afirma al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.

## **2.2. Engagement**

El engagement según Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma y Bakker (2002a) es: “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación en particular”. (Salanova & Wilmar, 2004).

Según Bakker & Schaufeli (2001), “El engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular”. Así mismo Cuevas (2012), afirma que “Los empleados que presentan engagement en sus centros laborales se dice que es un empleado engaged o enganchado. El engagement en pocas palabras es hasta qué punto los empleados, para contribuir a la organización a la que pertenecen, hacen un mejor trabajo del que se les exige”. (Cuevas, 2012, citado por García, 2013).

Para Bakker (2011) nos dice que el engagement es: un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por VIGOR, DEDICACIÓN Y ABSORCIÓN. (Rodríguez, Larraechea, & Costagliola, 2015, pág. 8).

Para Armstrong (2009), menciona que “el engagement se lleva a cabo cuando la gente en el trabajo está interesada en las actividades que realiza e incluso se encuentra entusiasmada con las labores que desarrolla y además está dispuesta a hacer un esfuerzo adicional para conseguir que se hagan las actividades en la medida de sus posibilidades”. (Armstrong, 2009, citado por Arango, 2015).

Para Salanova (2004); El engagement se origina a través de la Psicología Positiva, la cual parte del concepto que para poder sobrevivir y prosperar en el contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener colaboradores motivados y psicológicamente “sanos”. Para alcanzar ese objetivo es necesario que las políticas de salud ocupacional y Administración de Recursos Humanos estén sincronizadas. Las organizaciones modernas buscan en los colaboradores una actitud proactiva y que muestren iniciativa personal, disponibilidad para trabajar en equipo, que tomen responsabilidades y se comprometan con la empresa. Este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimenten estrés laboral, es necesario adquirir algo más para alcanzar ese objetivo. (Salanova, 2004, citado por García, 2013, Pag. 24).

### **2.2.1. Antecedentes del Engagement**

Según Macey & Schneider (2008, págs. 1, 3-30) El primer autor en definir el Work Engagement fue Khan en 1990, que lo describió como qué tan “enganchado” está el empleado con el trabajo que realiza. Otra definición hace referencia al grado en que los empleados se encuentran involucrados, comprometidos, entusiasmados y apasionados

sobre su trabajo. Es un indicador de motivación intrínseca por el trabajo, un estado cognitivo afectivo persistente en el tiempo. Se daría cuando los niveles de energía en el trabajo son altos, se observa una gran persistencia y hay un deseo de esforzarse.

El engagement surge en 1990 con William A. Kahn, quien estudia las organizaciones dedicadas al cuidado de personas con bajos recursos, con enfermedades o en edad avanzada tales como: escuelas, hospitales, agencias de trabajo social, centros de salud e instituciones religiosas (Kahn, s.f.), en sus trabajos identifica los problemas que presentan y las estrategias que utilizan para enfrentar estos problemas. A través de estos estudios, el “engagement” surge relacionado con el compromiso, es decir, el estado en el cual las personas expresan su ser entero -física, cognitiva y emocionalmente- en el papel que desempeñan. (Cardenas & Jaik, 2014).

Posteriormente, para 1997, Maslach y Leiter, después de 25 años de estudiar el burnout como el agotamiento mental en el desempeño profesional, surge la pregunta “¿Pueden los empleados trabajar de forma energética, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos?” (Salanova & Llorens, 2008, p. 64). Se inicia así una serie de estudios desarrollados para identificar el opuesto al burnout y se utiliza el término engagement con el objetivo de “generar consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones” (Salanova & Llorens, 2008, p. 64).

### **2.2.2. Dimensiones**

De acuerdo a Salanova y Schaufeli (2009) definen los tres componentes del engagement: vigor, dedicación y absorción.

### 2.2.2.1. Vigor

Es el componente **conductual-energético** del engagement. Se refiere a altos valores de energía mientras se trabaja, unidos a la persistencia y un fuerte deseo por esforzarse por el trabajo de manera que, aun cuando surjan problemas, el trabajador no se fatiga fácilmente. (Salanova & Schaufeli, 2009, citado por Borrego, 2016, Pag. 44). También podemos decir que es la inversión de altos niveles de energía y adaptabilidad mental durante las horas de trabajo, influenciada por un gran deseo de aportar mayores esfuerzos que demuestran persistencia en las tareas encomendadas aún incluso cuando se enfrenta a momentos de dificultad y estrés. (Schaufeli y Bakker, 2003), citado por Delgado y Velásquez.

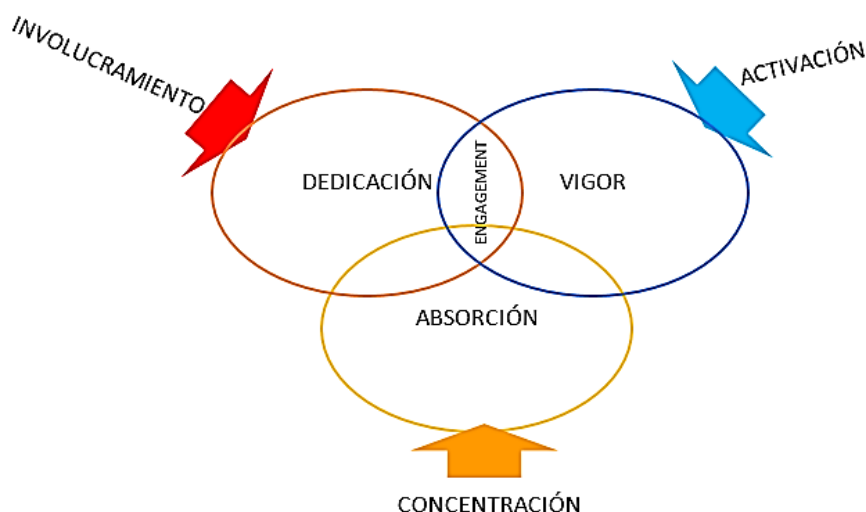
### 2.2.2.2. Dedicación

Es el componente **emocional** del engagement. Hace referencia al entusiasmo, la inspiración y el orgullo respecto al trabajo; incluye también la implicación o la identificación con el trabajo. Agrega además el sentimiento de significación, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. (Salanova & Schaufeli, 2009, citado por Borrego, 2016, Pag. 44). Refleja en el colaborador una conexión con su trabajo; es decir, entusiasmo, inspiración, orgullo hasta convertirlo en una especie de reto para sí mismo. (Schaufeli y Bakker, 2003), citado por Delgado y Velásquez.

### 2.2.2.3. Absorción

Es el componente **cognitivo** del engagement. Se refiere a estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, de manera que cuesta abandonarlo, el tiempo se pasa volando. La absorción se considera como una experiencia temporal y no un estado psicológico que persiste en el tiempo; implica un estado similar al llamado “flow”, es decir, “un estado psicológico de experiencia óptima y totalmente disfrutada. (Salanova &

Schaufeli, 2009, citado por Borrego, 2016, Pag. 44). Se podría decir también que implica un alto nivel de concentración e inmersión en las tareas diarias del trabajo, de manera que el empleado parece perder la noción del tiempo por encontrarse en una dosis de disfrute que le causan dichas labores. (Schaufeli y Bakker, 2003), citado por Delgado y Velásquez.



**Figura 1.** Dimensiones del engagement

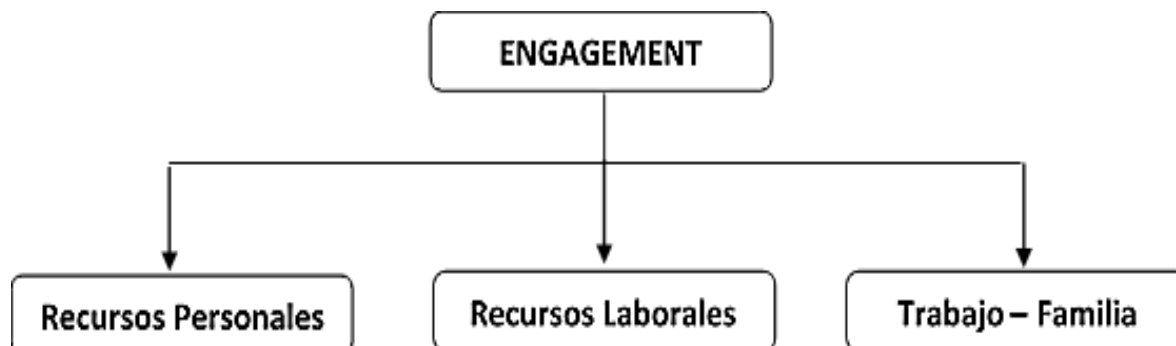
**Fuente:** Basado en Rodríguez, Larraechea & Costagliola (2015)

### 2.2.3. Causas del engagement

En la investigación que hace Maria Salanova y Wilmar en el año 2004 determinan que las posibles causas del engagement son:

- Recursos Personales: las creencias en la propia eficiencia personal, auto-eficiencia (puede ser causa y efecto del engagement).
- Recursos Laborales: los horarios adecuados que permitan la recuperación debida al esfuerzo laboral, y el contagio emocional fuera del trabajo. Sentirse en el trabajo con apoyo social por parte de compañeros y superiores, autonomía laboral, variedad de tareas en el puesto, facilidades de formación, apoyo social y auto eficiencia.

- Trabajo – Familia: aquellas personas que experimentan emociones positivas desde el trabajo hacia la casa o viceversa (desde casa al trabajo) tienen niveles altos de engagement. (Salanova y Wilmar, 2004, citado por García, 2013, Pág. 30).



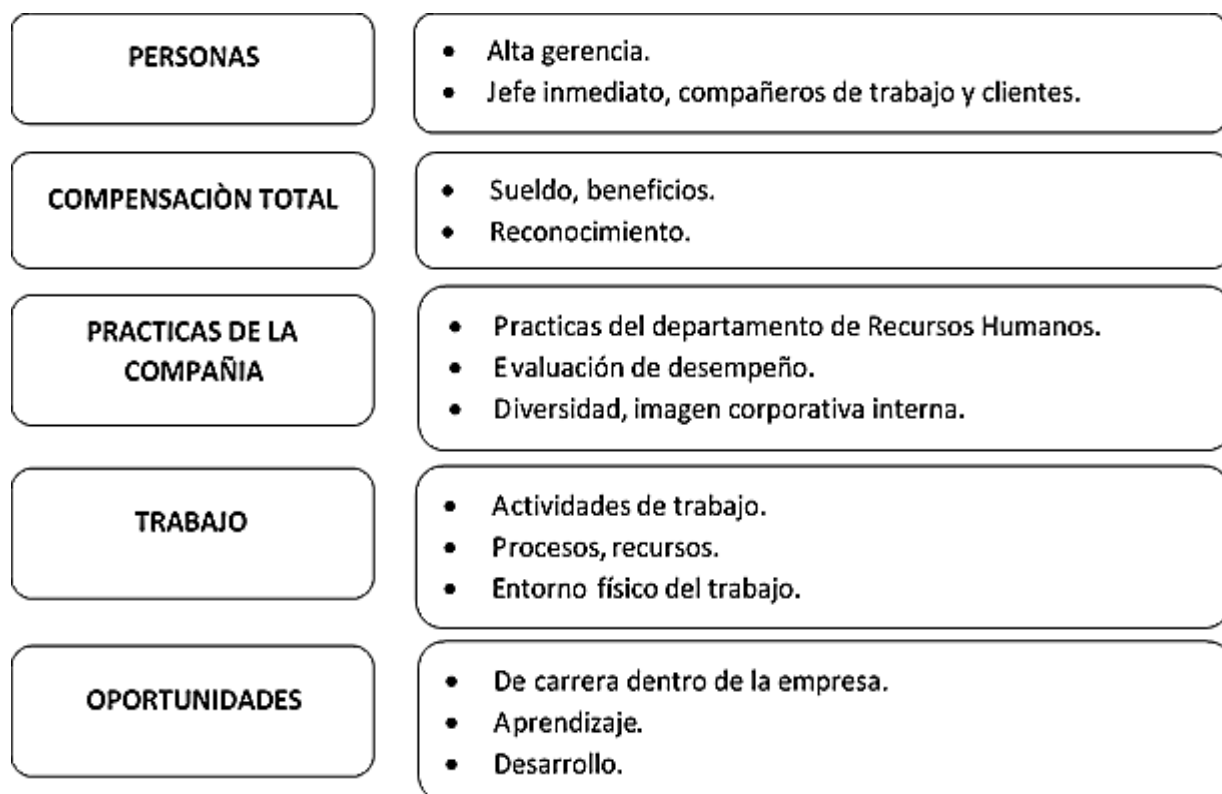
**Figura 2.** Causas del engagement

**Fuente:** Basado en García (2013)

Se ha comprobado que el engagement se transmite entre los cónyuges, se podría decir, contagioso, esto sugiere que puede existir un proceso de contagio emocional, el cual se refiere a la tendencia a imitar de forma automática las expresiones emocionales que se dan a través de: la expresión facial, las vocalizaciones las posturas y movimientos.

#### 2.2.4. Factores del engagement

En la revista de estudios financieros en el 2004 Salanova y Shaufelli presentan un artículo llamado “El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de Recursos Humanos” en el cual proponen los siguientes factores que influyen para que este surja entre los empleados de una organización, se detallan en la figura Nro. 3.



**Figura 3.** Factores que influyen en el engagement según Salanova y Schaufeli

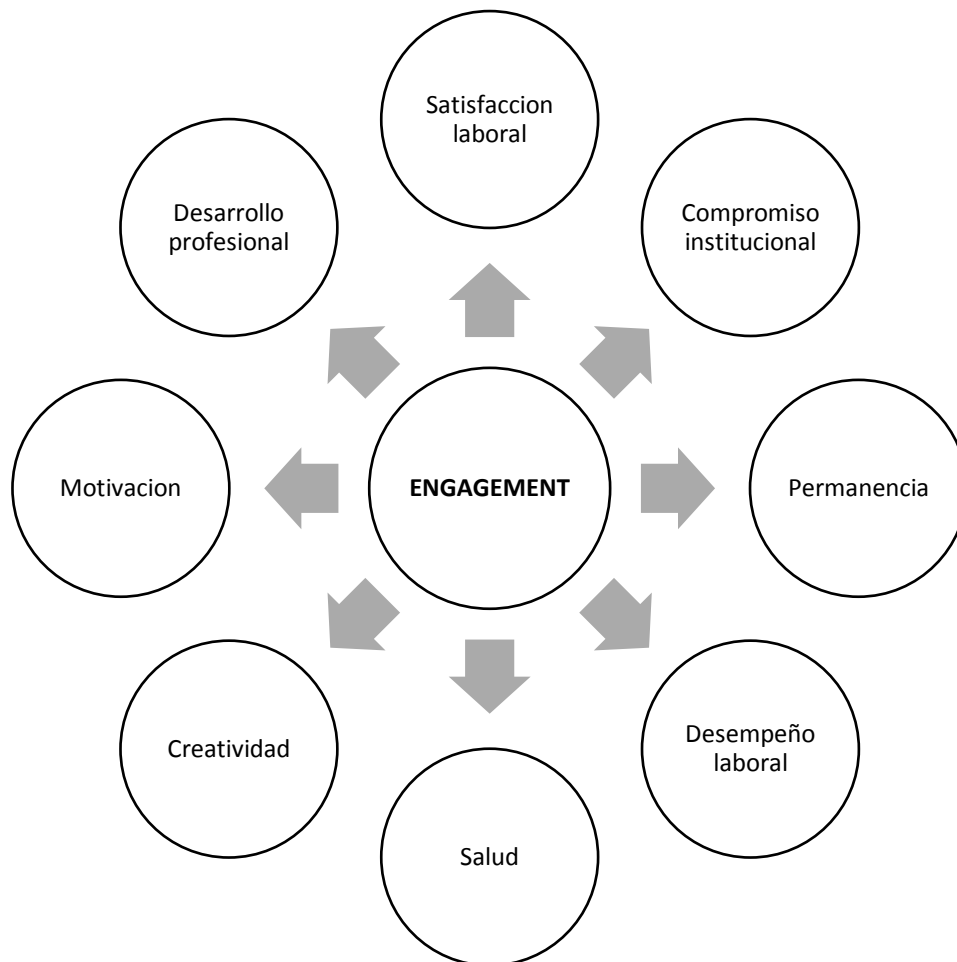
**Fuente:** Basado en García (2013).

### 2.2.5. Consecuencias del engagement

Las consecuencias de que los empleados presenten engagement están reflejadas, básicamente, en las actitudes hacia el trabajo y la organización; a través de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la baja intención de abandonar la organización, el desempeño en las tareas y mejora en la salud de los propios trabajadores, reduciendo así los niveles de estrés y tensión nerviosa. Los empleados “enganchados” se sienten más comprometidos con su trabajo, y suelen ser más leales a la organización en la que trabajan cuando se les compara con empleados que no están enganchados. En otras palabras, el engagement está relacionado positivamente con el desempeño laboral del empleado, convirtiéndose en predictor de conductas que están más allá de los comportamientos esperados por un empleado estándar. (Demerouti, Bekker, Jensen, & Schaufeli, 2001).



Otra consecuencia del engagement se manifiesta cuando los empleados presentan conductas más proactivas e iniciativa personal, así como niveles más altos de motivación para aprender y tomar nuevos retos en el trabajo. (Salanova, Bresó, Grau, & Llorens, 2004).



**Figura 4.** Consecuencias del engagement

**Fuente:** Basado en García (2013), en base a Salanova, Bresó, Grau & Llorens (2004)

### 2.2.6. Medición del engagement

Para la medición del engagement utilizaremos el cuestionario llamado Escala Utrecht de Engagement (UWES) en el Trabajo, la cual incluye los tres componentes constitutivos del engagement: vigor, dedicación y absorción.

- ✓ El vigor se evalúa mediante los seis ítems siguientes, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades.
- ✓ La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.
- ✓ La absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor. Valdez & Ron, (2011, pág. 7).



**Figura 5.** Preguntas del instrumento de Utrecht Work Engagement Survey

**Fuente:** Basado en el Test UWES español.

### 2.2.7. Empleados engaged

Según García (2013), en la actualidad se ha mostrado un interés mayor por parte de administradores de personal sobre el estudio del engagement en las organizaciones debido a que se ha relacionado dicho concepto con el desempeño laboral, convirtiéndose en un factor predictivo.

Los empleados engaged muestran entusiasmo por su trabajo, felicidad y alegría en el medio en el que se encuentran; manifiestan una buena salud física; buscan obtener recursos propios en organización; y son capaces de transferir su estado emocional y compromiso hacia otros empleados. Con lo anterior se obtiene personas que desempeñen sus actividades de manera satisfactoria, se encuentren en condiciones de ser capacitados y adquieran nuevas habilidades para desempeñar tareas nuevas, desarrollen un ambiente favorable para el desempeño de sus funciones; propiciando cultura laboral favorable a la organización.

Las organizaciones actuales no se conforman con buscar la motivación, el compromiso y la lealtad de los empleados dentro de sus áreas de trabajo, sino pretenden tener un acercamiento más profundo con los colaboradores y que estos se logren la identificación personal con la tarea y la empresa, teniendo como resultado que los empleados se “enganchen” de manera consciente y emocionalmente con su ambiente laboral. Se cree que el empleado engaged se preocupa por mantener engagement creando un ambiente laboral proactivo.

En la siguiente figura 6 se presenta las características que manifiesta un empleado engaged y uno que no lo está.

<b>EMPLEADO ENGANCHADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habla de forma positiva.</li> <li>- Tiene un deseo intenso de seguir trabajando.</li> <li>- Realiza un esfuerzo para alcanzar el éxito de la organización.</li> <li>- Presenta bajos niveles de estrés laboral.</li> <li>- Tiene buena relación con sus compañeros.</li> <li>- Genera satisfacción al cliente.</li> </ul>	<b>EMPLEADO NO ENGANCHADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habla de forma negativa de la empresa.</li> <li>- Genera problemas entre compañeros.</li> <li>- Transmite su negatividad.</li> <li>- No colabora con los objetivos.</li> <li>- Está en contra de todo.</li> <li>- Se ausenta y llega tarde, abandono repentino.</li> </ul>
----------------------------	--	-------------------------------	---

**Figura 6.** Comparación entre el empleado enganchado y no enganchado

**Fuente:** Basado en García (2013).

### 2.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral es fundamental en todas las compañías, determinando sus acciones para con la empresa, que con el tiempo traen beneficios.

Según Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. A su vez Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. Así mismo Palaci (2005), afirma que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo

Robbins & Judge (2013), explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más

orientadas al servicio, requieren de más información, que constituyan el desempeño laboral. (Robbins & Judge, 2013, citado por Sum, 2015, Pág. 27).

### **2.3.1. Dimensiones del Desempeño Laboral**

Según (Herrera, 2016) en su tesis menciona las dimensiones, que está compuesto de cuatro:

- ❖ Calidad de Servicio
- ❖ Productividad
- ❖ Toma de Decisiones
- ❖ Conocimiento

A continuación, desarrollaremos cada una de las dimensiones mencionadas:

#### **2.3.1.1. Calidad de Servicio**

En la actualidad las organizaciones se vinculan con sus clientes o usuarios a través de varias formas y medios. Por medio de puntos de contacto humano, en forma presencial y mediante puntos de contactos automatizados, como maquinas o mediante medios virtuales como sitios web.

Rayport & Jaworski (citado por cornejo 2012) señalan que el servicio es cualquier espacio donde una empresa busca gestionar una relación con un cliente, sea a través de personas, tecnología o una combinación de ambas.

Además, un “interfaz que debe generar altos niveles de valor percibido por el cliente o usuario, de modo que la satisfacción y la lealtad aumenten” (Cornejo, 2012, p.3).

Abadí (2004) Define la calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la

clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos.

### **2.3.1.2. Productividad**

Para Vanegas (2001) La productividad es el resultado que obtiene la empresa al trabajar con calidad; para determinar su efecto es necesario tomar en consideración no solo el impacto económico, sino también la trascendencia en las condiciones de la vida de su personal y del público en general, por su parte (Benavides, 2004) menciona que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización.

La productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, (Vander, 2005) ya que en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo esto es tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

#### **2.3.1.2.1. Factor humano elemento clave en la productividad.**

Quiroa (2014) Señala:

Que si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de los colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, ya que de ella

influye grandemente en la establecida de la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral, se debe motivar al personal para enseñarles cómo se realizan las cosas de una forma óptima, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal. (p.28)

#### **2.3.1.3. Toma de decisiones**

Benavides (2004) Afirma que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización.

La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la toma de decisiones sea mucho más eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las organizaciones.

Da silva, De Oliveira, Bedin & Rover (citado por Rodríguez, 2014) definen a la toma de decisiones como la forma que los individuos ejecutan cuando una acción de decisión es demandada, en la que se debe tener en consideración el análisis y el tratamiento de las informaciones disponibles, luego de su asociación con el ambiente en el que el individuo esta insertado.

En este sentido Rodríguez (2014) menciona que la toma de decisiones constituye un proceso organizacional que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar oportunidades organizacionales.

#### **2.3.1.4. Conocimiento**

Por su parte Drucker (citado por Martínez, Prieto, Rincón & Garbonell, 2012) definen al conocimiento como la información eficaz en la acción, enfocada en los resultados, los cuales están fuera de la persona, en la sociedad y la economía o en el proceso del

conocimiento mismo. Por ello en la actualidad el conocimiento es considerado un factor de producción, clave en las organizaciones, que crea valor en los productos, servicios y hace más competitiva las naciones. Donde el recurso básico no es el capital, ni el trabajo, sino que es el conocimiento. “El conocimiento es un elemento integrador de las organizaciones y comunidades que aprenden” (Martínez, Ed al. 2012, p.46)

De forma general Segarra y Bou (2005) define al conocimiento como un activo intangible que forma parte de distintos elementos y procesos de la organización y puede adoptar distintas formas. Este activo se puede someter a diferentes actividades de gestión, siendo posible su movilidad (dentro y fuera de la organización), la posibilidad de ser transformado (mediante procesos de codificación), almacenado y aplicado, pudiéndose convertir en un activo estratégico de la organización.

### **2.3.2. Evaluación de Desempeño**

¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones de promociones y remuneración.



- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- ✓ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. (Alicia, 2005).

### 2.3.3. Para qué sirve la Evaluación del Desempeño

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes. (Alicia, 2005).



**Figura 7.** ¿para qué sirve la evaluación de desempeño?

**Fuente:** Basado en Alicia (2005).

#### 2.3.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato, cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y a largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

##### ❖ Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

##### ❖ Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

- ❖ Beneficios para la organización
  - Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
  - Identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
  - Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2011, pág. 207).

#### 2.4. Marco Conceptual

1. **Engagement:** Es una palabra del inglés que se puede traducir como “compromiso” o “fidelidad”. Es básicamente un estado en el que las personas están en el trabajo y se sienten muy energizados, se sienten muy dedicados a lo que están haciendo y también están involucrados en su trabajo, de modo que se puede decir que es una clase de felicidad relacionada con el trabajo, y por ello básicamente se trata de una cosa positiva.
2. **Vigor:** Se refiere a altos niveles de energía disponibles para utilizar en el trabajo, así como también a la resistencia y persistencia frente a las dificultades.
3. **Dedicación:** Implica la sensación de estar profundamente involucrado con el trabajo, experimentando motivación, orgullo y desarrollando con entusiasmo las tareas del cargo.
4. **Absorción:** Involucra el sentirse completamente concentrado en las tareas que se desarrollan, generando la sensación de que el tiempo pasa rápidamente y que la concentración es total, aun cuando existan muchos distractores.

5. **Desempeño laboral:** Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato., 2000).
6. **Administración Proactiva:** Se caracteriza por una prevención y anticipación a los problemas, de manera que se puedan buscar mejores soluciones y tomar decisiones que corrijan el problema antes de que estos surjan por completo.
7. **Cognitivo:** Es aquello que pertenece o que está relacionado al conocimiento. Éste, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.
8. **Servicio:** Un Servicio representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.
9. **Calidad:** La calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño.
10. **Productividad:** Es un concepto genérico, que se adapta fácilmente a cualquier campo de la vida social, es un término que describe aquella destreza que tiene el componente de una organización que genera una ganancia o un producto efectivo.
11. **Desarrollo personal:** conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento (creencias), que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

12. **Activo:** El activo son los bienes, derechos y otros recursos de los que dispone una empresa, pudiendo ser, por ejemplo, muebles, construcciones, equipos informáticos o derechos de cobro por servicios prestados o venta de bienes a clientes. También, se incluirían aquellos de los que se espera obtener un beneficio económico en el futuro.
13. **Recursos tangibles:** Son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico. Existen diferentes tipos de recursos tangibles: el inmovilizado que remite al terreno, el edificio, las instalaciones. Las existencias remiten a las materias primas.
14. **Espíritu de Equipo:** Es el conjunto de sentimientos de compañerismo y camaradería que se producen entre los componentes de un grupo, de forma que se establecen unos lazos interpersonales muy fuertes que permiten una perfecta integración y cooperación y que se traducen en la consecución de los resultados deseados en el trabajo.
15. **Eficiencia:** Cumplimiento de los objetivos marcados utilizando el menor número de recursos.
16. **Eficacia:** La eficacia es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos, de gastos y que produce el efecto esperado.

## 2.5. Hipótesis de la investigación

### 2.5.1. Hipótesis General:

Ha: La relación que existe entre el engagement es positiva en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT” S.A.C. - año 2017.

Ho: No existe una relación positiva entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT” S.A.C. - año 2017.

**2.5.2. Hipótesis Específicos:**

1. Ha: La relación que existe entre el vigor es positiva débil en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.

Ho: No existe una relación positiva débil entre el vigor y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit”

2. Ha: La relación que existe entre la dedicación es positiva moderada en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.

Ho: No existe una relación moderada entre la dedicación y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.

3. Ha: La relación entre la absorción es positiva fuerte en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.

Ho: No existe una relación positiva fuerte entre la absorción y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

Para el objetivo general y los objetivos específicos 1, 2 y 3; primeramente, se desarrolló de manera descriptiva a nivel general (dimensiones de las dos variables), seguidamente se empleó el método correlacional y como técnica se utilizó la encuesta.

A continuación, se muestra una descripción de los materiales y métodos que se utilizó para la investigación:

#### 3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación es de enfoque **cuantitativo** porque aplica la lógica deductiva de lo general a lo particular (de las leyes y teorías a los datos), Hernández, Fernández & Baptista (2010, pág. 11), también porque se utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis, en base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), según Vara nos dice son aquellos que se emplean en las investigaciones descriptivas, correlacionales y explicativas. Estos instrumentos son muy estructurados, se adaptan con facilidad a los diversos análisis estadísticos y, son muy útiles para describir y medir con precisión, diversas variables (Vara, 2012, pág. 254). En la presente investigación se utilizó la recolección de datos a través del cuestionario, la cual permitió probar las hipótesis a través del análisis estadístico.

#### 3.2. Tipo o alcance de la investigación

El trabajo de investigación es de alcance **descriptivo correlacional** que tiene como finalidad describir ambas variables y posteriormente conocer la relación o grado de

asociación que existe entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C., en un contexto en particular (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 81).

### 3.3. Diseño de la investigación

El trabajo de investigación es de diseño **No experimental**, según Hernández, Fernández & Baptista (2010, pág. 149; 151), son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Y de diseño transeccional, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### 3.4. Método de la investigación

La investigación es de método **Deductivo**, según Muñoz (2011, pág. 216), es un método que se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo particular. El razonamiento deductivo es el que permite inferir los hechos con base en leyes generales, premisas o teorías de aplicación universal para llegar a conclusiones particulares. Determinando de esta manera la relación entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Royal Knit” S.A.C., mediante la aplicación de teorías e instrumentos validados como el UWES (Escala de medición del engagement) de Schaufeli y Bakker y el formulario de desempeño laboral; ayudando al constructo de la teoría para posteriormente aplicarlos. De **método analítico**, este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal, 2010); para ello analizaremos cada dimensión de las dos variables que se tiene en estudio como son el engagement y desempeño laboral. De **método descriptivo**, de la misma forma se utilizará



para describir con mayor precisión y fidelidad posible, una realidad empresarial o un mercado internacional o local. Son, generalmente, cuantitativos. Son estudios que se abocan más a la amplitud y precisión que a la profundidad. (Vara, 2012, pág. 208), en la parte descriptiva se dará a conocer los resultados de la variable el engagement con sus respectivas dimensiones (vigor, dedicación y absorción) y desempeño laboral con sus respectiva dimensiones (calidad del servicio, productividad, toma de decisiones y conocimiento).

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.5.1. Técnicas:

Según Arias (2012, pág. 67), menciona que las técnicas “es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. La técnica a utilizarse en el trabajo de investigación será la **Encuesta del engagement y desempeño laboral**, donde Arias (2012, pág. 72), define a la encuesta de la siguiente manera “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular”.

#### 3.5.2. Instrumentos:

El instrumento a utilizar, será el **Cuestionario**, para lo cual Arias (2012, pág. 74), determina “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrativo porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

La recolección de datos se realizará a través del cuestionario de UWES (Utrecht Work Engagement Scale), para la determinación del grado de engagement de sus colaboradores

y el cuestionario de desempeño laboral para determinar su desempeño del recurso humano con que cuenta la Empresa.

#### – **Cuestionario de Engagement**

El cuestionario de Engagement está dirigido a todos sus trabajadores de “Royal Knit” S.A.C., está compuesto de acuerdo a sus dimensiones de las cuales son tres:

- Vigor
- Dedicación
- Absorción

La dimensión vigor está compuesto por 6 ítems, dedicación está compuesto por 5 ítems y la absorción está compuesto por 6 ítems todos de naturaleza ordinal. Cada uno de los ítems tiene 7 opciones de respuesta escaladas desde: nunca=0, casi nunca=1, algunas veces=2, regularmente=3, bastantes veces=4, casi siempre=5, siempre=6.

La encuesta para medir la variable engagement según el UWES (Utrecht Work Engagement Scale), confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores llegándose a utilizar esta encuesta a nivel internacional, traducido a diferentes idiomas (Australia, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Noruega, África del sur, España), teniéndose como indicador valido y confiable que puede ser utilizado en futuras investigaciones sobre engagement en el trabajo. Aduciendo también que la encuesta es utilizada a nivel internacional, como organizaciones interesadas en ver cuán enganchados se encuentran sus trabajadores, una de ellas en una empresa chilena que hizo un estudio sobre el engagement en los trabajadores, también es utilizado en temas de investigación, etc.

### Validez y confiabilidad del instrumento según el ALPHA DE CRONBACH

La prueba de consistencia interna aplicando la fórmula del Coeficiente Alfa de Cronbach, se emplea el promedio de todas las correlaciones existentes entre los ítems del instrumento que apuntan a la variable que se pretende medir.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_t^2} \right)$$

$\sum_{i=1}^n S_i^2$  = Sumatoria de las varianzas de los ítems individuales

$S_t^2$  = Varianza total

$K$  = Número de ítems

$n$  = Tamaño de la muestra piloto.

Se realizó con la formula ya mencionada anteriormente, ingresando los datos recolectados, donde se seleccionó aleatoriamente a 10 trabajadores para ambas variables.

**Tabla 1.**

Escala de medición del ALPHA DE CRONBACH.

COEFICIENTE	RELACION
0.00 a +/- 0.20	Despreciable
0.20 a 0.40	Baja o ligera
0.40 a 0.60	Moderada
0.60 a 0.80	Marcada
0.80 a 1.00	Muy alta

**Fuente:** (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La prueba de confiabilidad fue desarrollada:

$$\sum_{i=1}^n S_i^2 = \text{Sumatoria de las varianzas de los ítems individuales (25,61)}$$

$$S_t^2 = \text{Varianza total (161,29)}$$

$$K = \text{Número de ítems (17)}$$

$$n = \text{Tamaño de la muestra piloto (10 encuestas).}$$

$$\alpha = \frac{17}{17-1} \left( 1 - \frac{25,61}{161,29} \right) = 0.8937$$

La prueba de Alpha de Cronbach muestra un resultado de **0.8937** valor que indica que el instrumento es altamente confiable, por lo que puede ser aplicado a la muestra del trabajo.

#### – **Cuestionario de Desempeño laboral**

El cuestionario de Desempeño laboral, fue creado y validado por Hernández (2008), es un instrumento estructurado por cuatro dimensiones:

- Calidad de servicio
- Productividad
- Toma de decisiones
- Conocimiento

La dimensión calidad de servicio está compuesto por 13 ítems, Productividad está compuesto por 10 ítems, Toma de decisiones está compuesto por 7 ítems y la dimensión Conocimiento contiene 9 ítems; donde tienen cinco opciones de evaluación o cumplimiento: nunca=1, casi nunca=2, a veces=3, casi siempre=4, siempre=5.

La presente encuesta esta validado a través de juicio de expertos en el tema que son: Renzo Felipe Carranza Esteban (Mg. En Psicología), Gino Gabriel Marca Dueñas (Lic.

En Psicología), David Troya Palomino (Lic. En Administración), Josue Edison Turpo Chaparro (Lic. En Teología), Emilyn Verde Avalos (Lic. En Educación Lingüística); Para efectos de fiabilidad de la encuesta se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cronbach.

La prueba de confiabilidad fue desarrollada:

$\sum_{i=1}^n S_i^2$  = Sumatoria de las varianzas de los ítems individuales (29,52)

$S_t^2$  = Varianza total (373,76)

$K$  = Número de ítems (39)

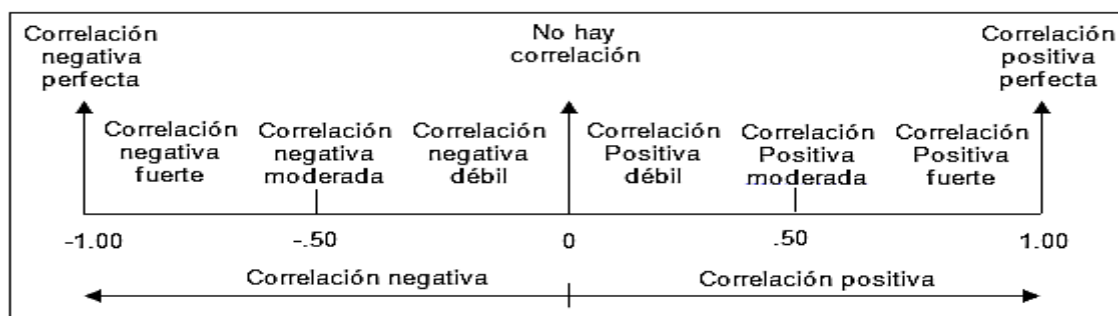
$n$  = Tamaño de la muestra piloto (10 encuestas).

$$\alpha = \frac{39}{39-1} \left( 1 - \frac{29,52}{373,76} \right) = 0,945$$

La prueba de Alpha de Cronbach muestra un resultado de **0,945** valor que indica que el instrumento es altamente confiable, por lo que puede ser aplicado a la muestra del trabajo.

### **Relación de las variables.**

Para efectos de análisis y determinación del grado de asociación o relación de las variables mencionadas anteriormente se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson. Según Lind, Marchal & Wathen (2012), “el coeficiente de correlación que describe la fuerza de la relación entre dos conjuntos de variables en escala de intervalo o de razón. Se designa con la letra r, puede adoptar cualquier valor de -1.00 a +1.00”.



**Figura 8.** Fuerza y dirección del coeficiente de correlación

**Fuente:** Basado en Lind, Marchal & Wathen (2012)

### 3.6. Población y muestra

#### 3.6.1. Población

Según Vara (2012, pág. 221), “La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo”. La población para el trabajo de investigación está conformada por 14 trabajadores que laboran más de 4 años.

#### 3.6.2. Muestra

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010, pág. 173) dice que es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”. En la investigación se utilizará la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia. Hernández, Fernández & Baptista (2010), determina que “la muestra no probabilística permite obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y análisis de los datos”. De la misma forma, Vara (2012), menciona que “la muestra intencional o por criterio se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador”. En referencia a lo ya expuesto anteriormente, la muestra se ha seleccionado en forma no

probabilística y por conveniencia; siendo en total 13 trabajadores; que cumplen un rol muy importante dentro de la organización.

**Tabla 2.**

Trabajadores de “Royal Knit” S.A.C. Lima.

N°	PUESTO	INTEGRANTES
1	Costo y liquidaciones	(1)
2	Área finanzas	(1)
3	Asistente de contabilidad	(1)
4	Logística	(1)
5	Almacén	(1)
6	Área UDP (Unidad de Desarrollo del Producto)	(1)
7	Asistentes de UDP (Unidad de Desarrollo del Producto)	(2)
8	Asistente de planeamiento	(1)
9	Área de control de calidad	(2)
10	Asistente de control de calidad	(1)
11	Área comercial	(1)
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>

**Fuente:** Basado en los datos proporcionados por el área comercial “Royal Knit” S.A.C.

### 3.7. Características de la Unidad de Investigación

#### UBICACIÓN

Lima:

- **Dirección Legal:** Parque Manuel Gonzales Prada Nro. 632
- **Urbanización:** Primavera
- **Distrito / Ciudad:** Magdalena del Mar – Lima.

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** “ROYAL KNIT” S.A.C.

**RUC:** 20476763127

## **GENERALIDADES DEL ÁMBITO EN ESTUDIO**

### **VISIÓN**

La visión de la empresa es: “Ser líderes nacionales e internacionalmente en nuestro sector con productos de la más alta calidad, diseño innovador, servicio eficiente a fin de satisfacer a clientes que son conscientes de la moda, pero a su vez social y medioambientalmente responsables”.

### **MISIÓN**

La misión de la empresa es: “Royal Knit tiene la misión de ofrecer productos de fibras naturales de la más alta calidad con diseños simples pero sofisticados usando lujosos materiales naturales como Baby alpaca, algodón pima y orgánico enfocado hacia consumidores en todo el mundo que son conscientes de la moda, pero a su vez social y medioambientalmente comprometidos”.

### **SOBRE LA EMPRESA**

ROYAL KNIT es una empresa que ofrece productos tejidos con fibras naturales de la más alta calidad promocionando el crecimiento de nuestra empresa y sus colaboradores; resguardando procesos de producción y trabajo; social y medioambientalmente responsables; vigilamos y promocionamos la equidad de género, rechazando la discriminación en el ámbito local y comunitario.



Nuestra capacidad productiva abarca el tejido de punto y plano, desde la galga 3 hasta la 12 utilizando diversas técnicas de tejido ancestrales y modernas para elaborar exclusivas prendas de vestir de Damas y niños, accesorios como bufandas y gorros, y textiles para el hogar como mantas y cojines.

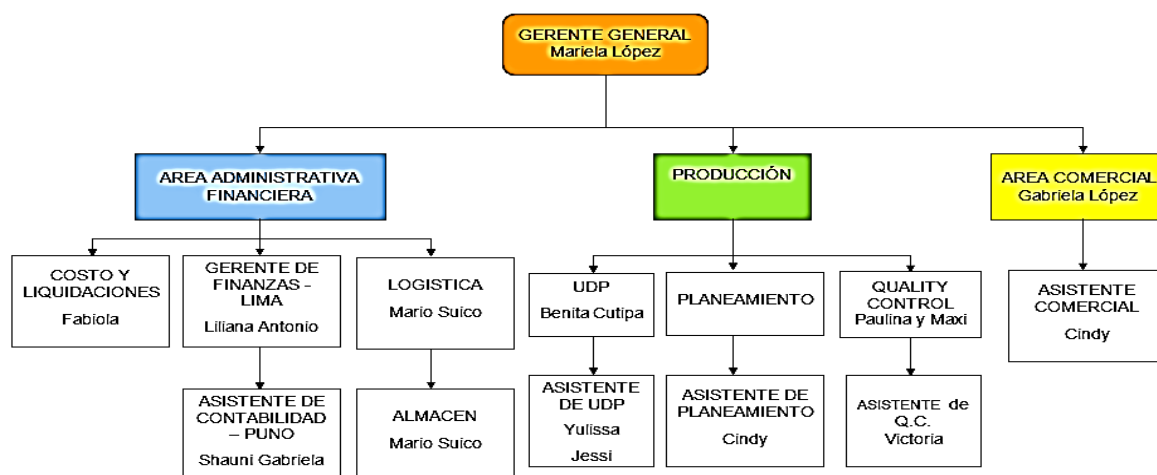
Somos una empresa innovadora y creadora de su propia colección de productos y colores debido a la constante investigación en temas tendencia, exponiendo año a año en las ferias de moda y regalo más destacadas mundialmente como Ambiente, New York Gift y Maison et Object. Así mismo, somos productores por encargo de terceros de marcas exclusivas europeas quienes nos encomiendan la fabricación de sus exclusivos modelos.

Nuestra colección de productos se inspira y desarrolla utilizando selectos materiales naturales y fibras cotizadas en el mercado internacional como son la fibra de alpaca, algodón pima, orgánico y que a su vez pueden mezclarse con otros materiales como oveja, seda, modal, tencel. Los productos pueden ser elaborados 100% hechos a mano y/o utilizando maquinaria moderna textil que ayude a tener finos acabados y nos otorgue una alta calidad de productos para selectos consumidores europeos, americanos y asiáticos.

Nuestro compromiso social es sólido y constante con nuestra comunidad, es por ello que hemos hecho el esfuerzo de establecer las bases para el despliegue de una estrategia comercial que permita articular y garantizar sosteniblemente la cadena de producción y comercialización, gracias a nuestra comprometida y constante capacitación a nuestros colaboradores en: técnicas básicas y avanzadas de tejido, organización de talleres artesanales en las zonas marginales de las ciudades de Cusco, Puno, Arequipa, Huancavelica y Lima; mejora continua de procesos y control de calidad, ya que somos conscientes de que la capacitación es uno de los ejes principales que permitirá poder mejorar los niveles de vida de dichas familias.

Hoy en día contamos con más de 20 grupos de trabajo organizados con quienes hemos creado alianzas de desarrollo y de forma permanente, especialmente en las zonas más pobres y alejadas de las capitales de Cusco, Puno, Huancavelica y Lima, otorgando trabajo de manera directa e indirecta a más de 300 artesanos.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



**Figura 9.** Organigrama de la empresa “ROYAL KNIT” S.A.C.

**Fuente:** Área comercial de la Empresa

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo al desarrollo del trabajo de investigación, se da a conocer los resultados de la investigación según el objetivo general y los objetivos específicos, de acuerdo a los instrumentos y técnicas empleados en el ámbito de investigación. Donde se procederá a identificar y analizar los resultados del engagement y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa “Royal Knit” S.A.C. y finalmente se contrastan las hipótesis planteados en el capítulo III.

#### 4.1. Resultados de la variable Engagement

El procesamiento de datos se realizó teniendo en cuenta el cuestionario de UWES (Escala de medición del engagement), la cual contiene un total de 17 ítems, teniendo en cuenta las respectivas dimensiones como son vigor, dedicación y absorción; que permitieron evaluar a sus colaboradores:

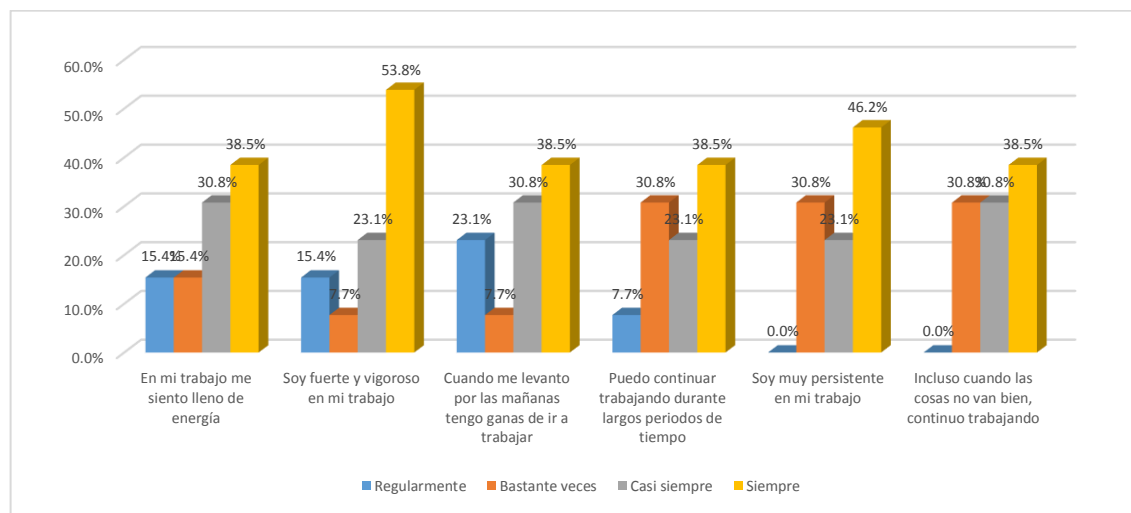
**4.1.1. Resultados de la dimensión vigor:**

**Tabla 3.**

Dimensión vigor de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

ÍTEMS	Regularmente		Bastante veces		Casi siempre		Siempre		Total	
En mi trabajo me siento lleno de energía	2	15.4%	2	15.4%	4	30.8%	5	38.5%	13	100.0%
Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	2	15.4%	1	7.7%	3	23.1%	7	53.8%	13	100.0%
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	3	23.1%	1	7.7%	4	30.8%	5	38.5%	13	100.0%
Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	1	7.7%	4	30.8%	3	23.1%	5	38.5%	13	100.0%
Soy muy persistente en mi trabajo	0	0.0%	4	30.8%	3	23.1%	6	46.2%	13	100.0%
Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	0	0.0%	4	30.8%	4	30.8%	5	38.5%	13	100.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>10.3%</b>	<b>16</b>	<b>20.5%</b>	<b>21</b>	<b>26.9%</b>	<b>33</b>	<b>42.3%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa “ROYAL KNIT” Lima.



**Figura 10.** Dimensión vigor de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

**Fuente:** Elaboración en base a la tabla 3

La Tabla 3 y Figura 10, de la dimensión vigor de la variable engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017, muestran resultados, el 38,5% de los encuestados en su trabajo siempre están llenos de energía, 53,8% de los encuestados siempre son fuertes y vigorosos en su trabajo el 38,5% de los encuestados siempre cuando se levantan por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar, el 38,5% de los encuestados, siempre pueden continuar trabajando durante largos periodos de tiempo, el 46,2% de los encuestados, siempre son muy persistentes en su trabajo, el 38,5% de los encuestados siempre cuando las cosas no van bien, continuo trabajando, evidenciando que el 42,3% de los encuestados siempre muestran vigor el 26,9% casi siempre muestran vigor, de ello se infiere que los trabajadores muestran en un 69,2% trabajan con mucha fuerza o dedican bastante perseverancia.

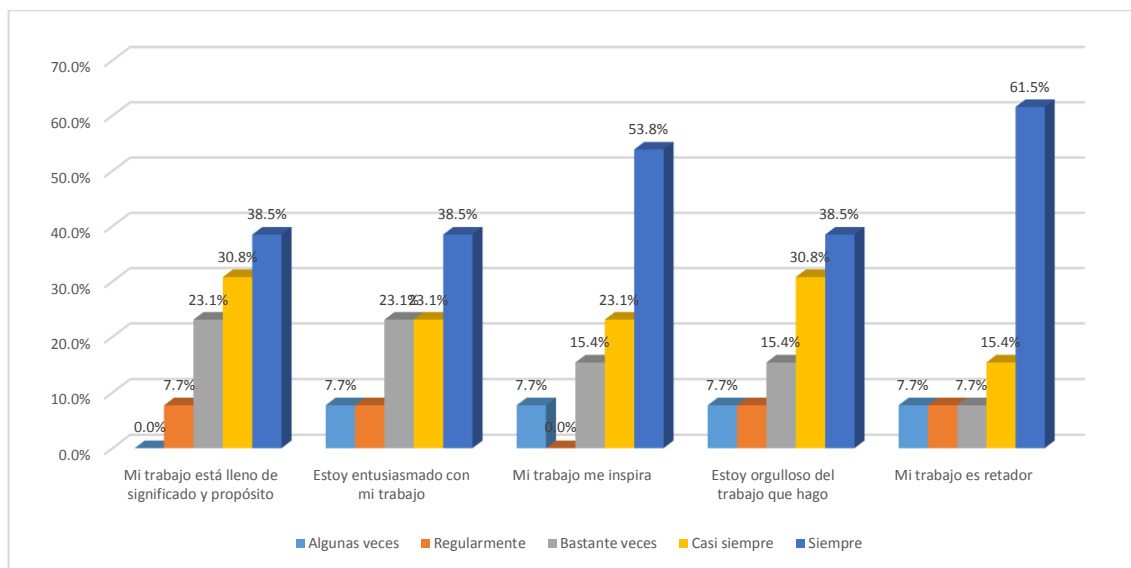
**4.1.2. Resultados de la dimensión dedicación:**

**Tabla 4.**

Dimensión dedicación de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

ÍTEMS	Algunas veces		Regularmente		Bastante veces		Casi siempre		Siempre		Total	
Mi trabajo está lleno de significado y propósito	0	0.0%	1	7.7%	3	23.1%	4	30.8%	5	38.5%	13	100.0%
Estoy entusiasmado con mi trabajo	1	7.7%	1	7.7%	3	23.1%	3	23.1%	5	38.5%	13	100.0%
Mi trabajo me inspira	1	7.7%	0	0.0%	2	15.4%	3	23.1%	7	53.8%	13	100.0%
Estoy orgulloso del trabajo que hago	1	7.7%	1	7.7%	2	15.4%	4	30.8%	5	38.5%	13	100.0%
Mi trabajo es retador	1	7.7%	1	7.7%	1	7.7%	2	15.4%	8	61.5%	13	100.0%
Total	4	6.2%	4	6.2%	11	16.9%	16	24.6%	30	46.2%	65	100.0%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa “ROYAL KNIT” Lima.



**Figura 11.** Dimensión dedicación de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

**Fuente:** Elaboración en base a la tabla 4

La Tabla 4 y Figura 11, de la dimensión dedicación de la variable engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017, muestran resultados, el 38,5% de los encuestados en su trabajo siempre su trabajo está lleno de significado y propósito, 38,5% de los encuestados siempre muestran entusiasmado con su trabajo, el 53,8% de los encuestados siempre su trabajo le inspira, el 38,5% de los encuestados, siempre están orgullosos del trabajo que hago, el 61,5% de los encuestados, siempre su trabajo le es retador, evidenciando que el 46,2% de los encuestados siempre muestran dedicación el 24,6% casi siempre muestran dedicación, de ello se infiere que los trabajadores muestran en un 70,8% trabajan con mucha dedicación y muestran mucha creatividad.

4.1.3. Resultados de la dimensión absorción:

Tabla 5.

Dimensión de absorción de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

Ítems	Casi nunca		Regularmente		Bastante veces		Casi siempre		Siempre		Total	
El tiempo vuela cuando estoy trabajando	0	0.0%	1	7.7%	1	7.7%	2	15.4%	9	69.2%	13	100.0%
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	0	0.0%	0	0.0%	3	23.1%	5	38.5%	5	38.5%	13	100.0%
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	0	0.0%	3	23.1%	2	15.4%	4	30.8%	4	30.8%	13	100.0%
Estoy inmerso en mi trabajo	1	7.7%	2	15.4%	3	23.1%	3	23.1%	4	30.8%	13	100.0%
Me “dejo llevar” por mi trabajo	0	0.0%	2	15.4%	4	30.8%	2	15.4%	5	38.5%	13	100.0%
Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	2	15.4%	2	15.4%	1	7.7%	3	23.1%	5	38.5%	13	100.0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3.8%</b>	<b>10</b>	<b>12.8%</b>	<b>14</b>	<b>17.9%</b>	<b>19</b>	<b>24.4%</b>	<b>32</b>	<b>41.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa “ROYAL KNIT” Lima.

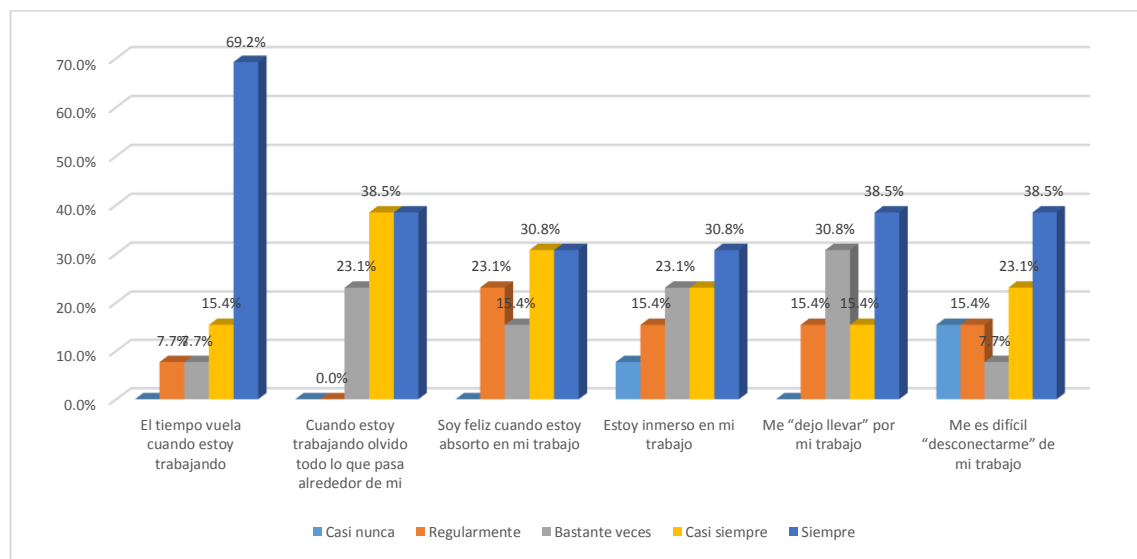


Figura 12. Dimensión de absorción de engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

Fuente: Elaboración en base a la tabla 5

La Tabla 5 y Figura 12, de la dimensión absorción de la variable engagement de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017, muestran resultados, el 69,2% de los encuestados en su trabajo siempre indican que el tiempo vuela cuando están trabajando, 38,5% de los encuestados siempre muestran cuando están trabajando olvidan todo lo que pasa alrededor de ellos, el 30,8% de los encuestados siempre son felices cuando están absorto en su trabajo, el 30,8% de los encuestados, siempre están inmerso en su trabajo, el 38,5% de los encuestados, siempre se “dejan llevar” por su trabajo, el 38,5% de los encuestados, siempre le es difícil “desconectarse” de su trabajo, evidenciando que el 41% de los encuestados siempre muestran absorción el 24,4% casi siempre muestran absorción, de ello se infiere que los trabajadores muestran en un 65.4% trabajan con mucha absorción y muestran identidad con su trabajo.



## 4.2. Resultados de la variable Desempeño Laboral

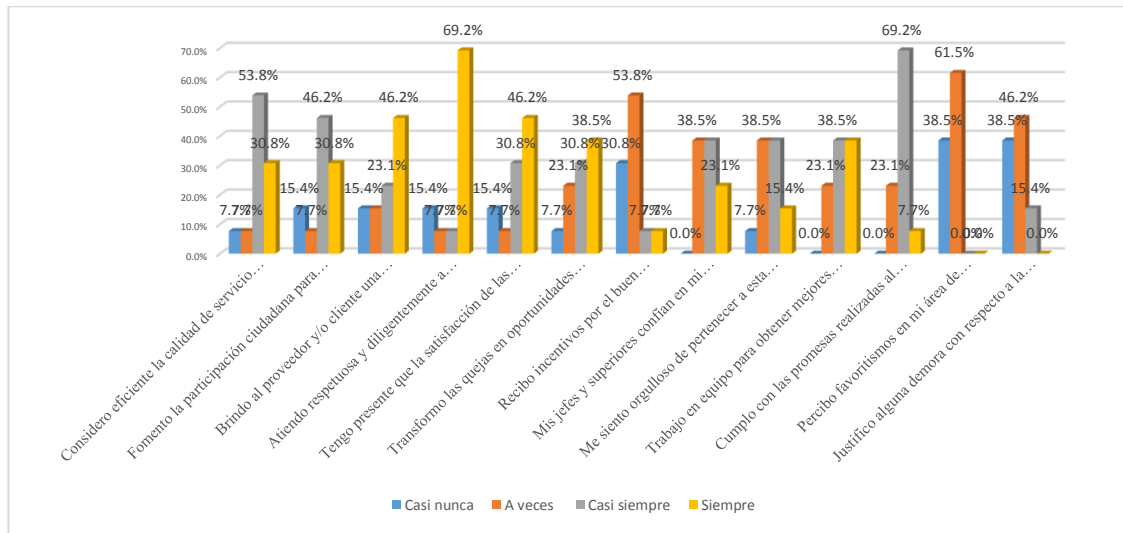
### 4.2.1. Resultados de la dimensión calidad de servicio:

**Tabla 6.**

Dimensión calidad de servicio del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

ÍTEMS	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
Considero eficiente la calidad de servicio brindado al proveedor y/o cliente.	1	7.7%	1	7.7%	7	53.8%	4	30.8%	13	100.0%
Fomento la participación ciudadana para recoger la opinión sobre la calidad del servicio.	2	15.4%	1	7.7%	6	46.2%	4	30.8%	13	100.0%
Brindo al proveedor y/o cliente una atención rápida y eficiente.	2	15.4%	2	15.4%	3	23.1%	6	46.2%	13	100.0%
Atiendo respetuosa y diligentemente a los proveedores y/o clientes de los servicios de la organización.	2	15.4%	1	7.7%	1	7.7%	9	69.2%	13	100.0%
Tengo presente que la satisfacción de las personas en el trabajo depende de mí	2	15.4%	1	7.7%	4	30.8%	6	46.2%	13	100.0%
Transformo las quejas en oportunidades para aprender y mejorar.	1	7.7%	3	23.1%	4	30.8%	5	38.5%	13	100.0%
Recibo incentivos por el buen desempeño de mi trabajo.	4	30.8%	7	53.8%	1	7.7%	1	7.7%	13	100.0%
Mis jefes y superiores confían en mi desempeño laboral.	0	0.0%	5	38.5%	5	38.5%	3	23.1%	13	100.0%
Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.	1	7.7%	5	38.5%	5	38.5%	2	15.4%	13	100.0%
Trabajo en equipo para obtener mejores resultados.	0	0.0%	3	23.1%	5	38.5%	5	38.5%	13	100.0%
Cumplo con las promesas realizadas al proveedor y/o cliente.	0	0.0%	3	23.1%	9	69.2%	1	7.7%	13	100.0%
Percibo favoritismos en mi área de trabajo o la organización.	5	38.5%	8	61.5%	0	0.0%	0	0.0%	13	100.0%
Justifico alguna demora con respecto a la excelencia de atención	5	38.5%	6	46.2%	2	15.4%	0	0.0%	13	100.0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>14.8%</b>	<b>46</b>	<b>27.2%</b>	<b>52</b>	<b>30.8%</b>	<b>46</b>	<b>27.2%</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa “ROYAL KNIT” Lima.



**Figura 13.** Dimensión calidad de servicio del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

**Fuente:** Elaboración en base a la tabla 6

La Tabla 6 y Figura 13, de la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017, muestran resultados, el 30,8% de los encuestados en su trabajo siempre consideran eficiente la calidad de servicio brindado al proveedor y/o cliente, 30,8% de los encuestados siempre fomentan la participación ciudadana para recoger la opinión sobre la calidad del servicio, el 46,2% de los encuestados siempre brindan al proveedor y/o cliente una atención rápida y eficiente, el 69,2% de los encuestados, siempre atienden respetuosa y diligentemente a los proveedores y/o clientes de los servicios de la organización, el 46,2% de los encuestados, siempre tienen presente que la satisfacción de las personas en el trabajo depende de ellos, el 38,5% de los encuestados, siempre transforman las quejas en oportunidades para aprender y mejorar, el 53,8% de los encuestados en su trabajo algunas veces reciben incentivos por el buen desempeño de mi trabajo, el 38,5% de los encuestados siempre mis jefes y superiores confían en mi desempeño laboral, el 38,5% de los encuestados, siempre me siento orgulloso de pertenecer a esta organización, el 69,2% de los encuestados, casi siempre trabajo en equipo para obtener mejores resultados,

el 62,5% de los encuestados, algunas veces cumpla con las promesas realizadas al proveedor y/o cliente, el 46,2% de los encuestados, siempre percibo favoritismos en mi área de trabajo o la organización, el algunas veces justifico alguna demora con respecto a la excelencia de atención, evidenciando que el 30,8% de los encuestados siempre muestran calidad de servicio el 27,2% casi siempre muestran calidad de servicio, de ello se infiere que los trabajadores muestran en un 58% trabajan con calidad de servicio frente a los clientes.

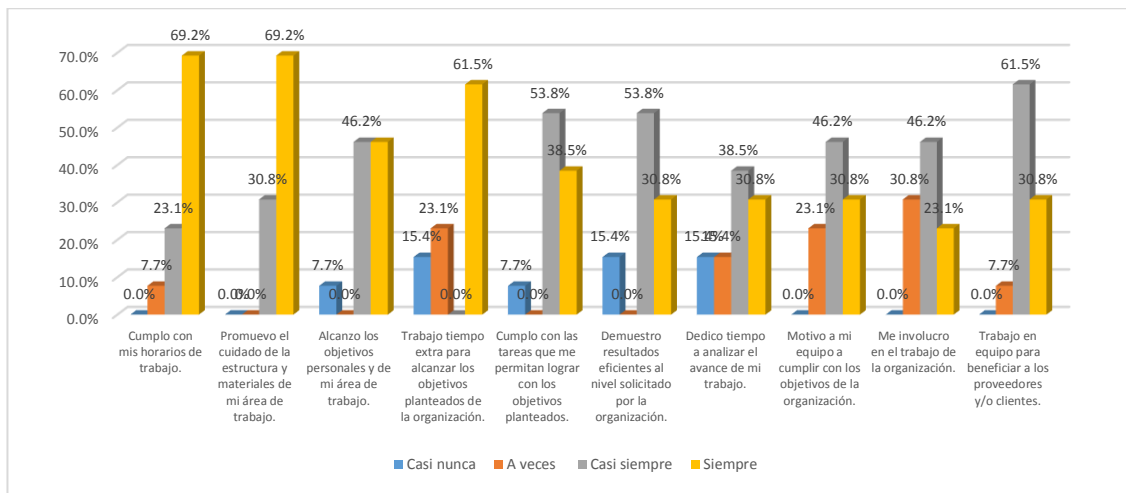
#### 4.2.2. Resultados de la dimensión productividad

**Tabla 7.**

Dimensión productividad del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

ÍTEMES	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
Cumplo con mis horarios de trabajo.	0	0.0%	1	7.7%	3	23.1%	9	69.2%	13	100.0%
Promuevo el cuidado de la estructura y materiales de mi área de trabajo.	0	0.0%	0	0.0%	4	30.8%	9	69.2%	13	100.0%
Alcanzo los objetivos personales y de mi área de trabajo.	1	7.7%	0	0.0%	6	46.2%	6	46.2%	13	100.0%
Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados de la organización.	2	15.4%	3	23.1%	0	0.0%	8	61.5%	13	100.0%
Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.	1	7.7%	0	0.0%	7	53.8%	5	38.5%	13	100.0%
Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la organización.	2	15.4%	0	0.0%	7	53.8%	4	30.8%	13	100.0%
Dedico tiempo a analizar el avance de mi trabajo.	2	15.4%	2	15.4%	5	38.5%	4	30.8%	13	100.0%
Motivo a mi equipo a cumplir con los objetivos de la organización.	0	0.0%	3	23.1%	6	46.2%	4	30.8%	13	100.0%
Me involucro en el trabajo de la organización.	0	0.0%	4	30.8%	6	46.2%	3	23.1%	13	100.0%
Trabajo en equipo para beneficiar a los proveedores y/o clientes.	0	0.0%	1	7.7%	8	61.5%	4	30.8%	13	100.0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6.4%</b>	<b>10</b>	<b>12.8%</b>	<b>39</b>	<b>50.0%</b>	<b>24</b>	<b>30.8%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa “ROYAL KNIT” Lima.



**Figura 14.** Dimensión productividad del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

**Fuente:** Elaboración en base a la tabla 7

La Tabla 7 y Figura 14, de la dimensión productividad de servicio de la variable desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017, muestran resultados, el 69,2% de los encuestados en su trabajo siempre cumplen con sus horarios de trabajo, 69,2% de los encuestados siempre promueven el cuidado de la estructura y materiales de mi área de trabajo, el 46,2% de los encuestados siempre alcanzan los objetivos personales y de mi área de trabajo, el 61,5% de los encuestados, siempre trabajan tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados de la organización, el 38,5% de los encuestados, siempre cumplen con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados, el 30,8% de los encuestados, siempre demuestran resultados eficientes al nivel solicitado por la organización, el 30,8% de los encuestados en su trabajo siempre dedican tiempo a analizar el avance de mi trabajo, el 46,2% de los encuestados casi siempre motivan a su equipo a cumplir con los objetivos de la organización, el 61,5% de los encuestados, casi siempre trabajan en equipo para beneficiar a los proveedores y/o clientes, evidenciando que el 30,8% de los encuestados siempre muestran productividad, el 27,2% casi siempre muestran productividad, de ello se infiere que los trabajadores muestran en un 80,8% trabajan demostrando productividad frente a los clientes.

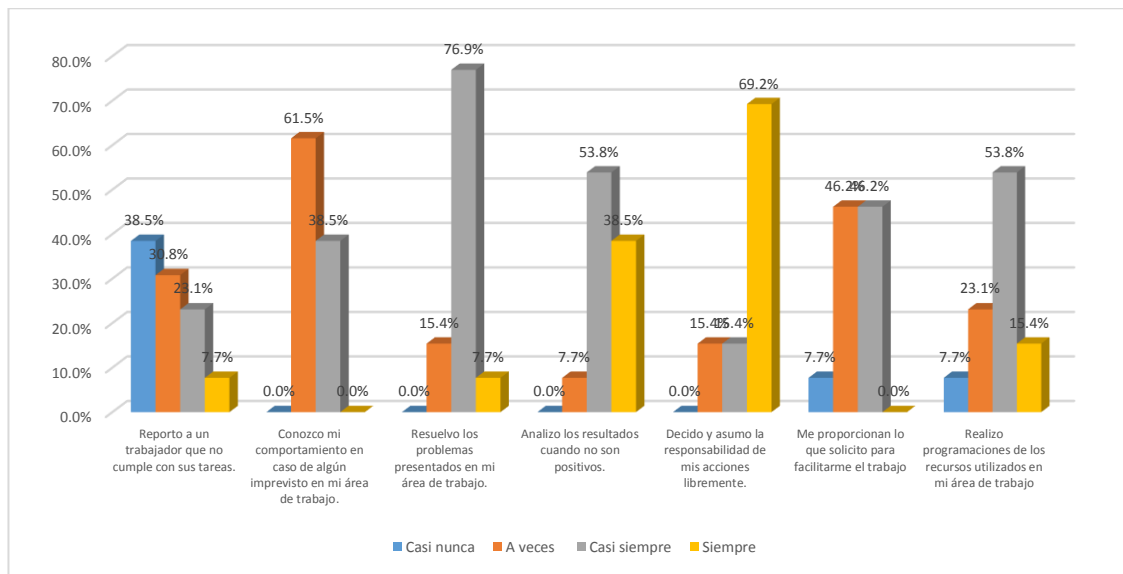
### 4.2.3. Resultados de la dimensión toma de decisiones

**Tabla 8.**

Dimensión toma de decisiones del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

ÍTEMS	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
Reporto a un trabajador que no cumple con sus tareas.	5	38.5%	4	30.8%	3	23.1%	1	7.7%	13	100.0%
Conozco mi comportamiento en caso de algún imprevisto en mi área de trabajo.	0	0.0%	8	61.5%	5	38.5%	0	0.0%	13	100.0%
Resuelvo los problemas presentados en mi área de trabajo.	0	0.0%	2	15.4%	10	76.9%	1	7.7%	13	100.0%
Analizo los resultados cuando no son positivos.	0	0.0%	1	7.7%	7	53.8%	5	38.5%	13	100.0%
Decido y asumo la responsabilidad de mis acciones libremente.	0	0.0%	2	15.4%	2	15.4%	9	69.2%	13	100.0%
Me proporcionan lo que solicito para facilitarme el trabajo	1	7.7%	6	46.2%	6	46.2%	0	0.0%	13	100.0%
Realizo programaciones de los recursos utilizados en mi área de trabajo	1	7.7%	3	23.1%	7	53.8%	2	15.4%	13	100.0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2.6%</b>	<b>22</b>	<b>28.2%</b>	<b>37</b>	<b>47.4%</b>	<b>17</b>	<b>21.8%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa “ROYAL KNIT” Lima.



**Figura 15.** Dimensión toma de decisiones del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

**Fuente:** Elaboración en base a la tabla 8

La Tabla 8 y Figura 15, de la dimensión toma de decisiones de servicio de la variable desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017, muestran resultados, el 38,5% de los encuestados en su trabajo casi nunca reportan a un trabajador que no cumple con sus tareas, 61,5% de los encuestados algunas veces conozco mi comportamiento en caso de algún imprevisto en mi área de trabajo, el 76,9% de los encuestados casi siempre resuelvo los problemas presentados en mi área de trabajo, el 53,8% de los encuestados, casi siempre analizo los resultados cuando no son positivos, el 69,2% de los encuestados, siempre decido y asumo la responsabilidad de mis acciones libremente, el 46,2% de los encuestados, casi siempre me proporcionan lo que solicito para facilitarme el trabajo, el 53,8% de los encuestados, casi siempre realizan programaciones de los recursos utilizados en mi área de trabajo, evidenciando que el 47,4% de los encuestados siempre muestran buena toma de decisiones, el 21,8% casi siempre muestran adecuadamente la toma de decisiones, de ello se infiere que los trabajadores muestran en un 69,2% trabajan demostrando toma de decisiones.

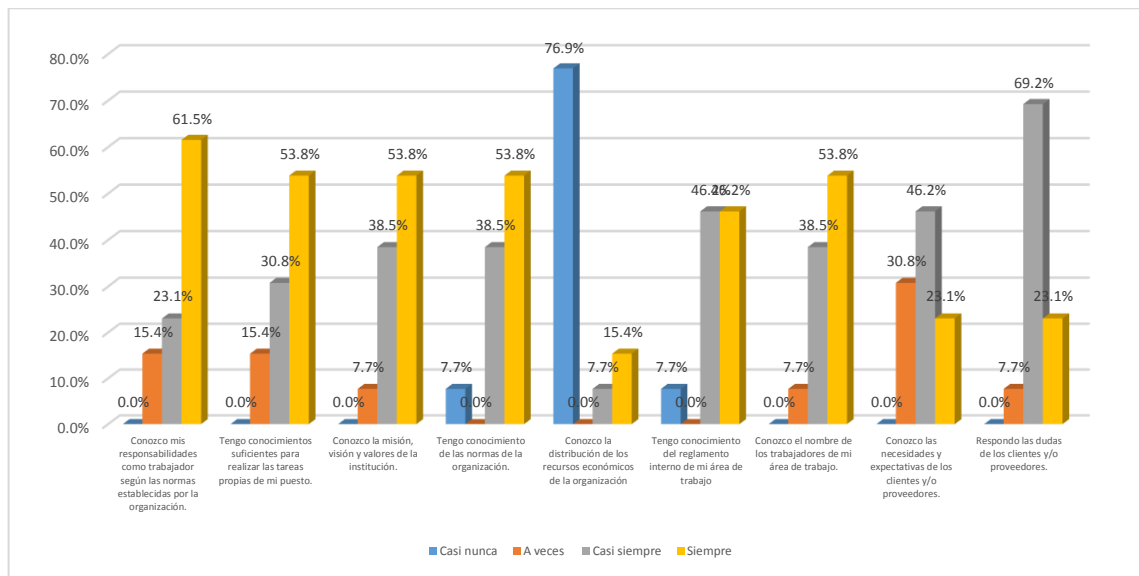
#### 4.2.4. Resultados de la dimensión conocimiento

**Tabla 9.**

Dimensión conocimiento del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

ÍTEMS	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
Conozco mis responsabilidades como trabajador según las normas establecidas por la organización.	0	0.0%	2	15.4%	3	23.1%	8	61.5%	13	100.0%
Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto.	0	0.0%	2	15.4%	4	30.8%	7	53.8%	13	100.0%
Conozco la misión, visión y valores de la institución.	0	0.0%	1	7.7%	5	38.5%	7	53.8%	13	100.0%
Tengo conocimiento de las normas de la organización.	1	7.7%	0	0.0%	5	38.5%	7	53.8%	13	100.0%
Conozco la distribución de los recursos económicos de la organización	10	76.9%	0	0.0%	1	7.7%	2	15.4%	13	100.0%
Tengo conocimiento del reglamento interno de mi área de trabajo	1	7.7%	0	0.0%	6	46.2%	6	46.2%	13	100.0%
Conozco el nombre de los trabajadores de mi área de trabajo.	0	0.0%	1	7.7%	5	38.5%	7	53.8%	13	100.0%
Conozco las necesidades y expectativas de los clientes y/o proveedores.	0	0.0%	4	30.8%	6	46.2%	3	23.1%	13	100.0%
Respondo las dudas de los clientes y/o proveedores.	0	0.0%	1	7.7%	9	69.2%	3	23.1%	13	100.0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>15.4%</b>	<b>6</b>	<b>7.7%</b>	<b>32</b>	<b>41.0%</b>	<b>28</b>	<b>35.9%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa “ROYAL KNIT” Lima.



**Figura 16.** Dimensión conocimiento del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017.

**Fuente:** Elaboración en base a la tabla 9

La Tabla 9 y Figura 16. de la dimensión conocimiento de servicio de la variable desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT S.A.C.” 2017, muestran resultados, el 61,5% de los encuestados en su trabajo siempre conocen sus responsabilidades como trabajador según las normas establecidas por la organización, 53,8% de los encuestados siempre tienen conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto, el 53,8% de los encuestados siempre conocen la misión, visión y valores de la institución, el 53,8% de los encuestados, siempre tienen conocimiento de las normas de la organización, el 76,9% de los encuestados, casi nunca Conozco la distribución de los recursos económicos de la organización, el 46,2% de los encuestados, siempre tienen conocimiento del reglamento interno de mi área de trabajo, el 53,8% de los encuestados en su trabajo siempre conocen el nombre de los trabajadores de mi área de trabajo, el 46,2% de los encuestados casi siempre conocen las necesidades y expectativas de los clientes y/o proveedores, el 69,2% de los encuestados, casi siempre responden las dudas de los clientes y/o proveedores, evidenciando que el 41% de los encuestados siempre muestran conocimiento, el 35,9% casi siempre muestran



conocimiento, de ello se infiere que los trabajadores muestran en un 76,9% trabajan demostrando conocimiento de las tareas a realizar.

### 4.3. Contrastación de hipótesis

Es pertinente llevar a cabo la contrastación de hipótesis planteado en el presente trabajo de investigación, para ello se tomará en cuenta el cálculo de correlación de las variables donde se ha determinado haciendo uso del programa SPSS, utilizando una base de datos que se encuentran en el anexo 4. Seguidamente pasaremos a desarrollar cada una de las hipótesis:

#### 4.3.1. Hipótesis específicas

- **Hipótesis específica 1:**

Ha: “La relación que existe entre el vigor es positiva débil en el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa “Royal Knit” S.A.C.”

Ho: “No existe una relación positiva débil entre el vigor y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa “Royal Knit” S.A.C.”

Al aplicar el modelo estadístico de correlación de Pearson, el coeficiente de Correlación ( $r$ ) entre el Vigor y el Desempeño laboral es 0.640.

#### **Tabla 10.**

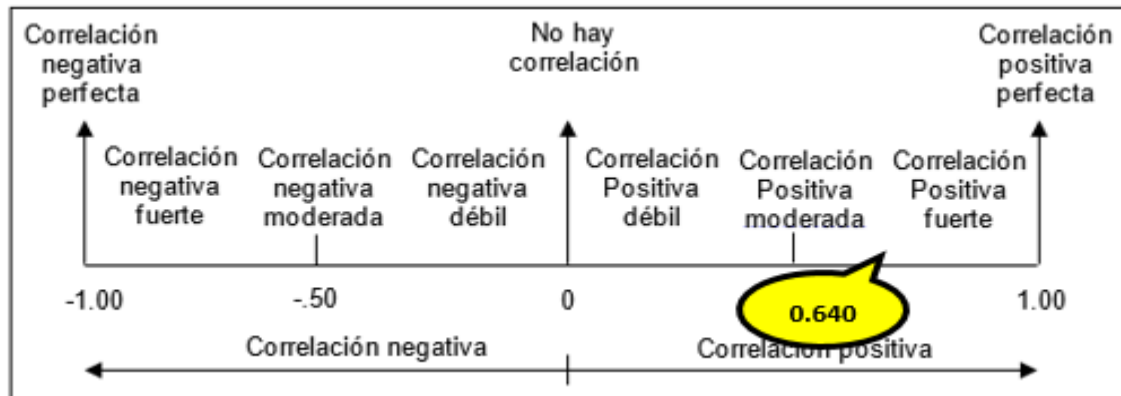
Coeficiente de correlación entre el vigor y el desempeño laboral.

		Vigor	Desempeño Laboral
Vigor	Correlación de Pearson	1	,640*
	Sig. (bilateral)		,018
	N	13	13
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,640*	1
	Sig. (bilateral)	,018	
	N	13	13

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Programa estadístico SPSS

De acuerdo a los resultados de la tabla 10, el coeficiente de correlación de Pearson “r” es igual a 0.640. Por lo tanto, existe una correlación positiva moderada (ver figura 17) entre el vigor y el desempeño laboral de los trabajadores.



**Figura 17.** Ubicación del coeficiente de correlación de Pearson,  $r = 0.640$

De acuerdo a la tabla 10, donde se muestra la correlación entre vigor y desempeño laboral, muestra el proceso de desarrollo para determinar si existe o no asociación entre las variables, en ello se observa que el coeficiente de correlación de Pearson tiene un valor de 0.640 la que demuestra que existe una relación positiva moderada entre el vigor y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT” S.A.C. con un nivel de significancia de 0.018 la que evidencia que la prueba es adecuada y significativa a un nivel del 95% de confianza.

### **Contrastación:**

La contrastación para esta primera hipótesis se fundamenta en los resultados obtenidos del cuestionario de UWES (escala de medición del engagement) y el cuestionario de desempeño laboral de los trabajadores, los mencionados resultados se precisan en el objetivo específico 1; tal como se ha comprobado de acuerdo a la tabla 10; que existe una relación positiva moderada según Lind Marchal & Wathen; entre el vigor y el desempeño laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos con el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.640, lo que indica que existe una relación positiva moderada entre ambas variables, por lo cual se rechaza la hipótesis alterna y se **valida** la hipótesis nula.

• **Hipótesis específica 2:**

Ha: “La relación que existe entre la dedicación es positiva moderada en el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa “Royal Knit” S.A.C.”

Ho: “No existe una relación positiva moderada entre la dedicación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa “Royal Knit” S.A.C.”

Al aplicar el modelo estadístico de correlación de Pearson, el coeficiente de Correlación (r) entre la dedicación y el Desempeño laboral es 0.572.

**Tabla 11.**

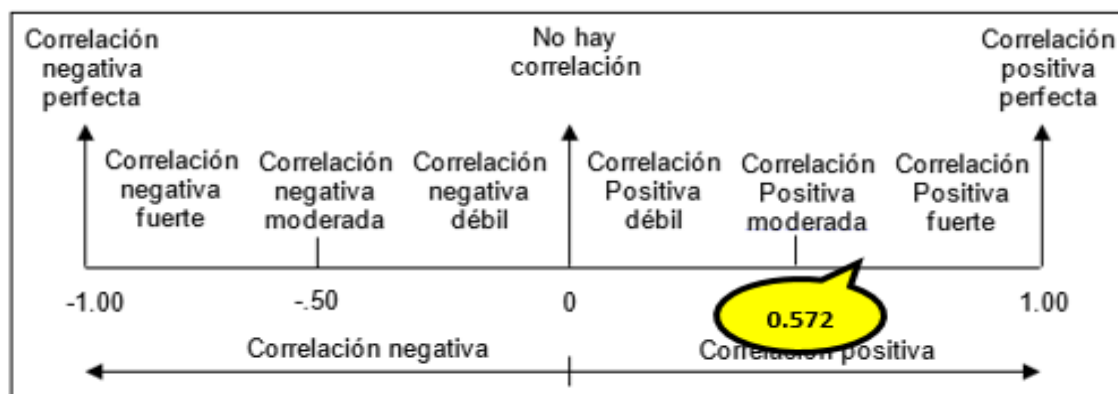
Coeficiente de correlación entre la dedicación y el desempeño laboral.

		Dedicación	Desempeño Laboral
	Correlación de Pearson	1	,572*
Dedicación	Sig. (bilateral)		,041
	N	13	13
	Correlación de Pearson	,572*	1
Desempeño Laboral	Sig. (bilateral)	,041	
	N	13	13

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Fuente:** Programa estadístico SPSS

De acuerdo a los resultados de la tabla 11, el coeficiente de correlación de Pearson “r” es igual a 0.572. Por lo tanto, existe una correlación positiva moderada (ver figura 18) entre la dedicación y el desempeño laboral de los trabajadores.



**Figura 18.** Ubicación del coeficiente de correlación de Pearson,  $r=0.572$ 

De acuerdo a la tabla 11, donde se muestra la correlación entre dedicación y desempeño laboral, muestra el proceso de desarrollo para determinar si existe o no asociación entre las variables, en ello se observa que el coeficiente de correlación de Pearson tiene un valor de 0.572 la que demuestra que existe una relación positiva moderada entre la dedicación y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C. con un nivel de significancia de 0.041 la que evidencia que la prueba es adecuada y significativa a un nivel del 95% de confianza.

**Contrastación:**

La contrastación para esta segunda hipótesis se fundamenta en los resultados obtenidos del cuestionario de UWES (escala de medición del engagement) y el cuestionario de desempeño laboral de los trabajadores, los mencionados resultados se precisan en el objetivo específico 2; tal como se ha comprobado de acuerdo a la tabla 11; que existe una relación positiva moderada según Lind Marchal & Wathen; entre la absorción y el desempeño laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos con el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.572, lo que indica que existe una relación positiva moderada entre ambas variables, por lo cual se **valida** la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

- **Hipótesis específica 3:**

Ha: “La relación que existe entre la absorción es positiva fuerte en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.”

Ho: “No existe una relación positiva fuerte entre la absorción y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.”

Al aplicar el modelo estadístico de correlación de Pearson, el coeficiente de Correlación (r) entre la absorción y el Desempeño laboral es 0.637.

**Tabla 12.**

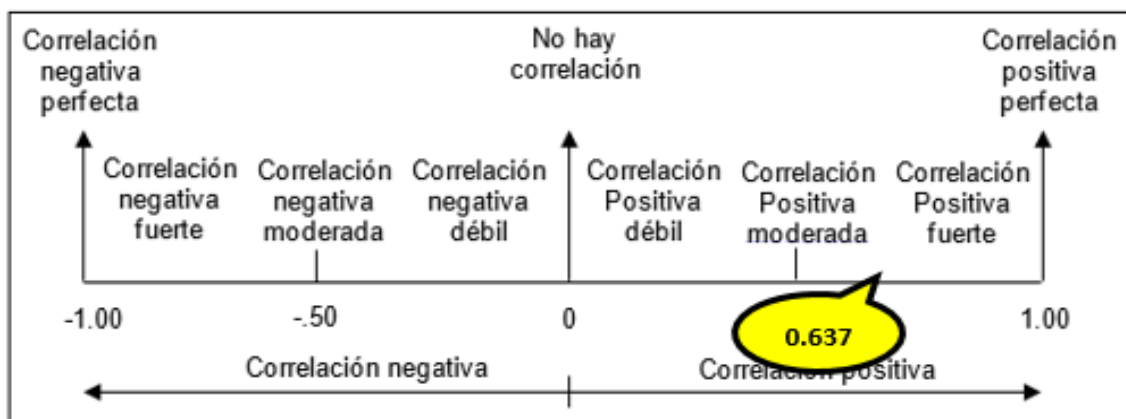
Coeficiente de correlación entre la absorción y el desempeño laboral.

		Absorción	Desempeño Laboral
	Correlación de Pearson	1	,637*
Absorción	Sig. (bilateral)		,019
	N	13	13
	Correlación de Pearson	,637*	1
Desempeño Laboral	Sig. (bilateral)	,019	
	N	13	13

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Fuente:** Programa estadístico SPSS

De acuerdo a los resultados de la tabla 12, el coeficiente de correlación de Pearson “r” es igual a 0.637. Por lo tanto, existe una correlación positiva moderada (ver figura 19) entre la absorción y el desempeño laboral de los trabajadores.



**Figura 19.** Ubicación del coeficiente de correlación de Pearson, r=0.637

De acuerdo a la tabla 12, donde se muestra la correlación entre absorción y desempeño laboral, muestra el proceso de desarrollo para determinar si existe o no asociación entre las variables, en ello se observa que el coeficiente de correlación de Pearson tiene un valor de 0.637 la que demuestra que existe una relación positiva moderada entre la

absorción y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C. con un nivel de significancia de 0.019 la que evidencia que la prueba es adecuada y significativa a un nivel del 95% de confianza.

#### **Contrastación:**

La contrastación para esta tercera hipótesis se fundamenta en los resultados obtenidos del cuestionario de UWES (escala de medición del engagement) y el cuestionario de desempeño laboral de los trabajadores, los mencionados resultados se precisan en el objetivo específico 3; tal como se ha comprobado de acuerdo a la tabla 12, que existe una relación positiva moderada según Lind Marchal & Wathen; entre la absorción y el desempeño laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos con el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.637, lo que indica que existe una relación positiva moderada entre ambas variables, por lo cual se rechaza la hipótesis alterna y se **valida** la hipótesis nula.

#### **4.3.2. Hipótesis general**

Ha: “La relación que existe entre el engagement es positiva en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT” S.A.C. - año 2017”.

Ho: “No existe una relación positiva entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “ROYAL KNIT” S.A.C. - año 2017”.

Al aplicar el modelo estadístico de correlación de Pearson, el coeficiente de Correlación (r) entre el engagement y el Desempeño laboral es 0.644.

**Tabla 13.**

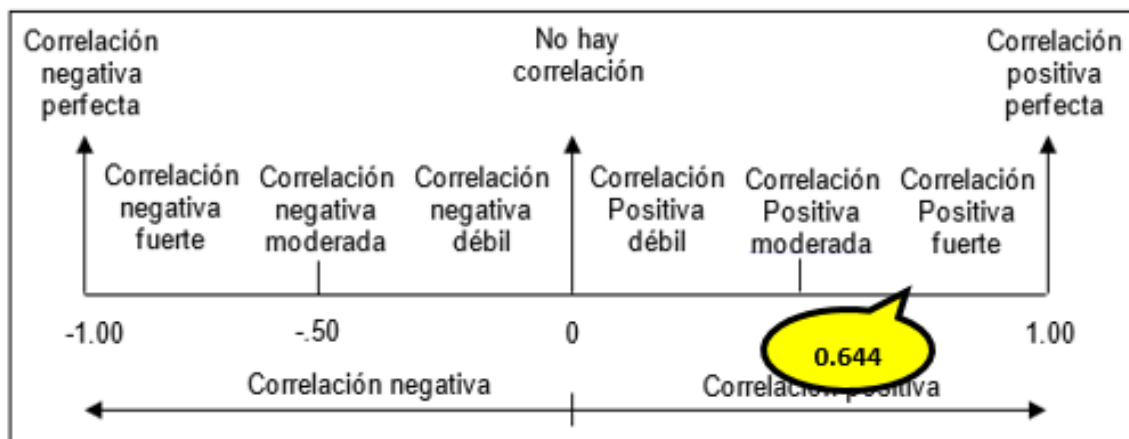
Coefficiente de correlación entre el engagement y el desempeño laboral.

		Engagement	Desempeño Laboral
	Correlación de Pearson	1	,644*
Engagement	Sig. (bilateral)		,017
	N	13	13
	Correlación de Pearson	,644*	1
Desempeño Laboral	Sig. (bilateral)	,017	
	N	13	13

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Fuente:** Programa estadístico SPSS

De acuerdo a los resultados de la tabla 13, el coeficiente de correlación de Pearson “r” es igual a 0.644. Por lo tanto, existe una correlación positiva (ver figura 20) entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores.



**Figura 20.** Ubicación del coeficiente de correlación de Pearson, r=0.644

De acuerdo a la tabla 13, donde se muestra la correlación entre engagement y desempeño laboral, muestra el proceso de desarrollo para determinar si existe o no asociación entre las variables, en ello se observa que el coeficiente de correlación de Pearson tiene un valor de 0.644 la que demuestra que existe una relación positiva demostrando con ello la aceptación de la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula,

donde; existe una relación positiva entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C. - año 2017, con un nivel de significancia de 0.017 la que evidencia que la prueba es perfecta y significativa a un nivel del 95% de confianza.

#### **Contrastación:**

La contrastación para la hipótesis general se fundamenta en los resultados obtenidos del cuestionario de UWES (escala de medición del engagement) y el cuestionario de desempeño laboral de los trabajadores, los mencionados resultados se precisan en el objetivo general; tal como se ha comprobado de acuerdo a la tabla 13, que existe una relación positiva fuerte según Lind Marchal & Wathen; entre el engagement y el desempeño laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos con el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.644, lo que indica que existe una relación positiva entre ambas variables, por lo cual se **valida** la hipótesis general planteada.

#### **4.4. Discusión**

La investigación hace referencia al constructo del Engagement y el Desempeño laboral que existe en la Empresa “ROYAL KNIT” S.A.C. – año 2017.

Cabe precisar que el termino Engagement está vinculado al vigor ya que tiene la voluntad y hace el esfuerzo ante las dificultades que pudieran ocurrir, la dedicación porque se siente involucrado con su trabajo y porque experimenta sensaciones emocionales, la absorción porque se encuentra totalmente concentrado y feliz con la labor encomendada y otros referentes relacionados al compromiso que asume el trabajador. Sin embargo existen diversas definiciones de Engagement en donde hasta ahora en la actualidad no se llega a definir el termino en mención; pero cada vez las empresas están tomando conciencia de lo importante que es el recurso humano en la cual se encuentre comprometido e inmerso con la empresa, pero posiblemente la más clara y concisa sea



de Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker: “El engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular.

De igual manera se considera que el desempeño laboral es muy importante, porque guarda relación con la variable engagement, considerando que si el trabajador se encuentra con energía demostrando entusiasmo a la vez se concentra con la labor que realiza traerá como resultado un alto desempeño laboral en términos de productividad y metas.

En el trabajo de investigación se obtuvo como resultado una correlación positiva según el coeficiente de correlación de Pearson; entre el engagement y el desempeño laboral que es demostrado por el personal que labora en la empresa “ROYAL KNIT”, donde me permite demostrar que mientras más enganchados, felices, activados se encuentren los trabajadores; mayor será su desempeño laboral en cuanto a productividad.

Para (Salcedo, 2013), en el estudio sobre el papel del engagement, concluye lo siguiente: En definitiva, el “engagement” en el trabajo se relaciona con los recursos disponibles, tanto personales como laborales, la salud y los resultados de la organización. Crea un crecimiento en espiral ascendente del compromiso que genera una sensación de disfrute que parece ser contagiosa y mejora la calidad de vida de las personas. Se apoya a la investigación realizada en mención de acuerdo a lo que concluye afirmando también que el engagement va mucho más allá como la persona percibe su trabajo, llegando a demostrar también mayor desempeño laboral en cuanto a la productividad esto se puede ver por la trayectoria que tiene dicha empresa y por los años que permanecen sus

colaboradores; obteniendo así de esta manera fidelidad y confianza de los trabajadores llegando a formar una imagen positiva de la empresa.

Para, Delgado y Velasquez (2018), en su trabajo de investigación titulado “Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el Distrito de Cayma – Arequipa, 2018” concluye que: con un puntaje de 0.819 la correlación es significativa, por lo cual podemos inferir que el engagement si tiene influencia en la satisfacción laboral; 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. De acuerdo con lo que afirman los autores, con respecto a mi trabajo de investigación podría decir lo mismo que cuanto más enganchados se encuentren los trabajadores, mayor será su desempeño laboral en la organización trayendo como resultado mayor cumplimiento de metas, trabajo en equipo, satisfacción tanto personal como organizacionalmente creando a la vez un ambiente laboral optimo en la organización.

Según (Limahuaya, 2015), en el estudio sobre “Relación de las políticas del endomarketing y el nivel de engagement en el personal de la tienda Interbank Real Plaza Juliaca - 2015” concluye que: Existe una relación significativa muy alta de 0.930 según el coeficiente de correlación de Pearson obtenida a través del análisis de los resultados, entre las políticas de endomarketing y el nivel de engagement en los colaboradores de la tienda Interbank Real Plaza Juliaca. De acuerdo a la conclusión, considero que para que una persona ame lo que haga no siempre está basado por políticas, también se podría decir que esto parte del tipo de comportamiento que desarrolla la persona con respecto al entorno en el que se encuentra y la actividad que va realizar; si la persona tiene pasión o le gusta lo que hace deja de lado su entorno y se concentra en lo que está haciendo sin

importar esos factores que supuestamente hagan que desarrolle un engagement alto y por ende esto traería consigo demostrar un desempeño laboral eficiente, eficaz y productivo.

Para (Herrera 2016), en el estudio “la inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín” llega a la conclusión: respecto al objetivo general planteado, se encontró que existe una relación directa significativa de 0.729 entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, es decir, cuanto más alta inteligencia emocional desarrolle el trabajador mejor será su desempeño laboral. Considero que el desempeño laboral de las personas dentro de una organización depende de muchos factores y/o circunstancias, teniendo en cuenta también los tipos de personas ya que también de eso depende el éxito de cualquier organización. Se pueden tener personas que desarrollen por si solas su inteligencia emocional como también personas que necesiten ayuda para desarrollar su inteligencia, así como en este caso para este trabajo de investigación no todos están entusiasmados con lo que hacen teniendo que ver si aplicando ya sea estrategias o métodos, etc. Se puede tener inmerso o enamorado al trabajador llegando así obtener mayor compromiso con la organización.

Según (Dávalos 2017), en su investigación titulada “Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa F&B Cargo, Callao”, determina que el clima laboral si influye en el desempeño de los trabajadores en la empresa, ya que los trabajadores no realizan su labor correctamente, y no se obtiene los objetivos correspondientes. Se apoya a la aseveración que hace el autor porque tanto el ambiente en el que se encuentre la persona o si le apasiona lo que hace, será fundamental para que la persona se desenvuelva de manera positiva logrando así cumplir con los objetivos planteados de la organización o de lo contrario si no hay un ambiente laboral positivo por más de que el trabajador se encuentre apasionado por lo que hace, traerá como resultado

el repentino abandono laboral o su puesto de trabajo llegando a perder talvez personal muy bueno y eficiente para la organización.

#### **4.5. Propuesta para incrementar el engagement y/o compromiso de los trabajadores para que de esta manera se tenga un buen desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C.**

En este fragmento se da a conocer la propuesta que ayude a incrementar ambas variables, de acuerdo a la revisión literaria y los resultados obtenidos en la presente investigación.

Si el nivel de engagement de una empresa es una herramienta de fuerte impacto sobre el desempeño de los trabajadores y los resultados de la organización, entonces no basta solamente con medirlo, sino que es igualmente necesario intervenirlo. Pero si bien mucho se ha escrito respecto al engagement y sus implicancias para las empresas, existe un importante déficit respecto a metodologías de intervención, especialmente porque hasta ahora no hay información disponible acerca de los factores organizacionales que activan el engagement en nuestra cultura. (Rodriguez, Larraechea, & Costagliola, 2015). Por ello nace una propuesta que ayude a tener mayor compromiso y enganche de parte de los trabajadores para con la organización trayendo consigo un mejor desempeño laboral; lo cual proponemos el “**GAMIFICACION**”.

#### **Objetivo de la propuesta:**

Ofrecer a la Empresa “Royal Knit” S.A.C. una propuesta que ayude a incrementar el engagement de sus trabajadores, logrando evitar el estrés, abandono repentino de sus puestos de trabajo y demás efectos negativos que estén relacionados con los colaboradores de la empresa.

**Gamificacion:**

Molina (2014), define la gamificacion como el empleo de mecánicas del juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Se trata de una nueva y muy útil estrategia para influir y motivar a grupos de personas. Citado por González (2017).

La gamificacion es una tendencia que se ha ido abriendo paso en los últimos años, cada vez más utilizada y consolidada. El primer paso para gamificar es preguntarse qué se quiere conseguir, cuáles son los objetivos que perseguimos y las diferentes dinámicas de juego que podemos crear, teniendo siempre muy presente, como es el público al que vamos a enfrentar y cuáles son sus verdaderos intereses. A la gamificacion todavía le queda un largo camino por recorrer. En nuestro país es un concepto relativamente nuevo pero su efectividad cada vez sorprende más. La gamificacion es la aplicación de dinámicas de juego a contenidos educativos, formativos, promocionales o informativos. Las dinámicas y mecánicas de gamificacion se basan en un sistema de recompensas, desafíos y retos que despiertan el interés del usuario y potencian su participación, vinculación, concentración y fidelización, convirtiéndolo en una forma idónea de transmitir un mensaje con éxito y de evaluar conocimientos, competencias y habilidades.

**Alcance:**

La propuesta de estrategias para aumentar el nivel de engagement, es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa “Royal Knit” S.A.C.

## Diseño de la propuesta sobre el Gamificación:

### 1. Tipos de jugadores en Gamificación:

Para poder diseñar un sistema de Gamificación donde los objetivos establecidos se cumplan según lo previsto, es muy importante tener un conocimiento detallado de los potenciales usuarios del sistema. Según Jesse Schell, sugiere cinco preguntas sobre nuestros usuarios que nos debemos hacer a nosotros mismos cuando estamos diseñando nuestro sistema de Gamificación:

- En general, ¿Qué les gusta?
- ¿Qué no les gusta?, ¿Por qué?
- ¿Qué esperan encontrar en un juego?
- Si yo estuviera en su sitio, ¿Qué querría encontrar en un juego?
- ¿Qué les va a gustar y que o sobre mi juego?

Uno de los modelos de segmentación de jugadores más importantes y habitualmente usados es el desarrollo por Richard Bartle, que clasifica el perfil de los usuarios según la personalidad y los comportamientos que muestran en juegos MUD (multi-user dungeons). Según Bartle, podemos encontrar cuatro perfiles distintos de usuario en Gamificación:

- ✓ Achievers (Logro): tienen como objetivo resolver retos con éxito y conseguir una recompensa por ello, buscan esencialmente status, obtención rápida de logros.
- ✓ Explorers (Explorador): quieren descubrir y aprender cualquier cosa nueva o desconocida del sistema.
- ✓ Socializers (Socializador): sienten atracción por los aspectos sociales por encima de la misma estrategia del juego, buscan desarrollar una red de amigos y contactos con quienes compartir

- ✓ Killers (Asesino): buscan competir con otros jugadores.

Para complementar más aun y/o fundamentar sobre el tipo de jugadores o gamers, nos apoyaremos en el siguiente test que servirá para determinar qué tipo de jugadores tiene la organización:

**TEST ADAPTADO SEGÚN MODELO DE RICHARD BARTLE**

**¿Qué representa mejor tu comportamiento cuando juegas?**

En cada pareja de afirmaciones, pon “1” en la que representa mejor tu comportamiento:

Parte 1

Acting vs. Interacting

	A		B
Yo creo que la competencia es la clave de la diversión		Yo creo que interactuar con los otros jugadores o personajes es la clave de la diversión	
Disfruto más los juegos en los que yo (o mi personaje) va obteniendo cosas		Disfruto más los juegos en los que hay anécdotas para contar	
Disfruto más cuando gano aunque el juego no sea tan divertido		Disfruto más cuando el juego es divertido aunque no gane	
En un juego prefiero ser el primero en obtener los beneficios del nivel en el que estoy		En un juego prefiero explorar para conocer los detalles, cosas interesantes, historia y escenario	
Cuando estoy compitiendo me meto tanto en el juego que a veces “peleo” con los otros jugadores		Cedo fácilmente cuando hay diferencias de opiniones con los otros jugadores con tal de que el juego siga	
Si un juego no tiene un ganador claro no es tan bueno		Que un juego tenga un ganador claro no es tan importante	
Me gusta revisar todo lo que he conseguido yo (o mi personaje) en un juego		Casi nunca me fijo en lo que he conseguido yo (o mi personaje) en un juego	
Me divierten mucho los juegos que reten cada vez más mi habilidad		Me gustan los juegos con muchos mundos para explorar	
Cuando juego me gusta que reconozcan mi capacidad para vencer los retos		Cuando juego me gusta más que nada aprender y ver cosas sorprendentes	
Total		Total	

Parte 2

System vs. Users

	A		B
Me gustan los juegos con muchos mundos por explorar		Me gustan los juegos con muchas interacciones con los otros jugadores	
Me divierto jugando juegos solitarios, por ejemplo en mi teléfono celular		Me gustan los juegos con muchas interacciones con los otros jugadores	
Uno sabe que uno es un buen jugador cuando está más arriba en la tabla de puntuación		Uno sabe que uno es un buen jugador cuando los demás jugadores así lo reconocen	
No me parecen tan interesantes los juegos en los que hay que discutir y conversar mucho con los otros jugadores		Me gustan los juegos en los que hay que discutir y conversar mucho con los otros jugadores	
Disfruto mucho cuando en un juego me premian con cosas especiales		Disfruto mucho cuando en un juego me premian concediéndome un estatus superior al de los demás	
No me gusta que me ayuden cuando no puedo superar un reto en un juego		Me gusta que me ayuden cuando no puedo superar un reto en un juego	
Cuando termino un juego quiero jugar inmediatamente el siguiente nivel o pasar a otro juego que sea más retador		Cuando termino un juego me gusta pasar un tiempo comentando lo que sucedió	
Suelo ser quien se rige más estrictamente a las reglas de un juego		Suelo ser permisivo cuando se trata de dejar que las reglas del juego se interpreten de otras maneras	
El juego es para en otra cosa y poner a prueba las habilidades		El juego es una excusa para pasar tiempo con los amigos	
Total		Total	

Figura 21. Test para seleccionar el tipo de jugador que se tiene en las organizaciones.

Fuente: Adaptado por Guillermo Solano



**PLANO DE PERSONALIDAD DEL JUGADOR**

Por favor tome los resultados obtenidos en cada uno de los totales y gráfíquelos en el siguiente plano. Si obtuvo 4 puntos en la columna Acting, ponga un punto en el número cuatro en la columna de Acting. Haga igual en los otros 4 ejes. Trace líneas por los puntos marcados, paralelas a los ejes para construir su área de personalidad de jugador. El resultado se verá como el grafico de ejemplo. El resultado final mostrara en cual cuadrante se ubica en mayor medida su estilo de jugador.

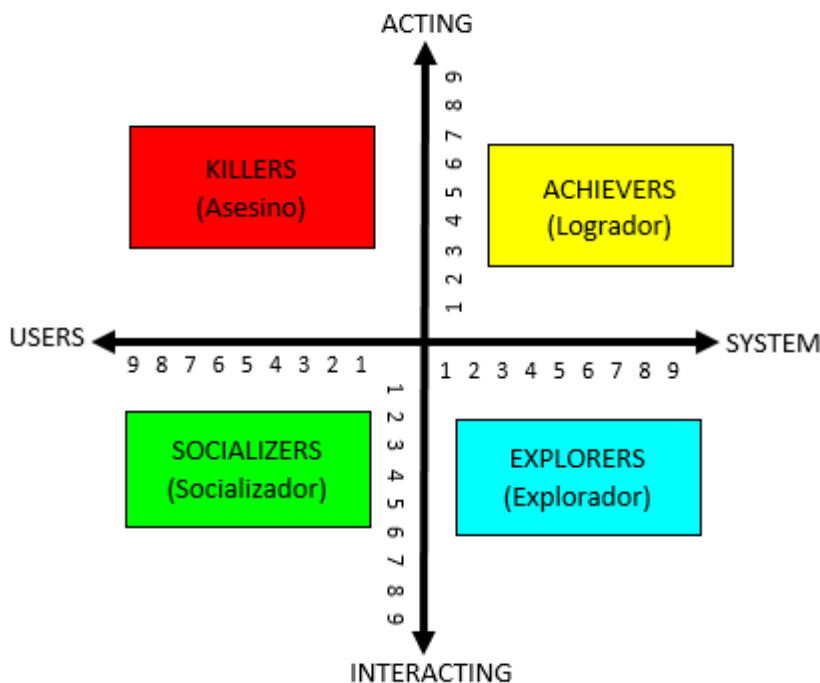
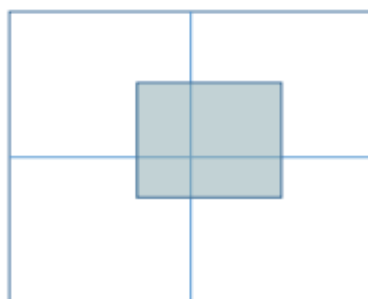


Figura 22. Cuadrante de los tipos de jugadores.

Fuente: elaboración propia en base a Richard Bartle.

Según (Bartle, 2003), cada jugador tiene su forma de retenerlo; aquí mostrare las formas de acuerdo a los resultados que se obtendrán:

Tabla 14. Formas de motivar y retener al jugador.

	MOTIVACIÓN	FORMAS DE RETENERLO
<b>“Killer” o ambicioso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganar, ser el primero en la clasificación</li> <li>• Competir con otros y quedar por encima</li> <li>• Juegan solo para ganar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ranking, listas de clasificación</li> <li>• Niveles, hitos</li> <li>• Sistema que permita comprobar cómo se superan y escalan puestos</li> </ul>
<b>“Achiever” o triunfador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superar los objetivos marcados en el juego</li> <li>• Resolver retos con éxito y conseguir una recompensa por ello</li> <li>• Descubrir nuevos escenarios, niveles</li> <li>• Motivación intrínseca, satisfacción personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de un sistema de hitos y logros</li> </ul>
<b>“Socializers” o sociable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos sociales por encima de la misma estrategia del juego</li> <li>• Compartir con los demás</li> <li>• Crear una red de contactos o amigos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas de amigos</li> <li>• Chats</li> <li>• Feeds de noticias</li> </ul>
<b>“Explorer” o explorador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir lo desconocido</li> <li>• Aprender, saber más</li> <li>• Autosuperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos y logros complejos</li> <li>• Niveles</li> </ul>

En base a esto se propone las siguientes recomendaciones y comentarios:






- 1) No necesariamente un jugador ha de encajar exclusivamente en una taxonomía, sino que tendrá una tendencia hacia una clase de jugador más que hacia otra.
- 2) Según todo esto, si tienes una “tendencia killer” tu juego ideal sería algo parecido al Monopoly (ser más rico que tus oponentes), si tu tendencia es “achiever”, el

Trivial (quesitos = hitos); un Socializer, Pictionary (en equipo, comunicación) y si tienes tendencia “Explorer”, El cluedo (descubrir un misterio).

- 3) Recuerda que a la hora de diseñar o escoger un sistema gamificado para tus empleados, has de tener en cuenta que puedes encontrarte con cualquier tipo de jugador, por lo que cuantos más elementos de retención tenga, más se ajustará a tu colectivo.
- 4) Puede ser una buena idea realizar este simple test a los posibles receptores del proyecto de Gamification, para determinar que no puede faltar, o en qué aspectos se ha de centrar más tu diseño gamificado

## 2. Diseño del sistema de compensación

Para el diseño de compensación dentro de la empresa, se efectuará según a los resultados que se tenga, se aplicará mecánicas que ayuden aún más a fortalecer la lealtad y compromiso de los trabajadores hacia la empresa, llevando de la mano las reglas de juego y los premios que se van a otorgar de acuerdo a lo que se va a determinar; por ejemplo:

PUNTOS	INSIGNIAS	NIVELES	CLASIFICACION	RETOS
				

**Figura 23.** Mecánicas de premiación según a los tipos de jugadores.

**Fuente:** Elaboración propia

## 3. Implementación del sistema

Para efectos de implementación del sistema y llegar a abordar a todo el personal; utilizaremos o haremos uso de las dinámicas o juegos empresariales para unificar aún más al personal, generando mayor compromiso, activación y enganche de los trabajadores

porque eso es lo que desea la empresa. Haciéndoles entender que el trabajo en equipo es esencial para el logro de las metas y que la participación de cada uno de los colaboradores es pieza fundamental para la empresa.

El reconocimiento va tener que ver con el uso de las habilidades y calificaciones de los trabajadores para mejorar el engagement y por consiguiente se tendrá como resultado un buen desempeño global y la productividad de la organización.

### **Importancia de las Dinámicas Grupales:**

Cuando hablamos de dinámicas, estamos haciendo referencia a técnicas grupales, a actividades y juegos diversos, en los que se requiere la participación de todos los integrantes y con los que se pretenden alcanzar objetivos concretos, planificados con antelación. Es decir, no se trata de actividades elegidas al azar. Las dinámicas de trabajo en equipo son herramientas esenciales para mejorar el trabajo en grupo dentro de cualquier empresa, con independencia del sector en el que opere y del tamaño del negocio.

Según Bany y Johnson expresan que la Dinámica de grupo "trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo. También se interesa por investigar los procesos mediante los cuales la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo, y trata de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas a los grupos, por qué éstos se comportan como lo hacen, y por qué los miembros del grupo reaccionan cómo reaccionan". Citado por (Cabrasco, 2001). Asimismo, Goldstein (1989) afirma que la dinámica son técnicas especiales cuya finalidad es provocar concentración, ánimo, deseo de participación y trabajo, amistad, manifestación de capacidades previas, autoestima y cohesión en los elementos de los grupos. Es decir, permiten provocar y desplegar actividades para alcanzar determinados propósitos mediante la construcción activa y

significativa de los aprendizajes y conocimientos. Al mismo tiempo Pérez (2013), aduce que la dinámica de grupo es un conjunto de conocimientos teóricos y de herramientas en forma de técnicas grupales que permiten conocer al ser humano y al grupo: la forma de guiarlos, cómo aumentar su productividad. Igualmente es el medio para predisponer el grupo en el proceso de enseñanza aprendizaje y obtener su máximo rendimiento.

De acuerdo a los autores mencionados, por lo tanto, las dinámicas grupales son actividades donde los involucrados o miembros de un equipo, intentan ya sea por factor suerte o por sus habilidades personales y/o grupales mostradas, alcanzar determinados objetivos propuestos de acuerdo a las políticas establecidas de cada juego o dinámica a realizarse. Cabe mencionar que las dinámicas nunca son un fin en sí mismas, sino que son un medio para conseguir determinados objetivos que con el tiempo sean en beneficio para la empresa.

#### **Efectos del trabajo en grupo:**

- 1) **Efecto Terapéutico (o de ayuda):** Todo grupo tiende a mejorar sus integrantes, es decir, a brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencias, y de superar problemas personales, por el mero hecho de compartir una situación con otros, cuando las condiciones del grupo se presentan positivas.
- 2) **Efecto Psicoterapéutico:** Los grupos pueden curar. En esto trabajan los sicoanalistas de grupo.
- 3) **Efecto Educativo:** Los grupos pueden ser empleados con el fin expreso de aprender. En tal caso, existirá coincidencia entre el fin y lo que denominamos efecto. La dinámica del grupo se encauzará directamente a producir aprendizajes, de diversa índole, entre sus miembros. Gonzáles, Ravetllat & Pérez (2001).

### **Beneficios de las Dinámicas de Trabajo en Grupo:**

Las dinámicas de trabajo en equipo no son simples juegos con los que entretener a tu equipo y pasar un rato agradable dentro o fuera de la jornada laboral. En realidad, se trata de técnicas que favorecen la cohesión grupal y el trabajo en grupo, por eso, son ideales para desarrollar dentro del ámbito laboral. Para ello mencionaremos de qué manera ayuda a las organizaciones:

- Te ayuda a conocer mejor a tu equipo.
- Mejora las relaciones entre los miembros del equipo.
- Favorece el aprendizaje y el desarrollo de capacidades.
- Fomenta la productividad.

### **Las dinámicas propuestas son:**

#### **1. Juego de los Constructores**

- Participantes: de acuerdo al personal de la organización.
- Organización del juego: formar 4 grupos.
- Tiempo: 60 minutos aproximadamente.
- Lugar: amplio, sin sillas, sin alfombra y que se pueda colocar cinta masking tape en el piso.

#### **2. Juego de los Cuadrados Rotos**

- Participantes: ilimitado, dividido en subgrupos de 6 participantes.
- Tiempo: 45 minutos aproximadamente.
- Lugar: amplio espacio, bien iluminado acondicionado con una mesa y 6 sillas para cada subgrupo.

Las dinámicas mencionadas están desarrolladas con mayor amplitud en los anexos 5 y 6.

#### **4. Sistema de recompensas y control**

Los reconocimientos hacia los empleados estarán basados de acuerdo al desempeño de los trabajadores. El reconocimiento tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del equipo para de esta manera integrar a los que no desean trabajar en equipo.

El control estará establecido o funcionara por la gerencia ya que será el encargado de demostrar los resultados finales de acuerdo a la mecánica que se proponga, donde participaran todos en una reunión para ver sus resultados, donde posteriormente serán comunicados a que premio serán acreedores. De acuerdo a los puntajes establecidos anteriormente.

##### **Persona encargada:**

La persona encargada para realizar la gestión estará a cargo de la gerencia en seleccionar a un experto externo en el establecimiento de dinámicas motivacionales netamente empresariales. Para lo cual debe ser una persona con experiencia en la conducción de grupos.

##### **Ejecutores:**

El ejecutor del plan estará a cargo de la persona experta en el tema de dinámicas en el sector empresarial.

##### **Tiempo:**

Las dinámicas se realizarán mensualmente, escogiendo como día propicio un sábado de cada fin de mes; donde se citará a los trabajadores previo aviso.

## CONCLUSIONES

En la investigación de la relación entre el engagement y el desempeño laboral se ha llegado a las siguientes conclusiones:

### **Primera:**

Con relación al primer objetivo específico, el cual consistió en determinar la relación existente entre la dimensión vigor y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa “Royal Knit” S.A.C., se concluye que, de acuerdo a la evidencia estadística del coeficiente de correlación de Pearson en el programa de SPSS. El resultado fue de 0,640 demostrando tener una correlación positiva moderada con un nivel de significancia de 0.018 evidenciando que la prueba es adecuada y significativa a un 95% de confianza. Por otro lado, se refiere a altos valores de energía mientras se trabaja, unido al fuerte deseo de superación de manera que cuando surjan problemas enfrente con mayor facilidad evitando de esta manera niveles de estrés que perjudiquen su trabajo.

### **Segunda:**

Con relación al segundo objetivo específico, el proceso fue el mismo, determinar la relación existente entre la dimensión dedicación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa “Royal Knit” S.A.C., se concluye que, de acuerdo a la evidencia estadística del coeficiente de correlación de Pearson en el programa de SPSS. El resultado fue de 0,572 demostrando tener una correlación positiva moderada con un nivel de significancia de 0.041 evidenciando que la prueba es adecuada y significativa a un 95% de confianza. Es decir, que el personal de la Empresa “Royal Knit S.A.C.” se identifica e implica con su trabajo y la organización, llegando a convertirse en un reto para sí mismo, siendo participe en las decisiones de la institución.



**Tercera:**

De la misma manera con el tercer objetivo específico considerando que el proceso fue el mismo, pero con la diferencia de determinar la relación existente entre la dimensión absorción y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa “Royal Knit” S.A.C., se concluye que, de acuerdo a la evidencia estadística del coeficiente de correlación de Pearson en el programa de SPSS. El resultado fue de 0,637 demostrando tener una correlación positiva moderada con un nivel de significancia de 0.019 evidenciando que la prueba es adecuada y significativa a un 95% de confianza. En este sentido, es importante que la organización destine esfuerzos y prácticas concretas para toda la organización, que apunte a mejorar el nivel de absorción de sus trabajadores, de manera que el empleado disfrute de sus labores encomendadas.

**Cuarta:**

Con relación al objetivo general, considerando que el proceso fue el mismo, pero con la diferencia de determinar la relación existente entre las variables del engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa “Royal Knit” S.A.C., se concluye que, de acuerdo a la evidencia estadística del coeficiente de correlación de Pearson en el programa de SPSS. El resultado fue de 0,644 demostrando tener una correlación positiva fuerte con un nivel de significancia de 0.017 evidenciando que la prueba es adecuada y significativa a un 95% de confianza. Tomando en cuenta el grado de relación del Engagement en el Desempeño Laboral, entendemos que la existencia de altos niveles de energía, resiliencia y voluntad para dedicar esfuerzos para realizar las tareas encomendadas por la organización; podrían obedecer a tener empleados más enganchados, comprometidos con su trabajo, donde suelen ser más leales a la organización en la que trabajan; con relación a empleados que no están enganchados.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación respecto a la relación entre el engagement y el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa “ROYAL KNIT” SAC. – año 2017, se dan las siguientes recomendaciones:

### **Primera:**

Se recomienda a la empresa, que tome en cuenta la propuesta planteada por el autor, aplicando el Test de Bartle ya que ayudara a identificar el tipo de jugador con que cuenta la organización; permitiendo plantear juegos estratégicos con la finalidad de socializar de manera conjunta, teniendo como objetivo la integración de los trabajadores para que se vean reconocidos y así lograr que demuestren niveles de energía altos, llegando a trabajar de manera más intensa, llevando su labor más allá de los límites formales de su cargo.

### **Segunda:**

A la organización, implementar charlas o capacitaciones sobre temas de motivación relacionado al trabajo que ellos realizan, logrando que el trabajador se enganche aún más con la organización, obteniendo así como resultado, mayor entusiasmo y orgullo por su labor, llegando a demostrar la sensación de estar profundamente involucrado con las tareas que realiza; para que de esta manera se logre impulsar aún más resultados positivos sobre los que ya se posee en las diferentes áreas que tiene la organización.

### **Tercera:**

Se recomienda a la organización; que los trabajadores tomen sus decisiones en cuanto al arreglo y las comodidades que necesite en su ambiente de trabajo para que de esta manera obtenga mayor concentración con las actividades que realiza, demostrando mayor identificación y gusto por lo que hace, dejando de lado el horario establecido y así trabajar más horas de lo establecido.

**Cuarta:**

Se recomienda a la organización adicionar juegos o dinámicas para que de esta manera se logre beneficios a corto, mediano y largo plazo en las diferentes áreas que posee la misma (comercio, planeación, finanzas, diseño, producción y control de calidad). Y de manera general se recomendaría a que las empresas tomen en consideración al Engagement conjuntamente con el gamificación ambos ayudaran a obtener mayor compromiso por parte del colaborador, ya que el capital humano es fundamental en las organizaciones por ende los resultados que traerá posteriormente serán positivos.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Abadi. (2004). *La calidad de servicio. Facultad de ciencias económicas*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Alicia, M. (2005). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Arias, F. (2012). *El PROYECTO de INVESTIGACIÓN. Introducción a la metodología científica*. Caracas: EPISTEME.
- Armstrong, M. (2009). *A handbook of human resource management practice*. Philadelphia:: Kogan Page.
- Bakker y Leiter, A. B. (2010). *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Estados Unidos: autor.
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 265-269.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2001). Socially induced burnout. *Paper presented at the 5th EAWOP Congress, Prague, May, 16-19*.
- Bartle, R. (2003). *Diseñando Mundos Virtuales*.
- Bernal, C. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Blastos, J. (2005). *Tendencias en las políticas del talento humano*. Bogota:: Fondo de Desarrollo Educativo.

- Bueno Campos, E. (1998). *El capital intangible como clave estartegica en la competencia actual*. Boletin de Estudios Economicos, Vol. LIII, nª 164.
- Cabrasco, R. (2001). *Dinamica de Grupo*. SANTIAGO.
- Cardenas, T., & Jaik, A. (2014). *ENGAGEMENT. Ilusión por el Trabajo. Un modelo teórico-conceptual*. Mexico: Red Durango de Investigadores Educativos A.C.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (Vol. 1)*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Cuevas, F. (16 de Abril de 2012). *Engagement-Compromiso Organizacional*. Obtenido de Engagement-Compromiso Organizacional:  
<http://www.coscalt.com/articulos/engagement-compromiso-organizacional.htm>
- Delgado, S., & Velasquez, K. (2018). *INFLUENCIA DEL ENGAGEMENT EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA AGENCIA BANCARIA EN EL DISTRITO DE CAYMA - AREQUIPA, 2018*. AREQUIPA.

- Demerouti, E., Bekker, A., Jensen, P., & Schaufeli, W. (2001). Bornaout and Engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of work, Environment & Health*, 279-286.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Mexico: Prentice Hall.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Goldstein, A. (1989). *Habilidades sociales y auto control en la adolescencia*. Barcelona:: Martínez Roca.
- González, J., Ravetllat, C., & Pérez, C. (2001). *Dinámica de Grupo*. SANTIAGO:.
- González, D. (2017). *LA GAMIFICACION COMO ELEMENTO MOTIVADOR EN LA ENSEÑANZA DE UNA SEGUNDA LENGUA EN EDUCACION PRIMARIA - TESIS DE GRADO*.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona:: Martinez Roca S.A.
- LEV, B. (2003). *Intangibles: mediación, gestión e información*. Barcelona: Deusto.

- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, *ReiDoCrea*, 2.
- Martínez Selva, J. (2004). *Estres laboral*. Madrid:: Pearson Educación.
- Mora, C. (2012). Gestion de talento humano. *Capital Humano*, 9.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Prentice Hall.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Pérez, R. (2013). *Habilidades sociales: Educar hacia la autorregulación*. Barcelona:: Ice - Horsori.
- Quiroa, C. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral, (Estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango). (Tesis de pregrado)*. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades: Campus de Quetzaltenango.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez, M., Larraechea, R., & Costagliola, P. (2015). ENGAGEMENT EN EL TRABAJO. ¿Que mueve el engagement en las empresas chilenas? *Capital Humano y Productividad-Innovum FCH (Fundación Chile)*, 40.

- Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. (Tesis doctoral)*. Editorial de la Universidad de Granada.
- Salanova, M., & Wilmar, S. (2004). EL ENGAGEMENT DE LOS EMPLEADOS: UN RETO EMERGENTE PARA LA DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS. *ESTUDIOS FINANCIEROS*(62), 115.
- Salanova, M., Bresó, E., Grau, R., & Llorens, S. (2004). Exposición a la tecnología de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficiencia personal. *Revista de psicología social aplicada*, 69-87.
- Salanova, S. (2004). *El engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos. Estudios Financieros*.
- STEWART, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*,. New York: Currency Doubleday.
- Valdez B., H., & Ron M., C. (2011). UWES UTRICHT WORK ENGAGEMENT SCALE. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, 7.
- Vara, A. (2012). *7 PASOS PARA UNA TESIS EXITOSA desde la idea inicial hasta la sustentación*. Lima.
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación. 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima.
- Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Prentice Hall.



**ANEXOS**

**Anexo 1: Cuestionario de Engagement**

**CUESTIONARIO DE TRABAJO Y BIENESTAR**

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

		NUNCA 0 Ningun a vez	CASI NUNCA 1 Pocas veces al año	ALGUN AS VECES 2 Una vez al mes o menos	REGUL ARMEN TE 3 Pocas veces al mes	BASTA NTE VECES 4 Una vez por seman a	CASI SIEMPRE 5 Pocas veces por semana	SIEMP RE 6 Todos los días
	<b>VIGOR</b>							
E1	En mi trabajo me siento lleno de energía							
E2	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo							
E3	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar							
E4	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo							
E5	Soy muy persistente en mi trabajo							
E6	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando							
	<b>DEDICACION</b>							
E7	Mi trabajo está lleno de significado y propósito							
E8	Estoy entusiasmado con mi trabajo							
E9	Mi trabajo me inspira							
E10	Estoy orgulloso del trabajo que hago							
E11	Mi trabajo es retador							
	<b>ABSORCION</b>							
E12	El tiempo vuela cuando estoy trabajando							
E13	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi							
E14	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo							
E15	Estoy inmerso en mi trabajo							
E16	Me "dejo llevar" por mi trabajo							
E17	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo							

**Anexo 2: Cuestionario de Desempeño Laboral**

		NUNCA 1	CASI NUNCA 2	A VECES 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5
	<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>					
D1	Considero eficiente la calidad de servicio brindado al proveedor y/o cliente.					
D2	Fomento la participación ciudadana para recoger la opinión sobre la calidad del servicio.					
D3	Brindo al proveedor y/o cliente una atención rápida y eficiente.					
D4	Atiendo respetuosa y diligentemente a los proveedores y/o clientes de los servicios de la organización.					
D5	Tengo presente que la satisfacción de las personas en el trabajo depende de mí					
D6	Transformo las quejas en oportunidades para aprender y mejorar.					
D7	Recibo incentivos por el buen desempeño de mi trabajo.					
D8	Mis jefes y superiores confían en mi desempeño laboral.					
D9	Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.					
D10	Trabajo en equipo para obtener mejores resultados.					
D11	Cumplo con las promesas realizadas al proveedor y/o cliente.					
D12	Percibo favoritismos en mi área de trabajo o la organización.					
D13	Justifico alguna demora con respecto a la excelencia de atención					
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
D14	Cumplo con mis horarios de trabajo.					
D15	Promuevo el cuidado de la estructura y materiales de mi área de trabajo.					
D16	Alcanzo los objetivos personales y de mi área de trabajo.					
D17	Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados de la organización.					
D18	Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.					
D19	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la organización.					
D20	Dedico tiempo a analizar el avance de mi trabajo.					
D21	Motivo a mi equipo a cumplir con los objetivos de la organización.					
D22	Me involucro en el trabajo de la organización.					

D23	Trabajo en equipo para beneficiar a los proveedores y/o clientes.					
	<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
D24	Reporto a un trabajador que no cumple con sus tareas.					
D25	Conozco mi comportamiento en caso de algún imprevisto en mi área de trabajo.					
D26	Resuelvo los problemas presentados en mi área de trabajo.					
D27	Analizo los resultados cuando no son positivos.					
D28	Decido y asumo la responsabilidad de mis acciones libremente.					
D29	Me proporcionan lo que solicito para facilitarme el trabajo					
D30	Realizo programaciones de los recursos utilizados en mi área de trabajo					
	<b>CONOCIMIENTO</b>					
D31	Conozco mis responsabilidades como trabajador según las normas establecidas por la organización.					
D32	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto.					
D33	Conozco la misión, visión y valores de la institución.					
D34	Tengo conocimiento de las normas de la organización.					
D35	Conozco la distribución de los recursos económicos de la organización					
D36	Tengo conocimiento del reglamento interno de mi área de trabajo					
D37	Conozco el nombre de los trabajadores de mi área de trabajo.					
D38	Conozco las necesidades y expectativas de los clientes y/o proveedores.					
D39	Respondo las dudas de los clientes y/o proveedores.					

Anexo 3: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C." 2017?</p> <p><b>Problema específico:</b> 1. ¿Cuál es la relación que existe entre el vigor y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C."?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre la dedicación y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C."?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre la absorción y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C."?</p> <p>4. ¿El gerente de la empresa aplicará las estrategias que permitan el incremento del engagement, que el autor proponga?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación que existe entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C." 2017.</p> <p><b>Objetivo específico:</b> 1. Determinar la relación que existe entre el vigor y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C.".</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre la dedicación y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C.".</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre la absorción y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C.".</p> <p>4. Diseñar estrategias que permitan el incremento del engagement en el desempeño laboral de los trabajadores para que de esta manera se tenga trabajadores con buenos resultados acorde a los objetivos planteados en la Empresa "ROYAL KNIT" S.A.C.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> La relación que existe entre el engagement es positiva en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C." 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica:</b> 1. Ha: "La relación que existe entre el vigor es positiva débil en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C."." Ho: "No existe una relación positiva débil entre el vigor y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C."." 2. Ha: "La relación que existe entre la dedicación es positiva moderada en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C."." Ho: "No existe una relación positiva moderada entre la dedicación y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C."." 3. Ha: "La relación que existe entre la absorción es positiva fuerte en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C."." Ho: "No existe una relación positiva fuerte entre la absorción y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "ROYAL KNIT S.A.C."."</p>	<p><b>Variable I:</b> Engagement</p> <p><b>Variable II:</b> Desempeño Laboral</p>	<p>✓ Vigor</p> <p>✓ Dedicación</p> <p>✓ Absorción</p> <p>✓ Productividad Laboral</p> <p>✓ Eficacia</p> <p>✓ Eficiencia Laboral</p>	<p>1. <b>Tipo de Investigación:</b> Correlacional</p> <p>2. <b>Diseño de la investigación:</b> No experimental</p> <p>3. <b>Población y Muestra:</b> los 13 trabajadores de la Empresa "ROYAL KNIT" S.A.C.</p> <p>4. <b>Instrumentos:</b> Para la recolección de datos se utilizará: -cuestionario de UWES para medir la variable Engagement. -Cuestionario de desempeño laboral.</p>

Anexo 4: Tabulación para la correlación de engagement y desempeño laboral

N° de Encuestados	ENGAGEMENT (VI)										DESEMPEÑO LABORAL (VZ)										V1	D1	D2	D3	V2	D1	D2	D3	D4																																		
	VIGOR					DEDICACION					ABSORCION					CAUDAL DEL SERVICIO														PRODUCTIVIDAD					TOMA DE DECISIONES					CONOCIMIENTO																							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E00	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	D1	D2	D3										D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	D26	D27	D28	D29	D30	D31	D32	D33	D34	D35	D36	D37
1	4	3	3	3	4	5	4	4	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	5	7	21	18	18	05	34	27	19	25		
2	3	3	3	4	5	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	2	5	5	4	5	6	23	12	21	02	36	38	29	39
3	3	6	4	6	6	5	4	3	5	5	4	6	5	3	3	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	2	5	5	3	4	7	30	21	25	09	58	44	28	39		
4	5	5	4	4	4	5	5	5	6	6	4	4	4	4	4	2	5	4	3	3	3	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	5	3	4	8	27	25	26	02	52	41	30	39				
5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102	36	30	36	04	51	44	29	40			
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99	35	30	34	04	50	44	28	42				
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	23	21	25	04	34	44	25	41					
8	6	6	5	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	34	28	32	05	48	39	25	33					
9	6	6	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92	34	27	31	08	51	40	23	34					
10	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98	36	28	34	08	54	47	28	39					
11	5	5	5	4	4	6	5	6	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	27	26	26	04	53	46	28	37					
12	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	4	3	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	35	30	35	04	53	47	27	37				
13	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	4	4	2	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	30	28	36	08	52	45	23	38					

**Anexo 5: Primera dinámica: El juego de los constructores**

Juego de productividad y calidad

**EL JUEGO DE LOS CONSTRUCTORES****Objetivo:**

- I. Comprender que cosa es la productividad del trabajo.
- II. Cuáles son los factores que inciden en el aumento o disminución de la productividad del trabajo.
- III. Ayudar a reconocer la diferencia entre producción y productividad.

**Tiempo requerido:**

60 minutos aproximados

**Material:**

- ✓ Cartón, cartulina o papel periódico.
- ✓ Cuchillo.
- ✓ Tijeras.
- ✓ Agujas e hilos de cocer.
- ✓ Masking tape.
- ✓ Reglas de medir.
- ✓ Navajas y hojas de afeitar.
- ✓ Rancho modelo (este será diseñado por el instructor).

**Lugar:**

Un lugar amplio sin sillas, sin alfombra que se pueda colocar masking tape en el piso.

**Desarrollo:**

- I. Se dividen los participantes en grupos.
- II. Hay un narrador y cada grupo recibe una bolsa con materiales para trabajar:
  - ✚ GRUPO A: Recibe cartón, papel, cuchillo, agujas hilo y regla.

- ✚ GRUPO B: Recibe cartón, papel, hoja de afeitar agujas hilo y regla.
  - ✚ GRUPO C: Recibe cartón, papel, tijeras, masking tape y regla.
  - ✚ GRUPO D: Recibe cartón, tijeras, hoja de afeitar, masking tape y regla.
- III. Se eligen anticipadamente uno o dos observadores para cada grupo. Estos deben tomar nota sobre los obstáculos que tengan para la productividad y cómo los solucionan; además sobre los factores que contribuyen a aumentar la productividad. Estos observadores ayudarán al grupo con sus notas cuando el coordinador lo estime conveniente.
- IV. Se capacitará previamente al juego, a dos asesores técnicos que sabrán paso a paso, como construir fácilmente un rancho. Estos asesores van a entrar en la tercera etapa del juego.
- V. Se muestra un rancho modelo elaborado, para que sirva de ejemplo.
- VI. Se desarrolla en tres etapas o pasos. El instructor introducirá a la dinámica comentando lo siguiente:
- “En Magdalena hubo un terremoto que destruyó todas las viviendas. Era abril y faltaba poco para que llegaran las lluvias. Entonces, todos los pobladores decidieron formar brigadas de trabajo para construir sus ranchos.
- Cada uno de los grupos formados, construyen las brigadas constructoras que construirán los ranchos, con los materiales que se les entregó. La brigada que construya más casas y de mejor calidad será apostada por la comunidad”.
- VII. Constará de 20 minutos aproximadamente en los que cada grupo tratará de construir el mayor número de ranchos, no puede haber comunicación entre los grupos. Los observadores tomarán de acuerdo a su rol establecido.
- VIII. Terminado el tiempo el instructor llama a todos los grupos para que presenten su producción, resumida en una hoja control como la siguiente:

GRUPO	ORGANIZACIÓN INICIAL	PRODUCCIÓN	PRODUCTIVIDAD	PROBLEMAS PRESENTADOS	SOLUCIONES DADAS

- IX. Reconocida la producción el instructor da la siguiente instrucción:  
 “Compañeros, ya va a comenzar la época de lluvias, debemos construir más ranchos en el menor tiempo posible, para que todos los damnificados tengan el propio. Para ello, vamos a dar 5 minutos a todos los grupos para que discutan entre sí cómo pueden aumentar su producción de ranchos en menos tiempo”.
- X. Después de transcurrir 5 minutos tienen otros 20 minutos para continuar la producción de ranchos; los grupos pueden comunicarse entre sí y los asesores ayudarán a construir más rápido los ranchos.
- XI. Terminados los 20 minutos, se presenta la producción de los grupos y se inicia la reflexión. Al principio será conveniente dejar expresar el estado de ánimo de los participantes.
- XII. Posteriormente, conviene ir elaborando el cuadro de la segunda etapa:
- XIII. A través de las aportaciones de los observadores y miembros de los equipos se puede ir reconstruyendo el proceso de la técnica. ¿Qué ocurrió al principio? ¿Qué hubo en cada paso?
- XIV. Es importante resaltar los principales aspectos en torno de los cuales profundiza la reflexión:
  - Los problemas que se tuvieron en cada etapa y cómo se resolvieron.
  - El papel de la asesoría técnica en el proceso de producción.
  - La productividad y los factores que la disminuyen o incrementan.



- La productividad como un indicador de la cantidad y calidad de la producción.

XV. Por último, se debe hacer una comparación entre lo reflexionado con las dificultades que existen en los distintos trabajos productivos.

**Variación:**

Al principio, antes de dividir los grupos, pueden prepararse secretamente un saboteador de la producción en cualquier grupo, de tal manera que, su acción, así como la respuesta que da el grupo en ella, puedan ser reflexionadas.

**Anexo 6: Segunda dinámica: El juego de los cuadrados rotos****EL JUEGO DE LOS CUADRADOS ROTOS****Objetivos:**

- ✓ Analizar algunos aspectos de cooperación en la solución de problemas de grupo.
- ✓ Sensibilizar a los participantes acerca de las conductas que obstaculizan o contribuyen, a la solución de problemas de grupo.

**Tiempo:**

Duración 45 minutos

**Tamaño de grupo:**

Ilimitado, dividido en subgrupos de 6 participantes.

**Lugar:**

Amplio espacio, bien iluminado acondicionado con una mesa y 6 sillas para cada subgrupo.

**Material:**

Fácil adquisición

- Un juego de Cuadrados rotos para cada subgrupo. (adjunto abajo).
- Hoja de Instrucciones de Cuadrados Rotos para cada subgrupo. (Adjunto abajo).
- Hoja de Instrucciones del Juez / (adjunto abajo) Observador de Cuadrados Rotos para cada observador.

**Desarrollo:**

- I. El Facilitador inicia con una plática sobre el significado de la palabra cooperación; esta plática deberá llevar a una hipótesis, acerca de lo que es esencial para que el grupo coopere exitosamente en la solución de problemas. El Facilitador indica que el grupo llevará a cabo un experimento para probar estas hipótesis. Es posible que surjan puntos semejantes a los siguientes:

1. Cada uno en forma individual deberá comprender el problema en su totalidad.
  2. Cada uno en forma individual deberá comprender, la forma en que él puede contribuir para la solución del problema.
  3. Cada uno en forma individual deberá estar consciente de la posibilidad de que otros participantes contribuyan.
  4. Existe la necesidad de reconocer los problemas de otras personas y ayudarlos para que realicen su máxima contribución.
  5. Los subgrupos que ponen atención en sus procesos de solución de problemas probablemente serán más efectivos, que los grupos que no lo hacen.
- II. El Facilitador forma subgrupos de cinco participantes más el juez / observador. A estos observadores se les proporcionará una copia de la Hoja de Instrucciones para el Juez /observador. El Facilitador pide a cada uno de los subgrupos que distribuyan entre sus miembros un juego de cuadrados rotos (dentro de cinco sobres). Los sobres van a permanecer cerrados hasta que se dé la señal de iniciar el juego.
- III. El Facilitador da a cada subgrupo una copia de las instrucciones, las lee y pregunta si hay dudas acerca de las mismas.
- IV. Entonces se inicia el trabajo. Es importante que el Facilitador visite todas las mesas durante el ejercicio para observar que se sigan las reglas establecidas en las instrucciones.
- V. Cuando todos los subgrupos hayan terminado su tarea, el Facilitador motiva a los subgrupos para que se discuta acerca del experimento. Se solicita que los jueces/observadores den sus observaciones. El Facilitador

alienta a los participantes para que relaten una experiencia de una situación real. En sesión plenaria el Facilitador guía al grupo para que analicen como pueden aplicar lo aprendido en el campo laboral.

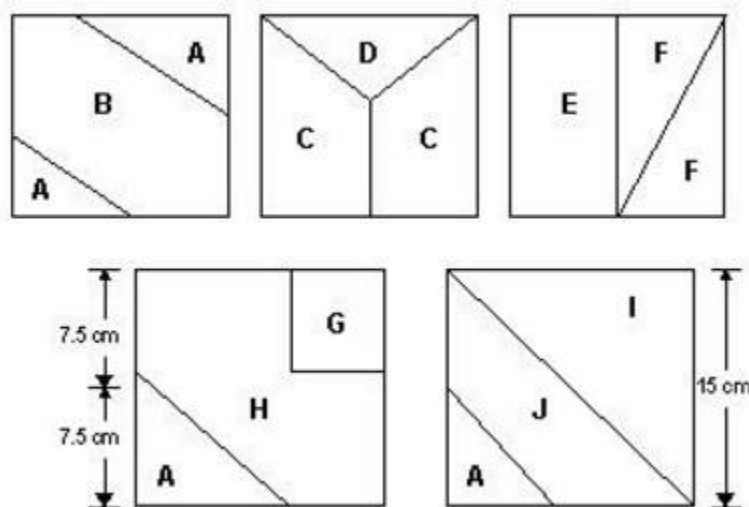
- VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida cotidiana.

### Hoja de trabajo:

## INSTRUCCIONES PARA HACER EL EJERCICIO DE CUADROS

### ROTOS

Un juego consiste en 5 sobres que contengan piezas de cartulina cortadas en diferentes formas, los cuales debidamente acomodados deberán formar 5 cuadrados del mismo tamaño. Un juego deberá ser entregado por cada grupo de 5 personas.



Para preparar un juego, corte cinco cuadrados de cartulina, cada uno debe medir exactamente 15 x 15 cm. Ponga los cuadrados en una fila y márkelos como se detalla abajo, las letras deben ser marcadas ligeramente con lápiz para que posteriormente puedan ser borradas.

Todas las piezas marcadas con la letra A, deberán ser del mismo tamaño, todas las que correspondan a la letra C serán del mismo tamaño, etc., Es posible que

diversas combinaciones formen uno o dos de los cuadrados, pero solamente una combinación formará los cinco cuadrados, cada uno de 15 x 15 cm. Después de trazar las líneas en los cuadrados y haber marcado las secciones con letras, corte cada cuadrado por las líneas señaladas para hacer las partes del rompecabezas.

Luego marque los cinco sobres de la siguiente forma: el sobre No. 1 contendrá: I, H, E; el 2 tendrá A, A, A, y C; el 3 tendrá A y J; el 4 tendrá D, F y el 5 tendrá G, B, F, y C.

Borre las letras marcadas con lápices y en su lugar, escriba el número del sobre que contiene las piezas. Esto facilitará el guardar las piezas nuevamente en los sobres correspondientes.

Cada juego deberá hacerse de cartulina de diferentes colores.

### HOJA DE INSTRUCCIONES PARA EL GRUPO DE LOS CUADRADOS ROTOS

Cada uno de ustedes tiene un sobre el cual contiene piezas de cartulina para formar cuadrados. Cuando el Facilitador de la señal de empezar, la tarea de su grupo será la de formar cinco cuadrados de igual tamaño. La tarea no terminará hasta que cada uno de los participantes tenga delante de sí un cuadrado perfecto del mismo tamaño de los que se encuentran frente a los otros miembros del grupo. Limitaciones específicas que se imponen al grupo durante la realización de este ejercicio:

No está permitido hablar.

No está permitido pedir a ningún miembro del grupo piezas, ni hacer señales, signos, etc. para solicitarlas. (Los miembros podrán voluntariamente darles piezas a los demás)

### HOJA DE INSTRUCCIONES DEL JUEZ/OBSERVADOR JUEGO DE LOS CUADRADOS ROTOS

Su misión es ser parte Observador y parte Juez. Como Juez, deberá asegurarse de que cada participante observe las siguientes reglas:

No se permite hablar, señalar o utilizar cualquier otro tipo de comunicación no verbal. Los participantes pueden dar piezas directamente a otros, pero no pueden tomar piezas de las otras personas.

Los participantes no pueden poner sus piezas en el centro para que los demás las tomen.

Se permite que cualquiera de los miembros de todas sus piezas, aun cuando ya haya formado su cuadrado.

Como observador, ponga atención a lo siguiente:

¿Quién está dispuesto a dar piezas de su rompecabezas?

¿Hay alguno que cuando termina "su" rompecabezas se desentiende de los demás integrantes del grupo?

¿Alguno de los participantes lucha con sus piezas, pero no es capaz de dar alguna o todas?

¿Cuántas personas se encuentran comprometidas activamente en llevar a cabo su tarea?

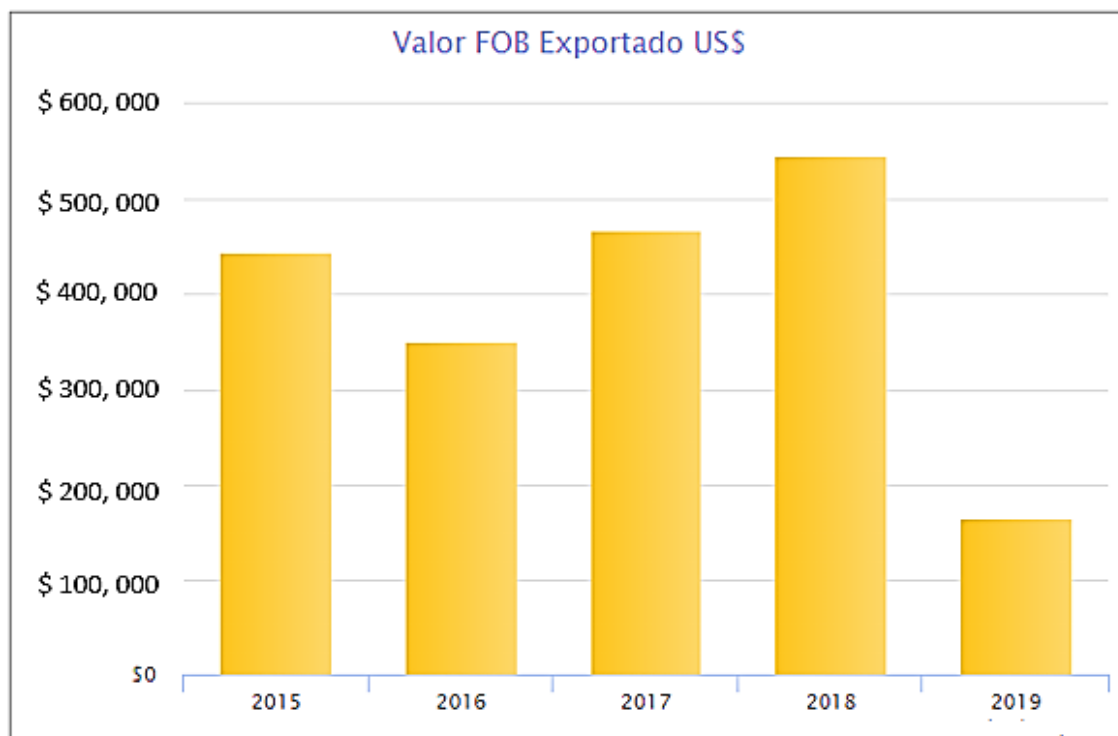
¿Cuál es el nivel de ansiedad o frustración?

¿Hay algún punto en dónde el grupo empieza a cooperar?

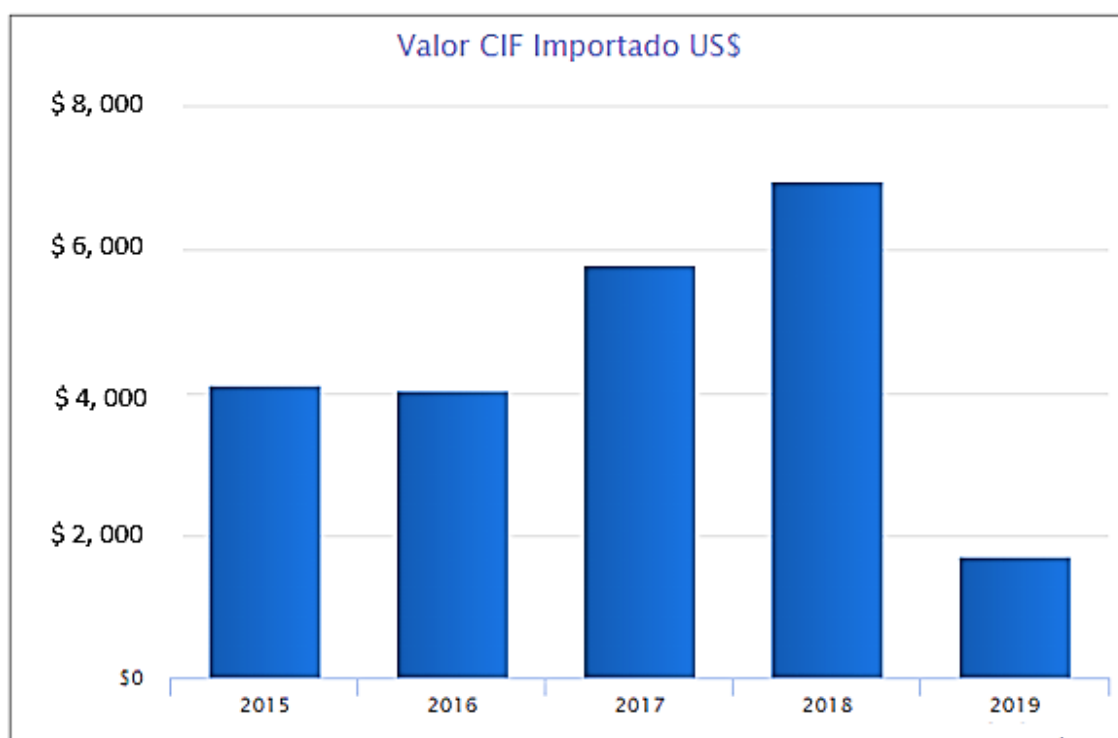
¿Alguno trata de violar las reglas hablando o señalando para ayudar a alguno de los miembros a resolver sus problemas?

**Anexo 7: Volumen de exportación e importación de la Empresa “Royal Knit” S.A.C.**

**- VOLUMEN DE EXPORTACION DE ROYAL KNIT**



**- VOLUMEN DE IMPORTACION DE ROYAL KNIT**



Anexo 8: Calendario de Trabajo de la Empresa “Royal Knit” S.A.C.

		MESES											
NIVEL		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Alto													
Medio													
Bajo													

PRODUCCION FUERTE

PRODUCCION INTERMEDIO

PRODUCCION BAJA