

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Variables vinculadas al *employee engagement* en una empresa de servicio. Caso: LABCOM - Lima

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:
Camila Alejandra Morán Cervantes

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:
Roberto Raul Mendoza Rivera

Asesora:
María Isabel Cigüeñas Espinel

Lima, 2024

La tesis:

Variables vinculadas al *employee engagement* en una empresa de servicio. Caso: LABCOM - Lima

ha sido aprobada por:

Mgrt. Manuel Alejandro Diaz Gamarra
[Presidente del Jurado]

Mgrt. Maria Isabel Cigüeñas Espinel
[Asesor Jurado]

Mgrt. Irene Maria Julia Vera Arica
[Tercer Jurado]




INFORME DE SIMILITUD

Yo, María Isabel Cigüeñas Espinel, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada: “Variables vinculadas al *employee engagement* en una empresa de servicios. Caso LABCOM - Lima”, de los autores Roberto Raul Mendoza Rivera y Camila Alejandra Morán Cervantes, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22/01/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 22 de enero de 2025

Apellidos y nombres: Cigüeñas Espinel, María Isabel	
DNI: 09536398	Firma: 
ORCID: 0000-0002-7761-7629	

DEDICATORIA

A Deysi y Guido, mis padres, por su amor y apoyo incondicional, por confiar en mi en los días más complicados. A Carlos y Fernanda, por estar conmigo en cada paso de este viaje y a mi querido Kobu cuya compañía fue un refugio en los momentos más difíciles. Gracias a Marisa, por su compromiso, paciencia y confianza desde el primer día y sobre todo a Camila por compartir este desafío, su apoyo constante convirtió este viaje en una experiencia única

Roberto Mendoza

A mis padres, Roxana y Raúl, cuyo apoyo incondicional y empuje han sido fundamentales a lo largo de todo este proceso y de toda mi carrera universitaria. A mi mamá, mi mejor amiga, por todo su amor y apoyo emocional constante, que me dio la fuerza y el ánimo para seguir adelante. A Dios, por permitirme estar. A mi adorada Dakota Hermione, mi hijita perruna, que estuvo a mi lado en todas mis largas noches de estudio. Te llevo siempre en mi corazón. A mi abuelita Olga, mi ángel. A mi hermana. A nuestra asesora, Marisa Cigüeñas, por confiar en nosotros desde el primer día y por acompañarnos siempre con una sonrisa. Y, finalmente, a Roberto, por darme seguridad y apoyo en mis momentos de incertidumbre, brindándome su fortaleza cuando más lo necesitaba.

Camila Morán



RESUMEN

La presente investigación busca analizar las variables vinculadas al *employee engagement* de los colaboradores de la empresa Labcom, una pyme del sector de servicios enfocada en la comunicación corporativa. Como parte del crecimiento de la empresa, nace la necesidad de una mejora en la gestión de su talento humano, en tal sentido se toma como base el modelo de Schaufeli, Salanova, González- Romá y Bakker que explica el *employee engagement*, bajo tres dimensiones; el vigor, la absorción y la dedicación de los colaboradores. El estudio tiene un enfoque mixto con un diseño explicativo secuencial (DEXPLIS), una estrategia de estudio de caso, de tipo no experimental y transversal, y, utilizando el cuestionario UWES-9 de los autores Schaufeli y Bakker, junto con entrevistas a profundidad para recolectar datos. Los hallazgos de la investigación inician con la encuesta del *employee engagement* de los colaboradores de la empresa, resultando con un *engagement* promedio “Alto”, siguiendo una escala de Likert de 7 puntos. Tras el análisis de las entrevistas a profundidad se encontraron doce variables organizacionales que tienen impacto en el *employee engagement* de lo colaboradores, así como una variable personal. Las variables organizacionales identificadas son: “Modalidad híbrida”, “Relaciones interpersonales”, “Trabajo en equipo”, “Carga laboral”, “Organización”, “Retos”, “Orgullo”, “Reconocimiento”, “Aprendizaje”, “Comunicación”, “Liderazgo”, “Ambiente laboral” y la variable personal vinculada al *employee engagement* fue el “Factor provocado”.

Palabras claves: *employee engagement*, pymes, gestión del talento humano, comunicación interna, sector servicios.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Preguntas de la investigación	4
3. Objetivos de la investigación	4
4. Justificación	5
5. Alcance y Limitaciones	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Employee Engagement	8
1.1. Definiciones de <i>Employee Engagement</i>	8
1.2. Modelos del <i>Employee Engagement</i>	9
2. Gestión del talento humano	13
2.1. Procesos de la gestión de talento de Chiavenato	14
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	16
1. Gestión del talento en Pymes en Latinoamérica	16
2. Comunicación Corporativa	18
3. Sector de la Comunicación Corporativa	18
4. Caso de estudio: Labcom	20
4.1. Propósito y Valores	20
4.2. Servicios y Modelo de Negocio	20
4.3. Estructura de la empresa	21
4.4. Situación actual	22
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
1. Secuencia Metodológica	24
2. Enfoque de la investigación	25
3. Alcance	25
4. Estrategia general de investigación	25
5. Selección muestral	26
6. Técnicas e instrumentos	31
6.1. Cuestionario UWES-9	32
6.2. Entrevistas a profundidad	32
7. Validez de los instrumentos	33
8. Técnicas de análisis de la información	34
9. Ética de la investigación	35
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
1. Resultados del Cuestionario UWES-9	36
2. Resultados de las entrevistas	38

3. Discusión.....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	58
ANEXOS	66
ANEXO A: Matriz de Consistencia	66
ANEXO B: Consentimiento Informado para Entrevistas.....	68
ANEXO C: Consentimiento Informado para Cuestionario UWES-9 para Colaboradores de Labcom	69
ANEXO D: Códigos y Citas relacionados con Vigor	70
ANEXO E: Códigos y Citas relacionados con Absorción	71
ANEXO F: Códigos y Citas relacionados con Dedicación.....	72
ANEXO G: Códigos y Citas relacionados con <i>Engagement</i>	73
ANEXO H: Guía de Entrevistas - Colaboradores Labcom	74



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definición de Employee Engagement.....	8
Tabla 2. Dimensiones del Employee Engagement según el modelo de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002).....	12
Tabla 3. Muestra de las entrevistas a profundidad.....	30
Tabla 4. Instrumento UWES-9.....	32
Tabla 5. Códigos hallados para cada dimensión investigada.....	38



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Saks (2006).....	10
Figura 2. Modelo de Chen y Peng (2019).....	11
Figura 3. Procesos de la Gestión de Talento según Chiavenato.....	14
Figura 4. Organigrama de Labcom.....	22
Figura 5. Esquema del diseño explicativo secuencial (DEXPLIS).....	25
Figura 6. Edades de los colaboradores.....	27
Figura 7. Distribución de colaboradores por Área.....	28
Figura 8. Tiempo laborado en Labcom.....	28
Figura 9. Grado de instrucción de los colaboradores.....	29
Figura 10. Resultados del Employee Engagement.....	36
Figura 11. Resultados por Dimensión.....	37



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo conocer y analizar las variables vinculadas con el *employee engagement* de los colaboradores de la pyme Labcom, un laboratorio de comunicación corporativa, que cuenta con una diversa cartera de clientes y se encuentra en el rubro de servicios.

En el contexto peruano trabajar en el *employee engagement* puede convertirse en una prioridad para las empresas que se encuentran en la búsqueda de mejores resultados y un aumento de su ventaja competitiva (Motyka, 2018). Según información recuperada del Diario Gestión en el 2023 y el portal Conexión ESAN en el 2019, un restudio realizado por PricewaterhouseCoopers indica que Perú presenta un índice promedio de rotación laboral del 20,7%, por encima de la media de toda Latinoamérica siendo el porcentaje 10,9%. Además, para complementar el dato, se expone que el promedio de rotación voluntaria que tienen los colaboradores en Perú es del 9.8% mientras que el promedio de la región es 5.4%.

De acuerdo con Chiavenato (2011) una buena gestión del talento humano de una empresa, permite alcanzar sus objetivos organizaciones, y al mismo tiempo permite a los colaboradores lograr sus objetivos individuales. Por ello, resulta fundamental proteger a los colaboradores, quienes son el activo más valioso de la organización.

Existe una carencia de investigaciones cualitativas que consideren la gestión del talento humano y el *employee engagement* de los colaboradores de una pyme del sector de servicios en el Perú. En tal sentido nuestra pregunta de investigación es ¿Cuáles son las variables que se vinculan con el *employee engagement* de los colaboradores de Labcom?

Para poder responder esta pregunta, el enfoque de la investigación es de tipo mixto con un diseño explicativo secuencial (DEXPLIS), con un alcance descriptivo y el diseño de la misma se llevó a cabo bajo un estudio de caso, no experimental y de carácter transversal, con el uso del cuestionario UWES-9 y entrevistas a profundidad como herramientas de recolección de información.

El primer capítulo expone el planteamiento del problema que da inicio a la investigación, así mismo plantea las preguntas de investigación en conjunto con los objetivos de investigación, para dar paso a la justificación, el alcance y finalmente las limitaciones.

El segundo capítulo, aborda de manera teórica las variables consideradas en el estudio, tales como el *employee engagement* y la gestión del talento humano, desarrollando sus antecedentes, definiciones y su vinculación en estudios previos.

El tercer capítulo, describe la situación contextual donde se desarrolla la investigación, abarcando la gestión del talento en las pymes de Perú junto con la comunicación corporativa como sector y el caso de estudio, la empresa Labcom (Laboratorio Comunicación Corporativa

SAC); en conjunto con su modelo de negocio, sus características y su modelo de gestión del talento humano.

El cuarto capítulo, detalla la metodología de la investigación, su alcance, enfoque y diseño metodológico, así como los detalles de la muestra, las herramientas de apoyo y finalmente el proceso de recolección y análisis de la información.

De manera coherente, las conclusiones ahondan en las variables organizacionales presentes en los colaboradores entrevistados de la empresa, que impactan, de manera positiva, negativa o ambas, en el *employee engagement*. Así mismo, se encontró una variable personal que también tiene un efecto en su *employee engagement* de los entrevistados. Finalmente, se recomienda llevar a cabo investigaciones adicionales que exploren la importancia del *employee engagement* en pequeñas y medianas empresas del sector servicios en Perú, con el fin de obtener datos significativos que apoyen la toma de decisiones eficientes en la gestión empresarial.



CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Bajo un contexto laboral cambiante, el cual se debe adaptar a los requerimientos del mercado, son las empresas las que deben fortalecer la retención de su activo más importante, sus colaboradores, mediante una sólida gestión del talento humano. Como lo explica Ames-Guerrero, R. J. (2021), las propuestas de valor que una empresa pueda ofrecer a sus colaboradores se transforman en una diferenciación estratégica frente a las empresas del rubro y en un mercado altamente competitivo. Esto respaldado por Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008) quienes concluyeron que los empleados con un alto nivel de *engagement* con sus empresas obtenían mejores resultados, pero no solo para ellos como individuos, sino que en última instancia generaban una ventaja competitiva para la empresa.

Los estudios de la gestión del talento humano en las PYMES del Perú son escasos. Aunque en los últimos años ha aumentado la cantidad de investigaciones en este campo, según Beingolea (2021) la mayoría se han centrado en la realidad de las grandes empresas. A partir de ello y considerando la importancia de las PYMES en el contexto económico peruano, la falta de investigaciones académicas sobre el tema se convierte en parte del problema de investigación.

Labcom es un laboratorio de comunicación corporativa que ofrece servicios de comunicación interna y externa a diferentes empresas; esta empresa no cuenta con una estructura ni procesos definidos para la gestión de su talento humano. Sin embargo, según su Gerente General, mejorar la gestión del talento humano es una de sus prioridades en el corto y mediano plazo. Para Huertas et. al. (2013) para una empresa de servicios, el talento humano es el motor y sin él, no se podría tener un buen manejo de los recursos financieros o materiales de la empresa. Así mismo, para Dessler G. y Varela R. (2011), el proceso administrativo de la gestión del recurso humano en una empresa se puede resumir en: reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro. Algunos de estos procesos sí han sido ejecutados por la administración, como la evaluación de desempeño implementada por primera vez en el 2023 y con resultados alentadores para la empresa sobre el rendimiento de sus colaboradores.

En tal sentido, el *employee engagement* se puede convertir en imprescindible para las empresas que se encuentran en búsqueda de mejores resultados y un fortalecimiento de su ventaja competitiva. Al mismo tiempo, ayuda a minimizar la rotación del personal mediante una retención efectiva, así como la atracción de nuevo talento que cumpla con el perfil requerido. Para Robinson D., Perryman S. y Hayday S. (2004), el *engagement* no es solo

compromiso con la empresa, este genera en los colaboradores más entusiasmo y empatía hacia la misma, dejando en claro que es un esfuerzo en el cual la empresa debe incurrir, tomando la decisión de si el acuerdo empleado-empleador es meramente una transacción contratando a alguien y pagándole su sueldo o si lo llevan a un siguiente nivel pudiendo encantarlos y fascinarlos.

Cómo rescata Gonring (2008), los colaboradores con un mayor *engagement* tienen menos probabilidad de cometer errores en la realización de sus tareas, mientras que los que tienen un menor *engagement* están más propensos a cometer errores; afectando directamente la relación con los clientes de la empresa, así como su desempeño dentro de la misma. Con ello, es posible afirmar que debe priorizarse dentro de las empresas peruanas el adaptar un modelo enfocado en el colaborador, incluyendo al *employee engagement* como un factor prioritario para lograr sus objetivos planteados, la retención de talentos únicos y una ventaja competitiva.

Dada la relevancia del estudio de una variable como el *employee engagement*, se le propuso al Gerente General de la empresa, el estudio de dicha variable en los colaboradores de su empresa. Los hallazgos serán un insumo importante para que pueda luego tomar decisiones precisamente respecto a la gestión de personas en Labcom.

2. Preguntas de la investigación

a. Pregunta General

- i. ¿Cuáles son las variables vinculadas con el *employee engagement* de los colaboradores de Labcom?

b. Preguntas específicas

- i. ¿Cuál es el nivel de *employee engagement* de los colaboradores de Labcom según el modelo de Schaufeli, Salanova, González- Romá y Bakker?
- ii. ¿Cuáles son las variables vinculadas con la dimensión Vigor del *employee engagement* de los colaboradores de Labcom?
- iii. ¿Cuáles son las variables vinculadas con la dimensión Dedicación del *employee engagement* de los colaboradores de Labcom?
- iv. ¿Cuáles son las variables vinculadas con la dimensión Absorción del *employee engagement* de los colaboradores de Labcom?

3. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general

- i. Analizar las variables vinculadas con el *employee engagement* de los colaboradores de Labcom.

b. Objetivos específicos

- i. Medir el *employee engagement* de los colaboradores de Labcom mediante el modelo de Schaufeli, Salanova, González- Romá y Bakker.
- ii. Describir las variables vinculadas con la dimensión Vigor del *employee engagement* de los colaboradores de Labcom.
- iii. Describir las variables vinculadas con la dimensión Dedicación del *employee engagement* de los colaboradores de Labcom.
- iv. Describir las variables vinculadas con la dimensión Absorción del *employee engagement* de los colaboradores de Labcom.

4. Justificación

La investigación tiene por objetivo analizar las variables vinculadas al *employee engagement* de una empresa de servicios, esto resulta relevante pues las empresas empleadoras que conocen la importancia de dicho concepto, podrán contar con colaboradores con mayor iniciativa a aprender, tanto en mira a la realización de sus responsabilidades como para un desarrollo profesional personal, lo cual a su vez mejorará el desempeño laboral. El *employee engagement* no sólo es una condición necesaria para mejorar el desempeño sino también para el aprendizaje activo” (Bakker, Demerouti y Brummelhuis, 2012 como se citó en Klaver, 2015, p. 4).

Es importante conocer, desde la perspectiva de la gestión, las mejores estrategias para alcanzar un buen desempeño por parte de los colaboradores; con esa información, las empresas podrán saber qué es lo que deben poner en práctica para contribuir adecuadamente al desarrollo y además, al constante aprendizaje y mejora de su capital humano. Tal como lo describe la revista Harvard Business Review (2013), el tener empleados con un alto nivel de *employee engagement* no sólo es esencial para mejorar el desempeño de los colaboradores, sino también ayuda a fomentar ideas innovadoras, aumenta la productividad y al mismo tiempo reduce costos de retención y adquisición en el mercado actual.

Los estudios muestran una correlación positiva entre el compromiso de los empleados y los resultados de desempeño más altos en aspectos como: productividad, lealtad del cliente, rentabilidad, satisfacción del cliente y satisfacción de los empleados, así como tasas más bajas de rotación y ausentismo. (Tanwar, 2017). A partir de ello, es posible afirmar que los beneficios son múltiples y generan ventajas tanto para el empleado como para el empleador.

Por otro lado, si bien el estudio de la gestión del talento humano es uno de los que más se ha desarrollado en los últimos años, la mayoría de investigaciones se han centrado

en la realidad de empresas grandes, más no en el panorama de la pyme (Beingolea, 2021). En el Perú, según la Encuesta Nacional de Hogares, para el 2022 las mypes representaron el 96.4% de las empresas peruanas (Comex Peru, 2022), a partir de ello, se puede afirmar que es importante conocer los rasgos específicos de la gestión del talento humano dentro de este importante sector empresarial, al representar un porcentaje tan grande dentro de las compañías peruanas.

Como concluye Beingolea (2021) en su informe titulado “La Gestión del Talento en las Pymes”, si bien existen estudios enfocados a la gestión de talento de las pymes en países desarrollados, al existir diversas diferencias con lo que sería una pyme en el Perú, se limita la posibilidad de aplicar los conceptos al contexto peruano. Es así que, se consideró relevante investigar un área poco tratada dentro de las pymes peruanas como es el *employee engagement*, utilizando como sujeto de estudio a la empresa de servicios Labcom, la cual se califica como una pequeña empresa.

Si bien la presente investigación al ser un estudio de caso no permite desplegarse generalizaciones de la misma, sirve de antecedente para futuras investigaciones relacionadas a la variable de estudio.

Finalmente, y como un aspecto igualmente relevante, el caso de Labcom cobra especial importancia debido al tipo de servicio que ofrecen. Labcom se autodescribe no solo como una empresa que brinda soluciones de comunicación corporativa tanto interna como externa a otras empresas, si no cómo un laboratorio donde se permite experimentar y explorar nuevas alternativas para mejorar la comunicación de sus clientes. Es así que, es necesario confirmar cuáles son los medios que van a contribuir al desempeño de cada uno de los colaboradores de Labcom, a fin de poder trabajar sobre los mismos y corregirlos o alentarlos, según sea necesario.

Así mismo, Labcom cuenta con una cartera de clientes que incluye empresas líderes en sectores como telecomunicaciones y minería. Contar con este tipo de cliente implica que la empresa prestadora de servicios debe ofrecer un nivel de atención y calidad que esté a la altura de sus expectativas. Asimismo, al pertenecer estas empresas a distintos rubros, hace necesario que se requiera con una fuerza laboral competente y capaz de afrontar retos ante múltiples tipos de clientes-usuarios.

5. Alcance y Limitaciones

En cuanto a la viabilidad de la investigación, contamos con el apoyo total del sujeto de estudio, Labcom, quien se ha comprometido a aportarnos la información que sea pertinente y necesaria para la investigación; esto respaldado por Oscar Ysla, Gerente General de Labcom, quien será nuestro contacto directo.

Si bien la tesis busca analizar aquellas variables vinculadas al *employee engagement* en Labcom y la manera cómo estos pueden ser identificados en sus conductas y situaciones del día a día, podemos inferir que, debido a que el estudio se efectuará en una muestra delimitada, las conclusiones *per se* podrán ser aplicables solo a la empresa Labcom. Es decir, no se podrán hacer generalizaciones a nivel de todos los colaboradores del sector de comunicación corporativa en Lima Metropolitana.

Finalmente, contamos con distintas investigaciones alrededor del *employee engagement* y otras relacionadas a la gestión del talento humano, las cuales podemos ubicar en repositorios y bases de datos.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Employee Engagement

1.1. Definiciones de *Employee Engagement*

A lo largo de los años, el *employee engagement* se ha definido de distintas formas, tanto en el campo de la psicología, como en el de recursos humanos y los negocios (Macey & Schneider, 2008a y Saks, 2006 en Megha, 2016). Es así, que resulta importante conocer las definiciones más populares, a fin de definir cuál será la más apropiada para la investigación (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Definición de *Employee Engagement*

Autor	Año	Definición
Kahn, W.A	1990	"La canalización de los propios miembros de la organización hacia sus roles laborales; en el compromiso, las personas emplean y expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de roles"
Maslach et al.	2001	"Un estado afectivo-motivacional positivo y persistente de realización"
Harter et al.	2002	"La implicación y satisfacción del individuo, así como su entusiasmo por el trabajo"
Schaufeli et al.	2002	"Un estado mental positivo y gratificante relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la absorción y la dedicación".
Colbert et al.	2004	"Alto estado motivacional interno"
Robinson et al.	2004	"Actitud positiva del empleado hacia la organización y sus valores. Un empleado comprometido es consciente del contexto empresarial y trabaja con sus compañeros para mejorar el rendimiento en el trabajo en beneficio de la organización. Además, las organizaciones deben desarrollar y fomentar el <i>engagement</i> , que es una relación bidireccional entre el empleador y el empleado"
Wellins and Concelman	2005	"La fuerza ilusoria que motiva a los empleados a alcanzar niveles más altos (o más bajos) de desempeño"
Saks	2006	"Una construcción distinta y única que consta de componentes cognitivos, emocionales y conductuales asociados con el desempeño de roles individuales".
Shimazu and Schaufeli	2009	"Un concepto único que se predice mejor a partir de los recursos laborales y personales y que predice la salud psicológica y física, el comportamiento organizacional proactivo y el desempeño laboral"

Tabla 1. Definición de *Employee Engagement* (continuación)

Shuck and Wollard	2010	“El estado cognitivo, emocional y conductual de un empleado individual dirigido hacia los resultados organizacionales deseados”
-------------------	------	---

Si bien, no existe un consenso en todas las definiciones de *employee engagement* presentes en la literatura, estas comparten la idea en el común de que “el *employee engagement* es una condición deseable, tiene un propósito organizacional y connota participación, entusiasmo, compromiso, pasión, esfuerzo concentrado y energía, por lo que tiene componentes tanto de actitud como de comportamiento” (Macey y Schneider, 2008a, p. 4, traducción propia).

La propuesta de Schaufeli et. al (2002) es una de las más estudiadas según lo revisado en la literatura, sirve de referencia para gran número de investigaciones y cuenta con una definición completa, ya que contempla un estado afectivo-cognitivo para evaluar el nivel de *employee engagement* en el colaborador. Las dimensiones propias de la definición brindan variables tangibles que podremos encontrar en nuestro sujeto de estudio. Además, cuenta con una escala de medición definida, comprobada y utilizada en diferentes estudios, lo que hace viable su aplicación también en nuestro medio. En concreto, consideramos que esta definición nos permitirá alcanzar los objetivos propuestos para la presente investigación.

Finalmente, cabe mencionar que, el concepto de *employee engagement* no cuenta con una traducción definitiva al español, ya que su definición original en inglés abarca diferentes perspectivas según diversos autores, todas ellas para referirse al mismo término, que hace referencia a la relación que puede desarrollar un trabajador con la organización a la que pertenece. Sin embargo, ninguna podría utilizarse como una definición exacta. Por ello, en la presente investigación nos limitaremos a utilizar el concepto de *employee engagement* en su idioma original.

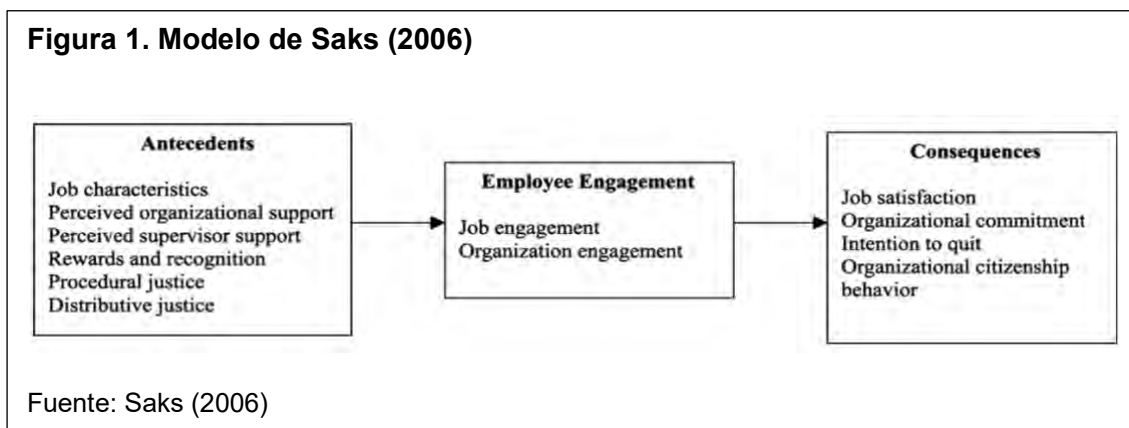
1.2. Modelos del *Employee Engagement*

Existen distintos modelos que explican la variable *employee engagement*. Para comenzar el marco de análisis de la presente investigación, describiremos algunos de los principales modelos estudiados, para contextualizar el concepto en conjunto con distintas variables.

1.2.1. Modelo de Saks

El modelo de *employee engagement* planteado por Saks (2006) divide este concepto en dos tipos: el *job engagement* y el *organization engagement*. El primero se enfoca en el rol laboral del colaborador, mientras que el segundo en el rol de éste como parte de una organización.

Asimismo, el modelo propone que el concepto de *employee engagement* cuenta con antecedentes, que permiten su desarrollo en el trabajo y en la organización, y consecuentes, que son el resultado de la presencia de este. Por el lado de los antecedentes sugiere seis factores: las características del trabajo, el apoyo organizacional percibido, el apoyo percibido del supervisor, los reconocimientos y recompensas, la justicia procesal y la justicia distributiva. En cuanto a los consecuentes, estos se definen como: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la intención de renunciar y la conducta cívica en las organizaciones (ciudadanía organizacional) (Ver Figura 1).



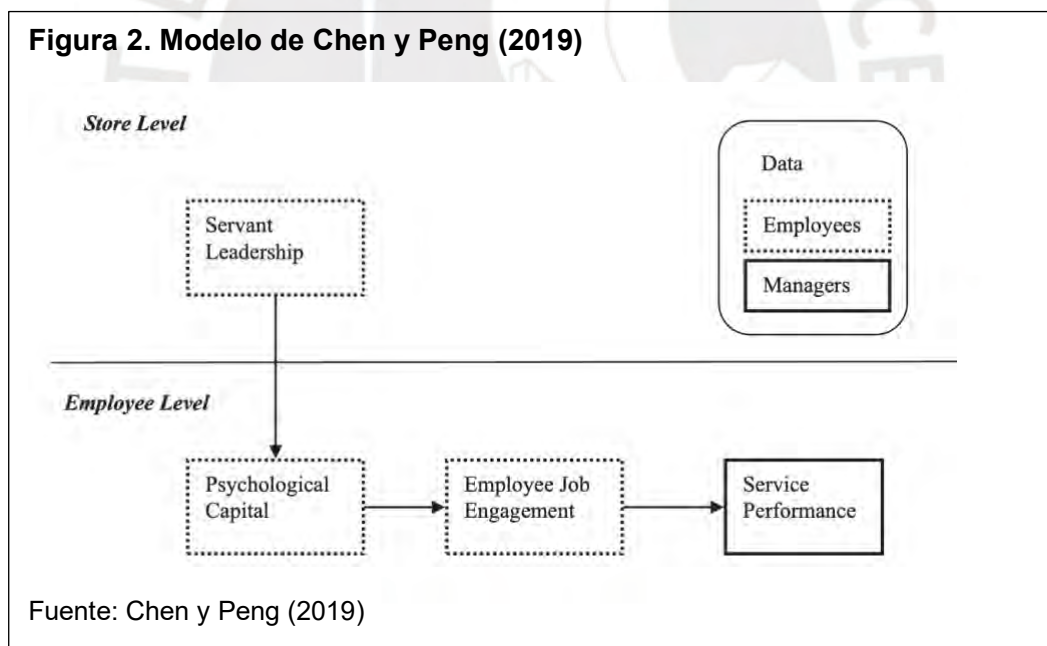
Para dicho estudio se utilizó una encuesta, la cual contó con la participación de 102 empleados que trabajan en diversos empleos y organizaciones. Algunas características de la muestra es que los encuestados habían estado en su trabajo actual durante un promedio de cuatro años y en su organización durante un promedio de cinco años. Asimismo, la encuesta incluyó medidas del *job engagement* y del *organization engagement*, así como los antecedentes y consecuencias del *engagement*.

En los resultados de la investigación se pudo confirmar que, en cuanto a los antecedentes, las características del trabajo están relacionadas de forma positiva con el *job engagement*, el apoyo organizacional percibido tiene una relación positiva tanto con el *job engagement*, como con el *organization engagement*. Además, las percepciones de la justicia distributiva están relacionadas positivamente con el *job engagement*. En cuanto a los consecuentes, los resultados apoyan que: el *job engagement* está relacionado positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, y la ciudadanía organizacional; mientras que, se relaciona de forma negativa con la intención de renunciar. Finalmente, el *organization engagement* está relacionado de forma positiva con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, y la ciudadanía organizacional.

1.2.2. Modelo de Shou-Wei Chen y Jui-Chen Peng

Uno de los modelos más recientes, es el propuesto por los autores Shou-Wei Chen y Jui-Chen Peng en el 2019. Ellos refieren que el *employee engagement* de los colaboradores está altamente relacionado con el tipo de liderazgo de su supervisor y, a su vez, se encuentra asociado al rendimiento o desempeño que puedan tener ellos en el desarrollo de sus funciones. Tanto el estilo de liderazgo como el desempeño, son mencionados por diversos autores cuando se ha querido referir al término de *employee engagement* (Greco et al., 2006, Wefald, 2008, Arakawa y Greenberg, 2007, Macey y Schneider, 2008b, Shuck et al., 2011 & Harter et. al, 2020).

El modelo de Chen y Peng (2019) toma en cuenta tres variables asociadas para la definición y estudio del concepto '*engagement*': el liderazgo, el capital psicológico y el desempeño. Por un lado, el liderazgo es el que asume el empleador y con el cual será supervisado el colaborador. Este liderazgo debe ser de tipo positivo, los autores se refieren específicamente al liderazgo de servicio o *servant leadership*. Esta variable puede tanto fortalecer como debilitar el sentido de *engagement* en el colaborador y está directamente relacionado con su capital psicológico.



Chen y Peng (2019) señalan que el capital psicológico se refiere a un estado en el que el empleado evalúa una situación de forma positiva donde no importan los cambios o retos que se encuentre en el camino, éste tendrá la capacidad y disposición para enfrentarlos. Dicho estado de positividad, gracias al liderazgo de servicio, se relaciona al nivel de *employee engagement*, que finalmente termina por asociarse al desempeño de sus funciones. A mayor nivel de *employee engagement* se dará un mejor rendimiento en sus tareas, y este nivel estará

determinado por la actitud positiva del colaborador (Ver Figura 2). Por ello, los autores apuestan por los estilos de liderazgo positivos, ya que serán los necesarios para que los colaboradores perciban un estado positivo que se traduzca en actitudes y habilidades igual de positivas.

1.2.3. Modelo de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker

Como se explicó en la tabla de definiciones del apartado anterior, los autores Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002, p. 74, traducción propia) definen el concepto de *employee engagement* como “un estado mental positivo y gratificante relacionado al trabajo que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción”.

El estado mental que describen es un estado afectivo-cognitivo más persistente y generalizado que no está centrado en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular y no se trata de un estado momentáneo y específico (Saks, 2006). Esta definición parte de ser el opuesto al significado del síndrome de *burnout*, que se refiere a un estado negativo donde prima el agotamiento, cinismo y poca eficacia profesional (Schaufeli, et al., 2002). Es así que, el concepto de *employee engagement* refleja un estado positivo del colaborador quien; gracias a las tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción); podrá desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

El modelo propuesto en el 2002 por Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, sugiere tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Ver Tabla 2). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental cuando se está trabajando, así como las ganas de esforzarse en una determinada tarea y mostrar persistencia aun cuando se presenten dificultades. La dedicación se refiere al sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío que puede tener el colaborador. Mientras que la absorción se caracteriza porque el colaborador está totalmente concentrado y absorto en su trabajo, tanto que siente que el tiempo pasa muy rápido y tiene dificultades para ponerle fin a su jornada laboral (Schaufeli, et al., 2002). Estas tres dimensiones brindan una idea clara de la definición del concepto y nos permiten identificar fácilmente a un colaborador con alto nivel de *engagement*.

Tabla 2. Dimensiones del Employee Engagement según el modelo de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002)

Dimensiones del modelo de Schaufeli et al. (2002)		
Vigor	Dedicación	Absorción

Tabla 2. Dimensiones del Employee Engagement según el modelo de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) (continuación)

<p>El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental cuando se está trabajando, así como las ganas de esforzarse en una determinada tarea y mostrar persistencia aun cuando se presenten dificultades.</p>	<p>La dedicación se refiere al sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío que puede tener el colaborador.</p>	<p>Se caracteriza porque el trabajador está totalmente concentrado y absorto en su trabajo, tanto que siente que el tiempo pasa muy rápido y tiene dificultades para ponerle fin a su jornada laboral.</p>
--	---	--

Fuente: Adaptado de Schaufeli et. al (2002)

Como se mencionó anteriormente, se utilizará la propuesta de Schaufeli et. al (2002), para la presente investigación.

2. Gestión del talento humano

La importancia del capital humano es un tema que poco a poco ha ido cobrando mayor respaldo dentro de las organizaciones. La definición de talento humano y su gestión se pueden considerar relativamente recientes, realizando una diferencia con los recursos de la empresa como lo pueden ser máquinas, equipos y capital, ya no son considerados simples medios para llegar a un fin, por el contrario, son seres con inteligencia, conocimientos, habilidades, aspiraciones, etc. (Chiavenato, 2011; Cueva y Lorenzo, 2020).

Anteriormente se planteaba la administración de los “recursos humanos”, cuya finalidad era el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la dirección del personal a través de funciones previamente determinadas. El objetivo de la gestión del talento humano no pierde el foco en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero no ve a los colaboradores como otro recurso, por el contrario, son tratados como personas o talentos que realizan un esfuerzo (Armstrong & Taylor, 2014 y Vallejo, 2016).

Para Chiavenato (2009). es necesario que exista una colaboración eficaz entre los colaboradores de una organización cuando se tiene la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, además al mismo tiempo cada colaborador pueda alcanzar sus objetivos personales. Es ahí donde la gestión del talento humano cobra su componente estratégico, buscando que dichos colaboradores abandonen su rol de agente pasivo y empiecen a tener injerencia en la gestión de otros recursos de la organización. Siendo esta una fortaleza para la producción del beneficio de todos los *stakeholders*. De este modo, la finalidad última de la gestión del talento humano la construcción y protección del activo más valioso de una empresa, las personas parte de ella.

Siguiendo el postulado de Prieto (2013), la gestión del talento humano adopta un

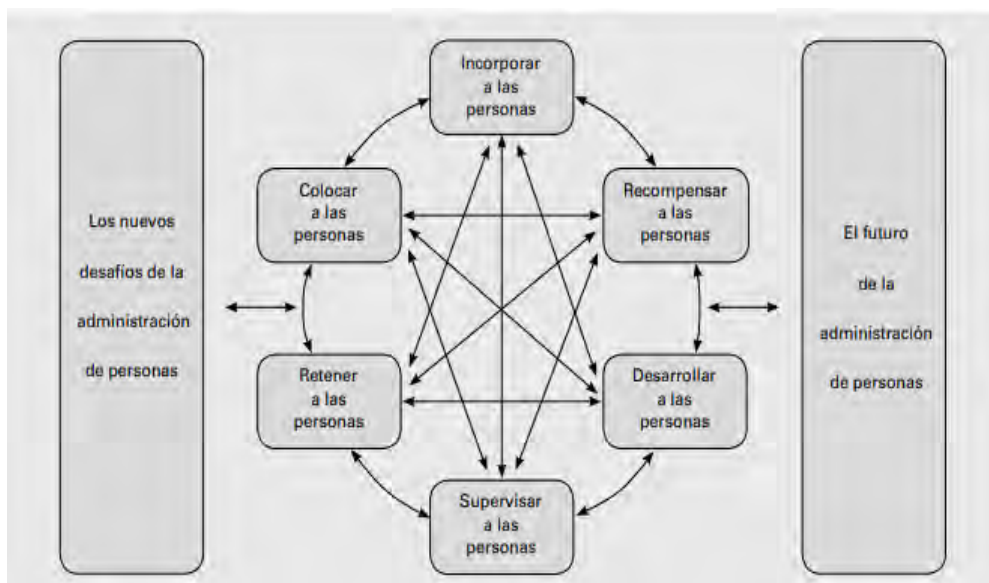
enfoque estratégico que busca crear un impacto positivo en los colaboradores, lo cual tendrá resultados positivos en la organización, desempeño y productividad de la compañía. La gestión del talento humano se convierte en una serie de decisiones dependientes de factores internos como la cultura, la estructura, el modelo de negocio, la tecnología, los procesos y también factores externos como el contexto. Donde el activo más importante para la organización deben ser las personas, reconociendo su capacidad e inteligencia.

Es necesario según Prieto gente eficiente para lograr los objetivos y por lo mismo la gestión del talento “implica la capacitación, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo [...] como en el intermedio.” (2013, p. 20), teniendo en consideración que son las personas las encargadas de diseñar o producir el bien o servicio de la organización.

2.1. Procesos de la gestión de talento de Chiavenato

Cada uno de los siguientes seis procesos pertenecen a un conjunto integrado con la finalidad de ser dinámicos e interactivos (Ver Figura 3), siendo el primero “Integrar Personas”, donde se incluyen al reclutamiento y selección de personal, buscan incluir nuevas personas a la empresa. El segundo proceso es “organizar a las personas”, que reúne el diseño de puestos, el análisis y descripción de los mismos, la orientación en el puesto y la evaluación de desempeño. El tercer proceso es “recompensar a las personas”, que integra las recompensas, remuneraciones y prestaciones que se usarán para motivar a los colaboradores. El cuarto proceso es “desarrollar a las personas”, que abarca la formación y desarrollo de los colaboradores, mediante capacitaciones, competencias, programas que apoyen el desarrollo profesional y personal.

Figura 3. Procesos de la Gestión de Talento según Chiavenato



Fuente: Chiavenato (2009)

El quinto proceso “retener a las personas”, congrega la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina que propicien condiciones laborales positivas. Finalmente, el sexto proceso “auditar personas”, son aquellos destinados a supervisar y controlar actividades del personal y sus resultados.

Puede ser complicado aplicar la teoría en la realidad de las pequeñas y medianas empresas por sus claras diferencias. Por lo mismo Beingolea (2021) afirma que el rol de la gestión de personas de una pyme no suele corresponder a un área establecida desde el inicio de la empresa; por el contrario, se va desarrollando con el tiempo.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se describe la gestión del talento de las pymes en el contexto de Perú en concreto, la comunicación corporativa como sector y específicamente su contexto en Lima Metropolitana. Asimismo, se describe el caso de estudio de la presente investigación, la empresa Labcom (Laboratorio Comunicación Corporativa S.A.C.); es decir, su modelo de negocio, sus características principales y de manera específica se abordará su modelo de evaluación de desempeño laboral.

1. Gestión del talento en Pymes en Latinoamérica

Como se mencionó en el anterior capítulo, la gestión del talento humano es una disciplina que cada vez ha cobrado mayor relevancia en el sector empresarial. Cada vez se conoce con mayor profundidad la ventaja competitiva para las empresas que trae consigo contar con un sólido capital humano. Sin embargo, como lo menciona Ana María Beingolea en su nota académica “La gestión del talento en las pymes” (2021, p. 1): “El desarrollo conceptual y la investigación aplicada sobre las prácticas de gestión del talento han estado asociados a la realidad de las grandes empresas, sobre todo multinacionales, quedando pendiente el análisis de la aplicabilidad de estos conceptos y prácticas a las pequeñas y medianas empresas”. Es así, que si bien los estudios que abordan la gestión del capital humano en las pymes no es amplio, en el presente acápite se abordarán los artículos y avances sobre dicho tema.

Existen conceptos que ya se han explorado respecto a las pymes de los países desarrollados y si bien, algunos de estos conceptos pueden extenderse a la realidad peruana, no se ha explorado contextos concretos para el caso de Latinoamérica.

En Colombia, en el 2012, se realizó una investigación llamada “Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)”, cuyo foco es la gestión humana por competencias. En este estudio se parte de la premisa de que las empresas, en especial las pequeñas y medianas, continúan gestionando su capital humano de manera tradicional y no de forma integrada a la estrategia de la empresa, lo cual resalta es cada vez más importante. A través de un estudio cualitativo los autores analizan la estrategia de la pyme en cuestión en base al modelo de Beer (2001), el cual propone “un modelo para diagnosticar las capacidades de la organización y su recurso humano” (Medina et. al, 2012, p.126), el cual parte de cuatro aspectos: primero, del análisis del entorno del negocio; segundo, la satisfacción de las partes interesadas; tercero, las capacidades y habilidades que la organización requiere para desarrollar su estrategia; y cuarto, la

arquitectura de la organización (Medina et. al, 2012). A través de este análisis se pudieron definir los pasos para que la organización pase de un modelo de gestión humana tradicional a uno de gestión humana por competencias. Este inicia “por los subsistemas de capacitación, selección, evaluación y desarrollo; haciendo especial énfasis en las actividades de planes de sucesión, concurso interno de selección y el uso de la entrevista de incidentes críticos para la evaluación de competencias” (Medina et. al, 2012, p. 135). Finalmente, si bien la investigación cuenta con limitaciones, ellos determinan que la investigación serviría como base para las pymes y la implementación de un modelo que les brinde una ventaja competitiva sobre el resto.

En el 2014, se analizaron 16 empresas de la ciudad de Cali, en su mayoría mypes, con el objetivo de identificar los desafíos y las prácticas en la gestión del talento humano. Uno de los hallazgos clave de la investigación fue que los principales retos a los que se enfrentan las mypes en la actualidad eran: la compensación salarial, la bonificación de los empleados y la subcontratación. Se explica que esto surge debido a la dificultad de crear un sistema de compensaciones y beneficios atractivos para el talento humano, así como el optar por la opción de la subcontratación a fin de obtener costos más bajos para estos procesos; sin embargo, elección que a largo plazo conlleva consecuencias para los colaboradores como la inestabilidad laboral, la falta de seguridad social e incluso una disminución del sentido de pertenencia frente a la organización (Aguilar, 2014). Por otro lado, se realizó también una investigación alrededor de los retos desde su creación y los retos futuros, y se obtuvo que los que generaban mayor preocupación en las empresas, teniendo en cuenta también los retos actuales, eran: los programas de salud y bienestar, la medición de la efectividad del recurso humano y la compensación. Por otro lado, se destaca la baja importancia que las empresas le dan a la sucesión; ya que, los autores destacan este tema como “fundamental para su liderazgo y su perdurabilidad” (Aguilar, 2014, p.13).

Juan Carlos Aguilar (2014) señala la medición de la efectividad de los recursos humanos como un tema importante a tratar en las empresas; sostiene que hoy en día no solo existe la necesidad de medir resultados en términos operacionales y financieros, sino también en términos de visión estratégica. El autor afirma que dicho tipo de análisis “puede ayudar a los líderes de las empresas a comprender la relación entre la estrategia empresarial y la del talento humano, con el fin de facilitar el desarrollo de una estrategia de talento humano que se alinea con las necesidades de la empresa” (Aguilar, 2014, p.13).

En cuanto a las nuevas herramientas para la gestión de recursos humanos, portales como El Economista de México proponen a la transformación digital como el elemento que hará posible que las pymes obtengan dicha ventaja competitiva que les hace falta en el mercado. Porragas (2024) para el portal El Economista sostiene que las tecnologías han revolucionado procesos como el de atracción y manejo del personal, a través de nuevos

procesos de reclutamiento, selección y gestión del talento humano. Uno de los beneficios que trae la tecnología es la capacidad de un mayor alcance, lo cual aumenta la visibilidad de las ofertas laborales de las compañías, eliminando las barreras geográficas y permitiendo el acceso a un talento diverso y especializado. Por otro lado, se explica que la tecnología también cuenta con un rol en la experiencia de los candidatos y la construcción de una marca empleadora para las pymes. En relación al primer punto, los candidatos pueden gozar de un proceso de aplicación transparente por medio de sistemas de gestión de candidatos y plataformas de reclutamiento en línea. Por otro lado, las redes sociales y el marketing digital serían los aliados de las pymes para promover su cultura empresarial y valores, a fin de atraer talento alineado a su estrategia.

Como último punto que aborda el portal, es la ventaja de la tecnología en relación a la capacitación de personal en línea y los sistemas de evaluación de desempeño, herramientas que van a permitir fortalecer y conocer a los colaboradores identificando sus habilidades y fortalezas, brindando *feedback* y oportunidades de desarrollo profesional.

2. Comunicación Corporativa

Se conoce a la comunicación corporativa como a “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (Capriotti, 1999, p. 30). La comunicación corporativa se divide en dos: comunicación interna y comunicación externa.

Por un lado, la comunicación interna es aquella que se compone por las redes y mensajes que fluyen dentro de una organización y que buscan un cambio en su interior (Tataje, 2012 en Pinto, 2017). Castro (2007), explica que esto incluye actividades como: el diseño de una cultura corporativa, de una identidad corporativa (logotipos y demás símbolos que identifiquen a la empresa), los contenidos del intranet (o medio de comunicación interna que utilice la organización), tableros de anuncios y publicaciones y comunicados internos.

Por otro lado, Castro (2007) define la comunicación externa como el apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados, empresarial o socialmente hablando. Por ejemplo: las relaciones con los medios de comunicación, publicidad, relaciones institucionales, ejecución de eventos, entre otras.

3. Sector de la Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa se dirige de distintas formas en cada organización; esto varía según el tamaño, cultura u otros factores dentro de la misma.

La dirección de la comunicación corporativa de una organización puede ejecutarse de tres formas: In-house, mediante un equipo tercero o de forma mixta. La modalidad In-house

se refiere a una gestión 100% interna en la empresa; es decir, las actividades referidas a la comunicación corporativa se encuentran concentradas en un área específica de comunicaciones o algunas empresas las atribuyen en áreas como recursos humanos o marketing, e incluso las actividades se puede distribuir en distintas áreas dentro de la organización. La segunda opción es la tercerización, cuando las acciones relacionadas a la comunicación interna y externa se derivan a un tercero, en este caso a empresas como agencias o consultoras, o a personas especializadas como asesores o consultores. Finalmente, la forma mixta, hace alusión a una gestión tanto In-house como tercerizada; es decir, ciertos proyectos referentes a comunicación corporativa son manejados por un equipo interno, mientras que otros son conducidos por un equipo (o persona) externo a la empresa. Generalmente, las empresas con modalidad mixta suelen tercerizar sus actividades relacionadas con la comunicación externa, mientras que las de comunicación interna las manejan internamente.

El presente estudio se realiza en una empresa consultora de comunicación corporativa; es decir, cumple la función de tercerizado para otras empresas que deciden delegar este ámbito. Es así, que resulta importante profundizar de forma concreta en el panorama del sector de empresas prestadoras de este servicio.

En el Perú, según el ranking por sectores de MERCOSUR (2023), las consultoras que abarcan mayor parte del mercado serían: IBM, PWC, McKinsey, EY, Apoyo Consultoría, NNT Data, Deloitte, Arellano Consultoría e Ipsos; además, tres de estas empresas se encuentran dentro del ranking top 100 de empresas. Ninguna de las consultoras previamente mencionadas pertenece al rubro de comunicación corporativa u ofrecen servicios relacionados al mismo. Es así que, si bien el sector consultorías está ampliamente desarrollado en Perú, todavía la consultoría especializada en comunicación corporativa es un sector con gran oportunidad de crecimiento.

Asimismo, la crisis sanitaria del 2020 impulsó la tercerización de servicios relacionados a la comunicación corporativa, como comunicación interna y asuntos públicos por parte de las empresas (Flores y Prado, 2020). Por lo que, aun cuando recientes estadísticas demuestran una baja participación de este sector en el mercado, es posible inferir que en el último cuatrienio ha habido un aumento de demanda de este servicio a comparación de años anteriores. Además, portales como Infobae (Montesinos, 2024 y Arias, 2024) y Niubiz (2023), confirman que el sector de consultorías es uno de los más rentables actualmente, destacando en concreto oportunidades en consultorías de Administración de Empresas y Recursos Humanos.

LLYC es una consultora española que se especializa en comunicación, gestión de la reputación y asuntos públicos; poseen oficinas en Perú y actualmente se posicionan como líderes dentro de este rubro. Dentro de sus servicios también brindan consultorías de

comunicación corporativa. Por otro lado, las empresas Apoyo Comunicaciones, consultora peruana que se encuentra, al igual que LLYC, liderando el ranking 2024 de Leaders League (2024), en la categoría Comunicación de Crisis y Gestión de Riesgos. De igual forma, esta consultora cuenta con los servicios de comunicación corporativa. Dentro de este ranking podemos encontrar en la categoría “Excelentes” otras consultoras peruanas, como: Chisac, Efecto Estrategia Comunicaciones, Aktiva Group, Café Taipá, Lupú & Asociados, Métrica Comunicación, Realidades y Toc Asociados. Dentro de este grupo de consultoras, cuatro de ellas realizan servicios tanto de comunicación externa como interna, mientras que las otras cuatro se especializan netamente en comunicación externa.

4. Caso de estudio: Labcom

Labcom fue constituida en el año 2016, siendo Oscar Ysla su fundador y Gerente General. Sin embargo, no fue hasta el año 2017 que empezaron sus operaciones trabajando con tres grandes clientes: la minera Yanacocha, la constructora JJC y la cementera CEMEX.

La empresa es un laboratorio de comunicación, que trabaja el proceso de una consultora y una agencia, alineando el trabajo estratégico y el operativo para la obtención de mejores resultados y el ahorro de costos para sus clientes. Esta oportunidad de negocio fue identificada por Oscar Ysla durante su experiencia personal como responsable del área de comunicaciones de una empresa del sector pesquero. Si bien el modelo de negocio inicial de Labcom estaba pensado para proveer a las empresas el servicio de alquiler de pantallas digitales como canal de comunicación interna, fueron sus primeros clientes quienes lo impulsaron y redireccionaron a ofrecer una mayor diversidad de servicios ligados a la gestión de la comunicación interna.

4.1. Propósito y Valores

El propósito de Labcom es: “Facilitar el diálogo constructivo y el entendimiento entre personas y organizaciones para generar valor compartido”. Así mismo, los cuatro valores con los que se fundó la empresa y que se mantienen como los pilares que guían su día a día son: 1) La efectividad, enfocándose en cumplir los objetivos de sus clientes con calidad y velocidad; 2) el respeto, como la base para poder generar relaciones sostenibles que promuevan el desarrollo; 3) la alegría, como entusiasmo y motivación en la elaboración de las soluciones a proponer y finalmente 4) la colaboración, cooperando entre sus equipos de trabajo, sus clientes, proveedores y otros públicos.

4.2. Servicios y Modelo de Negocio

Actualmente la empresa presenta sus servicios en aquellos referidos a la comunicación interna de las empresas desagregado en: Cultura e identidad corporativa,

Estrategias y campañas de comunicación, Generación de contenido, Optimización de canales internos, Diseño gráfico y finalmente, Planes y políticas de comunicación. Y los relacionados con comunicación externa son: Estrategias de posicionamiento, Desarrollo de identidad visual, Gestión de crisis, Marketing digital, Comunicación comunitaria y Relacionamento con medios y periodistas. Cabe recalcar que, si bien Labcom es una empresa dedicada a la comunicación corporativa, su experiencia a lo largo de estos años se ha dirigido principalmente a proyectos y servicios de comunicación interna.

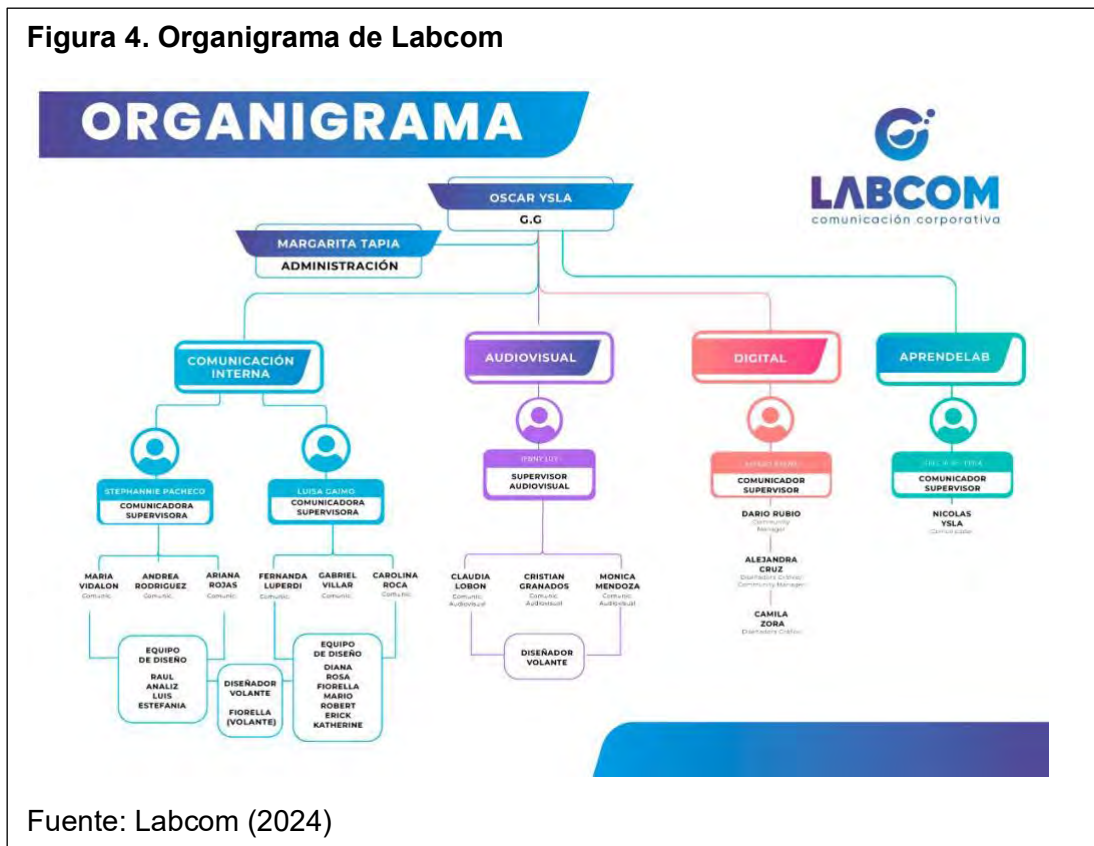
Actualmente, el modelo de negocio de la empresa está sostenido por los *fees* mensuales y los proyectos con sus clientes. Los *fee* mensuales son honorarios pagados por los clientes para que Labcom trabaje constantemente en aquellos servicios contratados por el cliente, son ejecutados con una temporalidad establecida en un mediano o largo plazo. En palabras del Gerente General, los *fees* les permite ser económicamente sostenibles en el tiempo dado que con ellos pagan los sueldos de sus colaboradores, los beneficios sociales y los gastos fijos de la empresa. Por otro lado, los proyectos son servicios en el corto plazo, que podrían ser un cambio en la cultura, una campaña de comunicación interna en concreto o la generación de contenido digital; Estos les proporcionan rentabilidad y la capacidad de reinvertir ese capital en equipos nuevos y capital humano.

4.3. Estructura de la empresa

La empresa cuenta con 30 colaboradores y está organizada en cuatro áreas de trabajo, empezando por Oscar Ysla el Gerente General, quien es responsable de las decisiones estratégicas de la empresa; seguido por la parte administrativa, con responsabilidades como el pago de planillas y la gestión de proveedores, las cuales están a cargo de una persona en específico. Las áreas de trabajo son las siguientes: Comunicación interna, Audiovisual, Digital y Aprendelab (Ver Figura 4), cada una de ellas cuenta con un supervisor del área, quien es responsable por el equipo de trabajo; A excepción del área de Comunicación interna, la cual está conformada por dos supervisoras responsables cada una de un equipo de comunicadores y diseñadores para las diferentes responsabilidades.

Actualmente, Labcom no cuenta con un área de recursos humanos, es el Gerente General quien se encarga de asumir las funciones que suelen ser competencia del área, tales como el reclutamiento del personal o la inducción. Incluso desde finales del 2023 cuentan con una evaluación del desempeño de su personal, implementada por la necesidad de tener una herramienta que les permita medir el rendimiento de los colaboradores y su progreso, brindando además la retroalimentación correspondiente. Por su parte quien ocupa el cargo de administración, se hace cargo de las funciones referidas a los pagos de planillas, administración de vacaciones, etc.

Figura 4. Organigrama de Labcom



Fuente: Labcom (2024)

4.4. Situación actual

La facturación de la empresa al finalizar el periodo 2023 fue de aproximadamente 1 millón 600 mil soles y esperan finalizar el 2024 con una facturación mayor o igual a 2 millones de soles. Siguiendo la Ley N° 30056 (2014), dentro de las características que definen a una micro, pequeña o mediana empresa, se encuentran sus ventas anuales, siendo que dicho monto para una microempresa no puede superar las 150 UIT, para una pequeña empresa el monto se encuentra dentro del rango de las 150 UIT y las 1700 UIT. Finalmente, una mediana empresa tiene ventas superiores a las 1700 UIT y un máximo de 2300 UIT. Labcom es considerada una pequeña empresa dado que sus ventas anuales están alrededor de 310 UIT, según la información proporcionada.

Que en palabras del Gerente General es una proyección moderada y considerando variables externas como lo es el contexto socio político del Perú. Así mismo, sus principales clientes son las empresas Claro, Antamina, América Televisión, Marcobre, AngloAmerican, Tecnofarma y Adecco, siendo estos de rubros muy distintos y también de diferentes países teniendo presencia en Colombia trabajando con Adecco y en Uruguay trabajando con Adium, la primera una consultora del sector de los recursos humanos y la segunda una compañía farmacéutica.

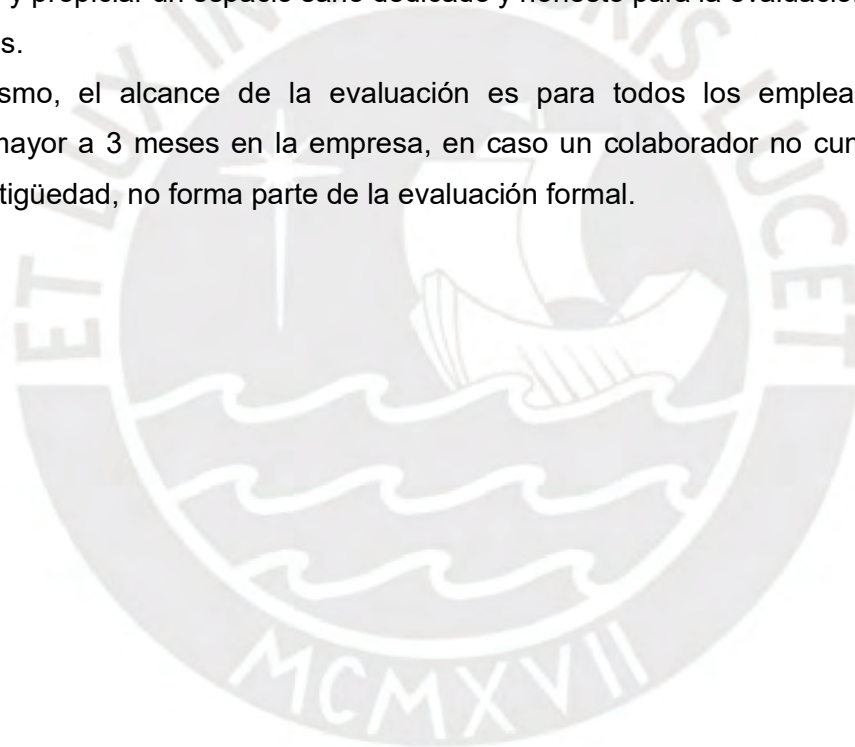
En el año 2023, tras la pérdida de dos de sus principales clientes, una evaluación de desempeño se volvió una prioridad para la empresa. No solo para poder reestructurar el

equipo en momentos complicados y complejos, sino también para desarrollar profesionalmente su talento, ayudarlos a mejorar constantemente y recompensarlos cuando los resultados sean provechosos para la empresa. La evaluación concluye con la entrega de los resultados al colaborador y las firmas de conformidad de ambas partes presentes en el proceso de evaluación.

El objetivo fue: "Medir y analizar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos organizacionales, identificar fortalezas y áreas de mejora, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo profesional y la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento".

El proceso de evaluación de desempeño se inicia con una dinámica previa que consiste en 3 sesiones con todos los colaboradores donde revisan, explican y socializan el formato de evaluación, se realizan invitaciones a ejecutar el proceso, cumplir los tiempos programados y propiciar un espacio sano dedicado y honesto para la evaluación de todos los colaboradores.

Asimismo, el alcance de la evaluación es para todos los empleados con una antigüedad mayor a 3 meses en la empresa, en caso un colaborador no cumpla con este tiempo de antigüedad, no forma parte de la evaluación formal.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo describe la metodología utilizada en la investigación, especificando el alcance, enfoque y diseño metodológico. Asimismo, se presentan los detalles sobre la muestra y se incluirán las herramientas validadas, con las que se recolectó la información para el análisis.

1. Secuencia Metodológica

La investigación se realizó mediante una planificación de seis etapas, en el marco del taller de asesorías de titulación brindado por la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

La primera etapa se constituyó por una primera entrevista con el Gerente General de Labcom, en la cual se buscó conocer la empresa y las necesidades o desafíos que enfrenta día a día, así como tener el respaldo de la gerencia para poder llevar a cabo la investigación. Se continuó con las correcciones del planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación, seguido de la construcción y ajustes del marco teórico.

La segunda etapa constó de la segunda entrevista con el Gerente General de Labcom, dicha entrevista fue semiestructurada y su objetivo fue obtener información necesaria para la construcción del marco contextual y su posterior mejora.

La tercera etapa, se empezó con la recolección de datos, mediante el cuestionario UWES-9 teniendo como sujeto de estudio a los colaboradores de la empresa, esta primera parte del trabajo de campo tuvo una duración de dos semanas.

La cuarta etapa, inició con la elaboración de la guía de entrevista para los colaboradores de Labcom, se consideró el modelo de Schaufeli como base y se complementó la guía con preguntas que den contexto a la experiencia. Así mismo, se realizaron dos entrevistas piloto con colaboradores de otras empresas de servicio. A su vez se tuvo la validación de la guía por un experto, quien nos propuso correcciones y ajustes necesarios para su posterior aplicación en campo.

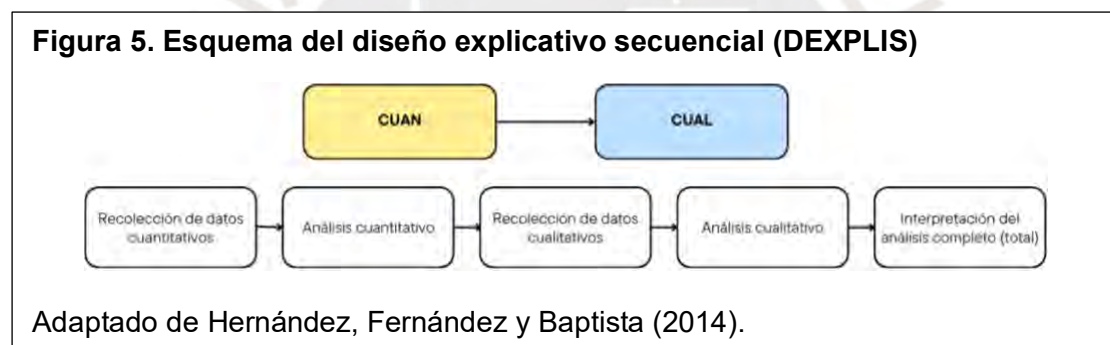
En la penúltima etapa de la investigación, se inició la segunda parte del trabajo de campo, donde se realizaron 15 entrevistas a profundidad a una muestra no probabilística de colaboradores de Labcom. A la par, se dio inicio a la transcripción de las entrevistas realizadas para su posterior codificación.

Finalmente, la última etapa de la investigación tuvo como objetivo principal describir y analizar los hallazgos encontrados. Para ello se codificaron las respuestas de las entrevistas y luego se pudo construir las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones del caso.

2. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto; estos son aquellos que “utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias” (Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010 en Hernández, et al, 2014, p.534).

En específico, el estudio es de diseño explicativo secuencial (DEXPLIS) (Ver Figura 5). Este tipo de investigación se caracteriza porque primero se recogen los datos cuantitativos y después los cualitativos, a fin de explicar o ampliar los primeros. Hernández, Fernández y Baptista afirman que un “propósito frecuente de este modelo es utilizar resultados cualitativos para auxiliar en la interpretación y explicación de los descubrimientos cuantitativos iniciales, así como profundizar en éstos” (Hernández, et al, 2014, p. 554). Las herramientas de recolección de información fueron entrevistas a profundidad y el cuestionario UWES-9, a fin de responder las preguntas de investigación planteadas. En el caso de la presente investigación, primero se recolectaron datos cuantitativos a través de la encuesta UWES-9, para luego ahondar en los resultados a través de las entrevistas a profundidad.



En ese sentido, se utilizó el enfoque mixto con diseño explicativo secuencial, priorizando lo cualitativo; ya que, los hallazgos clave del estudio emergieron de esta fase, proporcionando una comprensión más profunda de caso investigado.

3. Alcance

A partir de los objetivos planteados en el primer capítulo, el alcance de la investigación será de tipo descriptivo. Según Hernández, et al. (2014, p.92), este tipo de investigación “busca especificar propiedades y características importantes de algún fenómeno que se analice”. Siguiendo lo planteado por Hernández et al., en este caso el alcance descriptivo recogerá información de manera conjunta sobre la variable *employee engagement* en los colaboradores de Labcom. Esto se logrará a través de entrevistas a profundidad con una muestra seleccionada de la empresa, dicha herramienta se detallará más adelante.

4. Estrategia general de investigación

La presente investigación se trata de un estudio de caso, en este tipo de investigación se busca estudiar en profundidad un caso específico que ayude a comprender un fenómeno más amplio, está orientado “a la comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, p. 177). Por lo mismo es necesario la recolección de información de una gran variedad de actores clave dentro del caso, como se mencionó previamente el enfoque de la investigación es mixto explicativo secuencial, lo que permitió el uso del cuestionario UWES-9 y la aplicación de entrevistas a profundidad.

Finalmente, es importante mencionar que la investigación tiene un carácter no experimental, dado que no se manipularon las variables de forma intencional, por el contrario, se buscó investigarlas en su contexto natural. Así mismo, la investigación tiene un carácter transversal, puesto que tanto la medición del *engagement* de los colaboradores de Labcom como las entrevistas a profundidad fueron realizadas durante el año 2024.

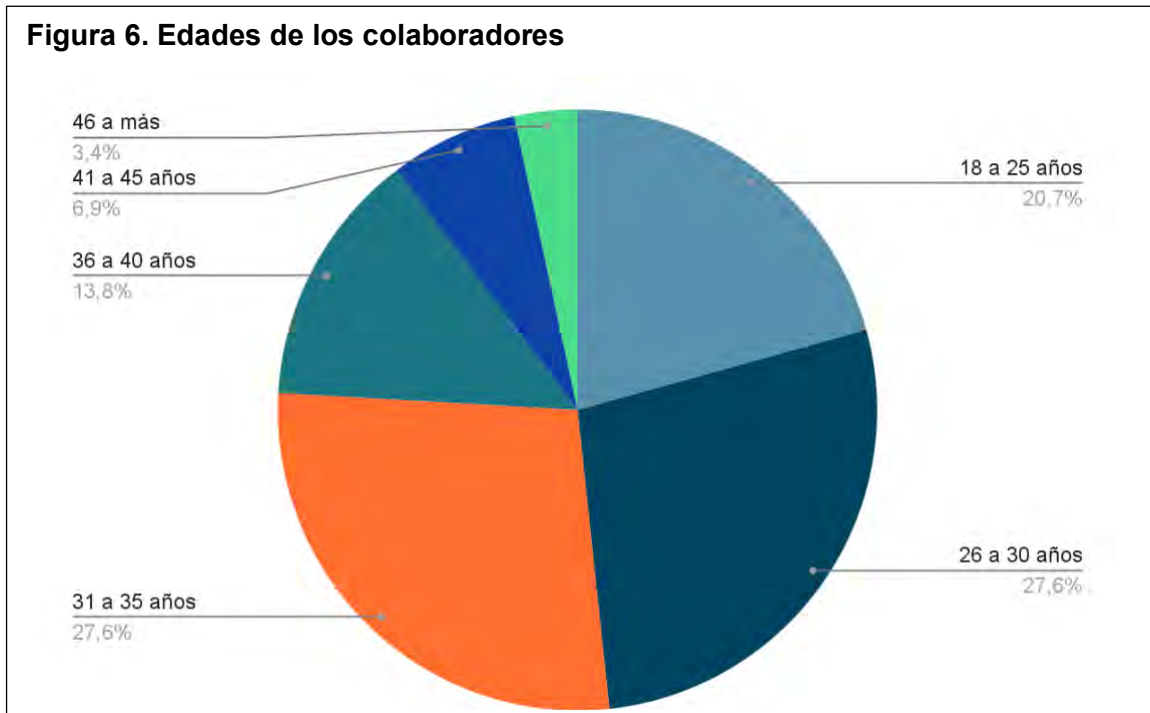
5. Selección muestral

Tal como se mencionó en la secuencia metodológica, siguiendo el orden de los objetivos planteados, lo primero que se realizó fue la aplicación de cuestionario UWES-9, dirigido a toda la población (censo), seguido de las entrevistas a profundidad, las cuales se realizaron a una muestra selectiva. Así, en la presente investigación se cuenta con dos grupos de datos, uno correspondiente al censo para la aplicación del cuestionario, y otro conformado por una muestra selectiva para las entrevistas.

En primer lugar, en el caso de la muestra a la que se aplicó el cuestionario UWES-9, se invitó a todos los colaboradores de la empresa y se les brindó el consentimiento informado respectivo. En total respondieron el cuestionario 29 colaboradores de la empresa, siendo ellos un total de 30. Es así que, la población encuestada se considera un censo. Hernández et. al (2014, p.172) explican que “cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población”.

Entre el grupo de encuestados se encontraron jefes, supervisores, administrativos y colaboradores sin personal a su cargo. Del total de colaboradores encuestados, la mayoría son mujeres (65,5%) y el porcentaje restante son hombres (34,5%).

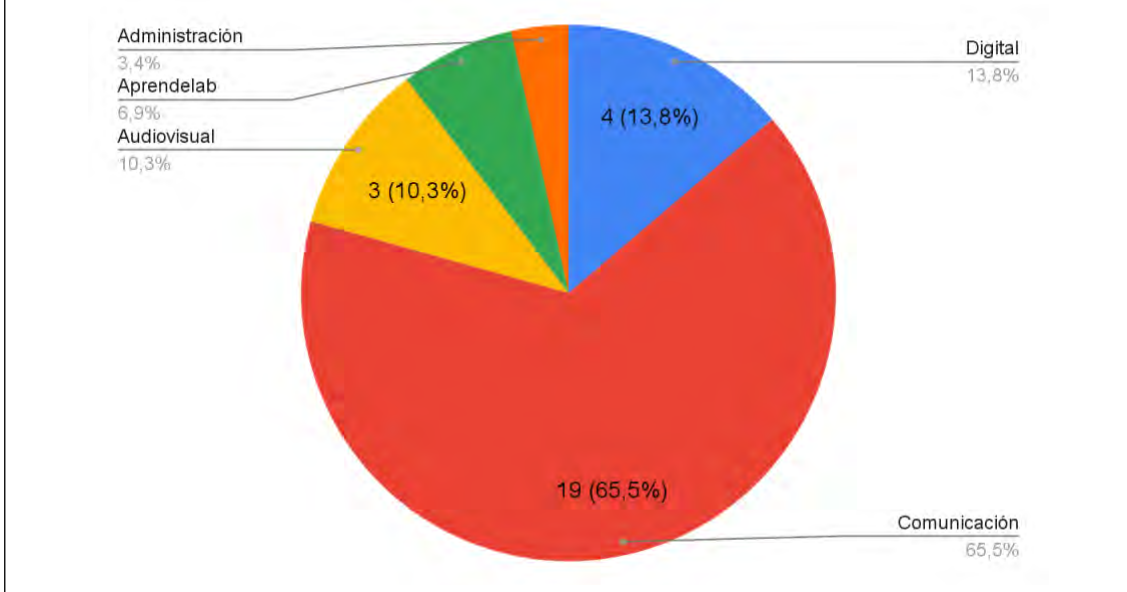
La distribución de edades es la siguiente: el 20,7% de los colaboradores se encuentra en el rango de 18 a 25 años. Le siguen los dos rangos más amplios con el 27,6% cada uno, los colaboradores entre los 26 a 30 años y 31 a 35 años. A partir de aquí la cantidad de colaboradores para los siguientes rangos etarios empieza a decaer siendo el siguiente de 36 a 40 años con el 13,8%, de 41 a 45 años con 6,9% y finalmente de 46 años a más presenta el 3,4% del total (Ver Figura 6).



Por otro lado, es importante considerar que la empresa cuenta con una oficina ubicada en el distrito de Miraflores, de tal manera el distrito de residencia de los colaboradores cobra una significación importante para la investigación. En ese sentido el 31% de los encuestados reside en distritos como Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Le siguen con el 20,7% los distritos como Jesus Maria, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Con un porcentaje no muy lejano están los distritos de Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores con 17,2%.

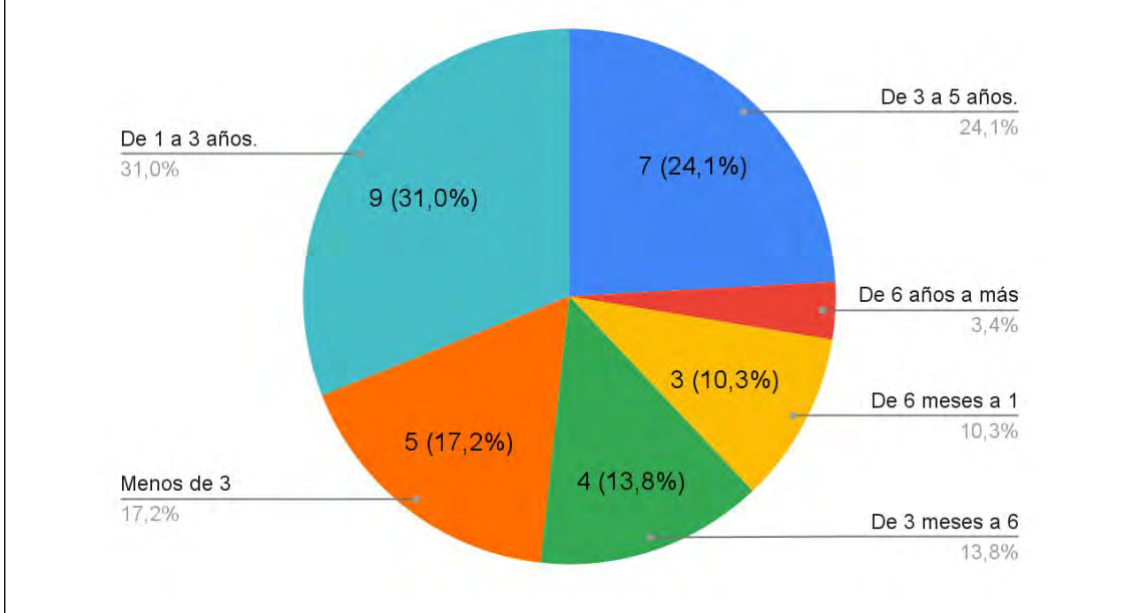
La empresa está dividida en cuatro áreas de trabajo, el 65,5% de los colaboradores se encuentra en el área de Comunicación interna, el 13,8% en el área Digital, el 10,3% pertenece a Audiovisual, el 6,9% a AprendeLab y finalmente el área administrativa es el 3,4%. Dentro del área de comunicación interna se puede realizar una precisión más, del total de integrantes de dicha área, el 42,1% son comunicadores de profesión mientras el 57,9% son diseñadores (Ver Figura 7).

Figura 7. Distribución de colaboradores por Área

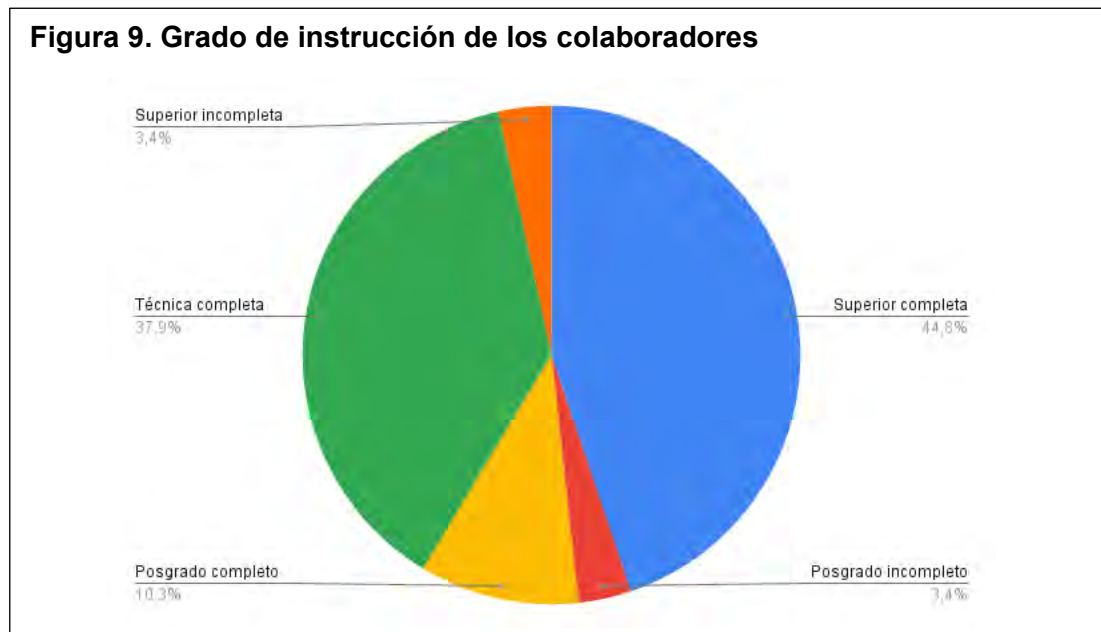


En cuanto al tiempo laborando en la empresa, más del 30% de la muestra se encuentra en un rango entre “De uno a tres años”, seguido del segundo gran porcentaje de 24,1% que abarca a los colaboradores con un tiempo de “De tres a cinco años” en la empresa. A continuación, se encuentran los rangos de “menos de tres meses” y “De tres a seis meses” con porcentajes 17,2% y 13,8% respectivamente. Finalmente, los dos rangos con menor cantidad de colaboradores son “De seis meses a un año” con 10,3% y “De 6 años a más” con 3,4%, lo cual representa solamente a un colaborador (Ver Figura 8).

Figura 8. Tiempo laborado en Labcom



Finalmente, la mayoría de los colaboradores encuestados poseen educación superior completa o educación técnica completa, abarcando un 44,8% y 37,9% respectivamente. En segundo lugar, un 10,3% de los colaboradores poseen estudios posgrado completos y solo un 3,4% incompletos. Finalmente, con estudios superiores incompletos representan un 3,4% (Ver Figura 9).



En segundo lugar, para el caso de las entrevistas a profundidad, se cuenta con una muestra distinta a la utilizada para el caso de la aplicación de las herramientas UWES-9. Es importante destacar que, la presente muestra forma parte de la anterior; es decir, los colaboradores entrevistados también completaron el cuestionario UWES, pero no todos los participantes en el UWES fueron entrevistados.

Siguiendo la investigación de tipo mixta, Hernández y Mendoza (2018, p.412) afirman que posterior a la inmersión en el campo, “el investigador debe identificar que tipos de datos habrán de recolectarse en qué casos o quiénes (muestra), cuándo (una aproximación de fechas) y dónde (lugares específicos), así como por cuánto tiempo (tentativamente) (Creswell y Creswell, 2018; Daymon, 2010), además de definir su papel”.

Siguiendo esto, y después de una compenetración con el entorno en el cual se llevó a cabo el estudio, se identificaron quienes serían la muestra clave para llevar a cabo la investigación.

El tipo de muestra es uno no probabilístico, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la generalización en términos de probabilidad no es su finalidad, sino que la elección de los elementos se basa en razones específicas vinculadas a características de la investigación. Tal como Hernández y Mendoza (2018, p.435) mencionaron, “el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino

comprender el fenómeno a profundidad y responder a las preguntas de investigación”.

En este caso las unidades de muestreo son los colaboradores de Labcom y si bien para los estudios mixtos no hay un parámetro exacto en cuanto al número de la muestra, teniendo en cuenta que es un estudio de caso con entrevistas a profundidad como herramienta principal, se seleccionaron a quince colaboradores, siendo un total de treinta en toda la empresa. Este número fue suficiente para alcanzar el criterio de saturación, ya que las entrevistas comenzaron a mostrar patrones, lo que indicó que ya no aparecían nuevas respuestas relevantes.

Es así que, las entrevistas se realizaron a cinco colaboradores que tienen personal a su cargo (jefes y supervisores) y diez colaboradores sin personal a su cargo. Asimismo, a fin de poder contar con distintas perspectivas, los colaboradores sin personal a su cargo fueron elegidos de forma equitativa entre las tres áreas con las que cuenta la empresa (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Muestra de las entrevistas a profundidad

Grupo	Entrevistado	Tiempo laborando en Labcom	Edad	Área
Colaboradores con personal a cargo	Jefe de Comunicación Interna	De 1 a 3 años.	De 26 a 30 años	Comunicación Interna
	Jefe de Comunicación Interna	De 3 a 5 años.	De 36 a 40 años	
	Jefe de Audiovisuales y diseño	De 3 a 5 años.	De 26 a 30 años	Digital y Audiovisual
	Supervisor de Digital	De 6 años a más	De 36 a 40 años	Digital
	Supervisor de AprendeLab	De 3 a 5 años.	De 18 a 25 años	AprendeLab
Colaboradores sin personal a cargo	Comunicador	Menos de 3 meses	De 18 a 25 años	Comunicación interna
	Comunicador	De 1 a 3 años.	De 18 a 25 años	
	Diseñador	De 3 meses a 6 meses.	De 26 a 30 años	
	Diseñador	De 1 a 3 años.	De 26 a 30 años	

Tabla 3. Muestra de las entrevistas a profundidad (continuación)

Colaboradores sin personal a cargo	Diseñador	De 1 a 3 años	De 31 a 35 años	Comunicación Interna
	Diseñadora/Community manager	De 3 a 5 años.	De 31 a 35 años	Digital
	Comunicador y asesor creativo	De 1 a 3 años.	De 36 a 40 años	
	Diseñador	De 1 a 3 años.	De 26 a 30 años	Audiovisual
	Asistente AprendeLab	De 3 meses a 6 meses.	De 36 a 40 años	AprendeLab
	Administrador	De 1 a 3 años.	De 46 a más	Administración

6. Técnicas e instrumentos

En las investigaciones de gestión se puede identificar cuatro técnicas de recolección de información más usadas, descritas por Ponce y Pasco (2018), son la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación.

En la presente investigación se utilizaron en primera instancia una encuesta y entrevistas a profundidad. Siendo la primera técnica, la encuesta, busca recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema, generalmente están compuestas por preguntas cerradas y un número limitado de alternativas. La encuesta fue dividida en dos partes, la primera consta de ocho (08) preguntas de carácter sociodemográfico para conocer el perfil del colaborador y en la segunda parte se usó la escala de UWES en su versión corta para medir la variable *engagement*, la cual cuenta con nueve (09) afirmaciones en total, tres (03) por cada una de sus dimensiones; vigor, dedicación y absorción. Los ítems fueron medidos por una escala de Likert de 07 puntos, donde se buscaba medir la frecuencia o el nivel de aceptación del ítem propuesto, donde (1) significa "Nunca", (2) "Casi nunca", (3) "Raramente", (4) "A veces", (5) "Regularmente", (6) "Casi siempre" y (7) "Siempre".

La segunda técnica utilizada son conversaciones extensas que buscan información detallada sobre un tema específico, relacionado con un enfoque cualitativo, dado que se busca reflejar cómo piensa el entrevistado de manera consciente o inconsciente. La entrevista está regida por una guía de treinta y nueve (39) preguntas abiertas que permitan al entrevistado expresarse ampliamente y sin condicionamientos. Así mismo, Ponce y Pasco, exponen tres variantes de la técnica; las entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Siendo su principal diferencia las preguntas definidas, su secuenciación y la flexibilidad, para la presente investigación se aplicaron entrevistas semiestructuradas.

6.1. Cuestionario UWES-9

El instrumento Utrecht Work Engagement Scale (UWES) permite medir el grado de *engagement* de los colaboradores de una empresa, por medio de sus tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Ver Tabla Nro. 4). A lo largo de los años el instrumento ha sido modificado múltiples veces dependiendo de la investigación y el contexto donde se realizó, pero se puede rescatar la versión completa UWES-17 y la versión corta UWES-9, ambas realizadas por los autores originales Schaufeli y Bakker.

Como concluyeron Aguilar C. y Ramirez D, en el 2023, tras una revisión de 10 investigaciones siguiendo las indicaciones de la guía PRISMA, para identificar la relación entre el *employee engagement* y el desempeño laboral, nueve de las diez investigaciones en diferentes países como China, Pakistán, España, Sudáfrica, Eslovaquia, Holanda, Malasia, Chile, entre otros, usaron el instrumento UWES para medir el *engagement* de los colaboradores.

Tabla 4. Instrumento UWES-9

Escala de Utrecht-9 de Engagement - Items
Vigor
1. En mi trabajo me siento lleno de energía .
2. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
3. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
Dedicación
4. Mi trabajo me inspira .
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
6. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
Absorción
7. Me " dejo llevar " por mi trabajo.
8. Estoy inmerso en mi trabajo.
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

Adaptado de Schaufeli y Bakker (2003).

6.2. Entrevistas a profundidad

La entrevista en profundidad busca ser una conversación entre el investigador y el entrevistado, en la investigación se decidió usar una entrevista semi estructurada que permitió

mantener la secuenciación de las preguntas sin perder la flexibilidad necesaria para que los entrevistados se sientan cómodos y puedan compartir sus puntos de vista conscientes e inconscientes.

Fue necesaria la construcción de una guía de entrevista, usando como referente el modelo de Schaufeli, Salanova, González- Romá y Bakker (2002), usando la definición de sus tres dimensiones; Vigor, Absorción y Dedicación; ello para poder profundizar más en las mismas y cómo estas se muestran en el día a día de los colaboradores, mediante sus experiencias en la compañía aportando una vista general del contexto en el que se desarrollan los colaboradores.

El cuestionario UWES-9 nos permitió identificar cuál era el nivel de *engagement* con el que cuentan los colaboradores; la finalidad de las entrevistas a profundidad era conocer más allá de los ítems del cuestionario, cuáles eran las variables que favorecen el *engagement* en los colaboradores y entender cómo se manifiesta este *engagement* en el día a día en Labcom.

Para Ponce y Pasco (2018), la técnica necesita una interacción dinámica y son requeridas habilidades específicas por parte de los entrevistados para poder generar no solo confianza en los entrevistados sino también propiciar un espacio interesante y motivador que termine siendo beneficioso para la investigación.

Es así, que se construyó la guía de entrevista (ver Anexo H), con 39 preguntas y separada en siete partes, estando la primera dedicada a conocer mejor los datos personales de los entrevistados, la segunda enfocada a conocer más sobre su incorporación y permanencia en la empresa, la tercera buscaba conocer las prácticas y vida organizacional que tenían los colaboradores. La cuarta, quinta y sexta parte estaban relacionadas a encontrar *insights* relacionados a las dimensiones Vigor, Absorción y Dedicación respectivamente. La última parte de la guía fue enfocada a conocer aspectos generales del *engagement* de los colaboradores.

Finalmente se realizaron las coordinaciones necesarias para iniciar las entrevistas a profundidad y con ello la segunda parte del trabajo de campo.

7. Validez de los instrumentos.

Para el caso del instrumento UWES, la confiabilidad de la versión corta UWES-9 en Perú ha sido previamente validada en diferentes investigaciones, como lo hicieron: García Dumler, T. en el 2020, con una población de colaboradores de primera línea de una cadena de supermercados en Lima, obtuvo un alfa general de 0.89; 0.73 para vigor, 0.83 para dedicación y 0.77 para absorción. Así mismo Sánchez, D. en el 2023 validó el cuestionario en con una muestra de colaboradores de una empresa de seguridad informática, con unos resultados positivos para el alfa; 0.77 para vigor, 0.85 para la dedicación y absorción 0.78.

Con la limitante que supone el número reducido de colaboradores de la empresa, se realizó la prueba de validez y confiabilidad del instrumento en el programa SPSS, con un resultado del Alfa de Cronbach de 0.82 para todo el instrumento, valiendo así la confiabilidad del instrumento usado.

En el caso de las entrevistas a profundidad como se explicó previamente la guía de entrevista se construyó en base al modelo de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002), la primera versión recibió los comentarios de la Dr. Paloma Martínez-Hague y la Mg. Ana María Beingolea. Tras las correcciones necesarias se realizó una prueba piloto a dos colaboradores de dos diferentes empresas de servicios, las cuales fueron grabadas para un posterior análisis, de la guía y las habilidades necesarias como entrevistadores. Con un mejor entendimiento del proceso se realizó la validación del instrumento con el experto Mg. Víctor Omar Vite Leon, docente de pregrado en la Facultad de Gestión y Alta Dirección y posgrado en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú y especialista en investigaciones cualitativas.

8. Técnicas de análisis de la información

En las investigaciones de gestión se puede identificar dos tipos de análisis, cuantitativo y cualitativo, cada uno con sus diferencias y en la presente investigación se usaron ambos tipos de análisis.

Para el cuestionario UWES-9 se usó un análisis descriptivo de la información obtenida, con el apoyo de la Suite de Google, mediante el uso de Google Forms y Google Sheets, la finalidad del análisis era conocer el comportamiento de los datos de la muestra encuestada, mediante histogramas y representaciones gráficas. Como se mencionó previamente la escala de Likert usada para el cuestionario buscaba medir la frecuencia o el nivel de aceptación del ítem propuesto, donde (1) significa "Nunca", (2) "Casi nunca", (3) "Raramente", (4) "A veces", (5) "Regularmente", (6) "Casi siempre" y (7) "Siempre". Es así que, para un mejor entendimiento de los resultados del *employee engagement* la escala de Likert se expresó de la siguiente manera: (1) "Pésimo", (2) "Muy Bajo", (3) "Bajo", (4) "Medio", (5) "Alto", (6) "Muy Alto" y (7) "Excelente".

Así mismo el análisis de información cualitativa, "el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos" (Hernández et al. 2010, p. 480). Si bien Ponce y Pasco (2018) afirman que el análisis es más flexible dado que no hay procedimientos estandarizados en comparación con el análisis cuantitativo, es necesario cumplir con requisitos específicos para evitar el sesgo y obtener la mejor información posible.

En primera instancia fue necesario realizar la transcripción de todas las entrevistas, se usaron inteligencias artificiales como herramientas para iniciar el proceso de transcripción

y posteriormente se realizaron las correcciones y ajustes necesarios para respetar la fidelidad de las entrevistas en los documentos, en tal sentido el objeto del análisis será dichos documentos con la información recolectada.

Posteriormente se estableció un sistema para organizar la información, fue necesario entonces conocer las unidades de análisis mediante la segmentación de códigos. Dichos códigos forman parte de un sistema de categorías, en la presente fueron tanto teóricas como empíricas, dado que el modelo de Schaufeli, Salanova, González- Romá y Bakker nos presenta tres dimensiones que fueron evaluadas y al mismo tiempo la guía de entrevista nos permitió conocer nuevas categorías.

9. Ética de la investigación

La presente investigación se realizó bajo los parámetros del Comité de Ética de la investigación de la PUCP (2016), es así que todos los principios éticos: Respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad estuvieron presentes en todos los ámbitos de la presente investigación.

En primer lugar, por el lado de respeto por las personas, todas las herramientas de información utilizadas, tanto entrevistas como cuestionarios, fueron aplicadas bajo un consentimiento informado (Anexo B y C) previo, en el cual se les informó a los participantes la finalidad de sus aportes y la estricta confidencialidad de los mismos. Asimismo, para contar con mayor transparencia, se comunicó vía oral a todos los participantes información básica acerca del tema de investigación, objetivos y privacidad de datos.

En segundo lugar, relacionado con el principio de beneficencia y no maleficencia, la presente investigación no genera ningún tipo de detrimento para los participantes o para la empresa en cuestión; por el contrario, los resultados podrían ser de utilidad para futuros cambios o mejoras en la gestión. En conexión con el punto previamente mencionado y con el principio de justicia, tanto la gerencia de la empresa como los participantes individuales de la investigación, tendrán acceso a los resultados de la investigación una vez la misma haya finalizado.

Por otro lado, relativo al principio de integridad científica, en la bibliografía se despliegan de forma explícita las fuentes utilizadas para la presente investigación. Además, tal como se mencionó previamente se solicitó un consentimiento a los entrevistados y encuestados para poder llevar a cabo las encuestas y entrevistas, y la grabación de las mismas.

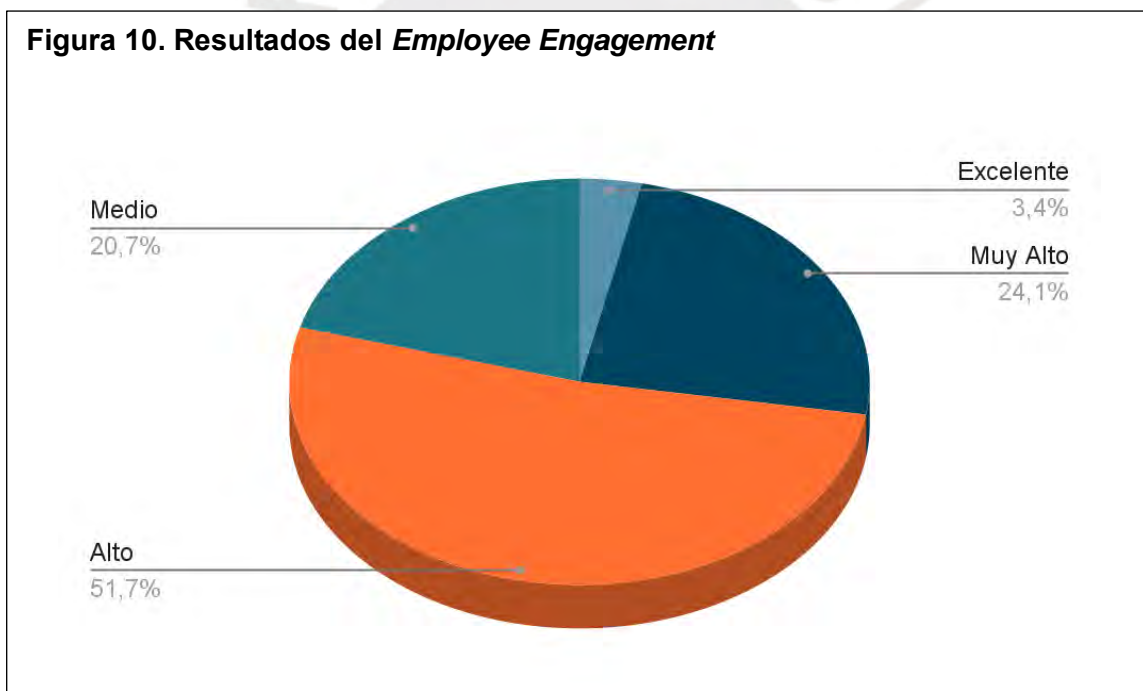
Finalmente, referente a la responsabilidad, se les proporcionó a los participantes e institución información relevante como: centro de estudios que acoge a los investigadores y persona encargada de supervisar la investigación, de forma que, ambas partes cuenten con un respaldo en caso sea necesario.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo describe y analiza los hallazgos de la investigación, siguiendo los objetivos específicos planteados previamente, así mismo propone una discusión con los hallazgos más relevantes mediante una revisión bibliográfica de otras investigaciones y los resultados obtenidos.

1. Resultados del Cuestionario UWES-9

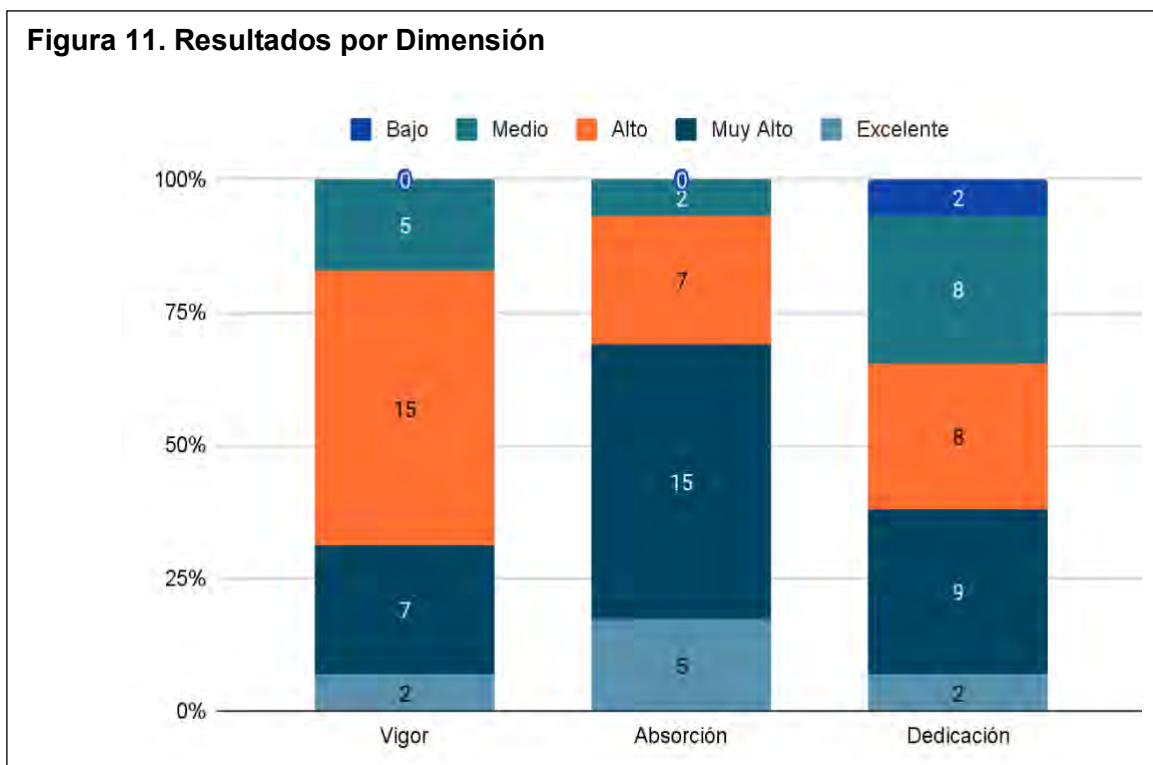
Para responder el primer objetivo específico de la investigación, se hallaron los estadísticos descriptivos de la variable *employee engagement* de sus tres dimensiones. El resultado integral del *employee engagement* fue de 5,61 lo que indica un nivel de *engagement* “Alto”. En detalle, el 51,7% de los encuestados presentaron un *engagement* “Alto”, siendo esta la categoría más frecuente, seguida por “Muy alto” con un 24,1%. Muy cerca se encontró el nivel “Medio” con un 20,7% y finalmente, solo el 3,4% de los encuestados reportaron un nivel de *engagement* “Excelente” (Ver Figura 10).



De manera similar, las tres dimensiones presentaron un resultado “Alto”. Para el caso del Vigor, el puntaje resultante fue de 5.53, para la Absorción, el resultado fue de 5,99; y para la Dedicación, fue de 5.30, siendo este último el más bajo de todos.

En cuanto a los detalles de los resultados, en la dimensión Vigor, la respuesta con más frecuencia de aparición fue “Alto” con el 51,7%, seguida de “Muy alto” con 24,1% y “Medio” con el 17,2% de las respuestas y con un menor 6,9% “Excelente”. Para el caso de la Absorción las respuestas “Muy Alto” y “Alto” invirtieron porcentajes en comparación con la dimensión anterior, con un 51,7% y 24,1% respectivamente, seguidas de “Excelente” con

17,2% y finalmente “Medio” con un 6,9%. En el caso de la dimensión Dedicación, los resultados fueron más equilibrados en cuanto al porcentaje, pero con una mayor dispersión, la respuesta “Muy alto” tuvo el mayor porcentaje de respuestas con el 31%, seguida de “Alto” y “Medio” ambas con 27,6%, “Excelente” y “Bajo” presentaron un 6,9% cada uno, siendo esta la primera vez que la respuesta “Bajo” aparece en una dimensión y en los resultados generales (Ver Figura 11).



Un punto importante a tener en cuenta respecto a las respuestas obtenidas en el concepto de *deseabilidad social*. Como indican Homanns (1974 en Harry, 1984) este concepto consiste en la búsqueda de aprobación social de parte de las personas, siendo un factor importante de motivación para sus acciones y pudiendo así distorsionar o cambiar sus respuestas para “quedar bien” frente a su contexto. En este caso quedar bien con sus compañeros de trabajo y con sus jefes. Es decir, es probable que los altos puntajes obtenidos en el cuestionario pueden estar hasta cierto punto “alterados” por el factor de deseabilidad social de los participantes.

Continuando con la investigación se buscó justamente profundizar en aquellas variables que son relevantes para el *employee engagement* de los colaboradores, la manera cómo estos pueden ser identificados en sus conductas y situaciones de día a día.

2. Resultados de las entrevistas

Como se explicó previamente en la secuencia metodológica, posterior a la aplicación del cuestionario UWES-9, se realizaron las entrevistas a profundidad a los colaboradores de Labcom, a fin de conocer a profundidad los factores que favorecen o no al *employee engagement*. (Ver Tabla 5). Tras un primer análisis se encontraron 64 códigos, que tras la mejora del *code book* se pudieron ajustar en 22 finales de los cuales se procedió a analizar los 13 más relevantes. En los extractos presentados de las diferentes entrevistas se mantendrá el nombre de los entrevistados en reserva y en su lugar se utilizarán referencias como: “Entrevistado 1”, “Entrevistado 10” para presentar quien dijo la cita y efectuar el principio de respeto a las personas.

Para establecer el vínculo entre las variables encontradas con las tres dimensiones del *employee engagement*, se cuantificó en base a la cantidad de entrevistas en las que se identificaron las variables frente al total de entrevistas realizadas. El vínculo se clasificó como “bajo” si la variable aparecía entre una a cinco entrevistas, “medio” si se repetía entre seis a diez entrevistas y “alto” si se manifestaba en once a quince entrevistas. Según Strauss y Corbin (1998) la clasificación de datos en categorías de frecuencia puede ser una estrategia valiosa para jerarquizar los datos que emergen en el proceso de codificación. Este criterio de una división en tercios fue elegido debido a que permite una segmentación práctica y equilibrada de los datos, tres categorías permitieron simplificar el análisis.

Tabla 5. Códigos hallados para cada dimensión investigada

Dimensión	Códigos			
Vigor	Modalidad híbrida	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Carga laboral
Absorción		Factor provocado	Organización	
Dedicación	Retos	Orgullo	Reconocimiento	Aprendizaje
Engagement	Comunicación	Liderazgo	Ambiente Laboral	

Además, estas tres divisiones crearon una distribución jerárquica, lo cual reflejó la relevancia de cada variable. Charmaz (2006) afirma que los investigadores pueden usar la frecuencia con que aparece un concepto para agruparlos en categorías de diferentes niveles de importancia. Finalmente, se consideró que, una segmentación más detallada (con más categorías) al contario de aportar claridad, dificultaría el análisis al presentar datos de maneras más fragmentada de lo que son.

Así mismo las variables encontradas también fueron clasificadas según el impacto que tenían para los colaboradores entrevistados en la dimensión evaluada, pudiendo ser: positivo, negativo o mixto. Es decir, que para algunos entrevistados una determinada variable tenía un impacto positivo o beneficioso en una de las tres dimensiones del *employee engagement* o tenía un impacto adverso en las dimensiones.

En primer lugar, el código “Modalidad híbrida” fue el que más destacó, repitiéndose en nueve entrevistas de las quince realizadas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement*. Una de las citas más representativas en las cuales se relaciona este código con el vigor, es la siguiente: “[...] Cuando me da el tiempo (home office), puedo ir al gimnasio, aunque sea 20 minutos o media hora, porque el simple hecho de poder correr ya me cambia el mood. Es como, no solamente voy porque te puedes ver bien, sino porque tu energía cambia” (Entrevistado 14, comunicación personal, 15 de agosto del 2024). En esta cita, el entrevistado afirma que su energía se ve positivamente afectada por la modalidad híbrida, aumentando cuando goza de trabajo remoto y disminuyendo cuando le corresponde trabajo presencial, por todo el esfuerzo y organización que requiere la presencialidad.

En la primera dimensión, el vigor, se hallaron cuatro códigos como lo más resaltantes en las entrevistas, estos fueron: “Modalidad híbrida”, “Trabajo en equipo”, “Relaciones interpersonales” y “Carga laboral”.

Si bien la cita presentada refleja un impacto negativo del trabajo presencial en el vigor del participante, según los resultados obtenidos esto varía según cada persona, es decir, existen colaboradores para los cuales el trabajo presencial o el trabajo virtual le favorece o no a su nivel de vigor. (Ver anexo D).

El segundo código que más resaltó para la dimensión Vigor, fue el de “Trabajo en equipo”, el cual apareció en ocho de quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement*. Una de las citas más notables de la relación de este código con Vigor fue: “[...] me gusta nuestra dinámica de trabajo y también me motiva, porque digamos que es diferente trabajar con un diseñador que está cerrado a tus sugerencias, a otro que diga, ah, ok, o que te plantee nuevas cosas, entonces sí, eso me gusta” (Entrevistado 4, comunicación personal, 14 de agosto del 2024). En esta cita, el colaborador atribuye como motivador de su energía el trabajo en equipo que se vive dentro de su ambiente laboral. En el caso de este código, en las ocho situaciones en las cuales se presentó esta relación, se describió como un impacto positivo. En otras palabras, a diferencia del código anterior, el trabajo en equipo siempre fue descrito como un impacto positivo para el vigor de los colaboradores.

En tercer código que más destacó por la dimensión vigor, fue el de “Relaciones interpersonales”, el cual apareció en siete de quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement*. “(Lo que me produce más energía) Creo que conversar con las personas. Por eso digo, me gusta venir, la gente, me gusta, por ejemplo, ahorita que estamos en la oficina, me gusta estar en la oficina grande, no en la oficina pequeña, porque ahí solo somos tres, en cambio en el otro somos seis. Entonces, conversamos, hablamos, ponemos música, todo es más abierto” (Entrevistado 12, comunicación personal, 16 de agosto del 2024). Esta fue una de las citas en la cual un colaborador sostuvo que una de las cosas que influye en su vigor es conversar y departir con las personas de su equipo de trabajo, no necesariamente en un contexto laboral. En el caso de este código, todas las veces en las cuáles fue mencionado, fue descrito como un factor de influencia positiva en el vigor de los colaboradores.

Por último, y también con una relevancia semejante al código previamente mencionado, es el código “Carga laboral”, la cual apareció en siete de quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement*. Este código tuvo distintas aproximaciones dependiendo de cada uno de los sujetos de estudio; es decir, algunos afirmaban que la carga laboral era un factor de influencia positiva para su vigor, mientras que otros sostenían lo contrario. Un ejemplo sería: “Lo que pasa es que el sentir es en base a la carga que pueda haber, pues. Sí sé que tengo que entregar un video a primera hora, a mitad de la mañana o en el día, ya sé que tengo que iniciar con todo” (Entrevistado 7, comunicación personal, 21 de agosto de 2024). En esta cita el colaborador entrevistado asegura que la presencia de considerable carga laboral, le exige a él mismo a elevar sus niveles de energía para poder cumplir con todas sus responsabilidades laborales.

Antes de continuar con las siguientes dimensiones, se considera pertinente mencionar los códigos relacionados con el vigor que tuvieron menor frecuencia de repetición pero que igual son importantes para el *employee engagement* en los colaboradores de Labcom, siendo estos: “Ambiente laboral”, “Flexibilidad”, “Pasión por el trabajo” y los “Clientes”.

En la segunda dimensión del *employee engagement*, la absorción, se destacaron cuatro códigos principales en las entrevistas: “Modalidad híbrida”, “Factor provocado”, “Carga laboral” y “Organización”. (Ver Anexo E)

En primer lugar, el código con mayor frecuencia de aparición fue la “Modalidad híbrida”, el cual apareció en ocho de quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement*, ejemplificada en la siguiente referencia: “Venir a la oficina y estar en la oficina me cuesta mucho más concentrarme. Siento que, si bien dicen que es importante la parte social, pero siento que hablamos mucho a veces de cosas que no necesariamente sean de la chamba[...].” (Entrevistado 14, comunicación personal, 15 de agosto del 2024). Para el entrevistado la modalidad híbrida cuando tiene que trabajar en oficina le representa un impacto negativo en su absorción. Sin embargo, esto varía entre entrevistados, si bien algunos comentaron que en su casa podrían concentrarse más y trabajar de mejor manera, en otros casos trabajar desde su casa era un factor negativo para su absorción dado que no lograban separar su espacio de trabajo de su espacio personal. Así como para otros el ir a la oficina les permitía concentrarse mejor por el cambio de espacio.

En segundo lugar, se encuentra el código “Carga Laboral”, el cual apareció en ocho de quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement*, al igual que el anterior hallazgo esta tiene un impacto tanto positivo o negativo en la absorción dependiendo de los entrevistados.

Como hacen referencia las siguientes dos citas: “Es que yo misma tengo que generar las ideas. Me creo el contenido, y ese contenido yo lo diseño. Ese contenido en las reuniones también lo explico. Entonces cuando me toca hacer eso, tengo que estar 100% en esto[...].” (Entrevistado 15, comunicación personal, 13 de agosto del 2024) y “Para mí es imposible, porque pasa que estoy absorta, por ejemplo, arreglando los detalles de un guión de un video, pero eso en el pit del whatsapp, entonces no es que tenga mi media hora para poder concentrarme, porque siempre está pi pi pi pi” (Entrevistado 4, comunicación personal, 14 de agosto del 2024). En la primera, para el entrevistado su carga laboral favorece su absorción, ayudándole en su concentración sin embargo en la segunda cita, el entrevistado refiere que la carga laboral no le permite estar en un estado constante de concentración y absorción.

El tercer código fue denominado “Factor provocado”, el cual apareció en siete de quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement*, y entendido como las acciones realizadas por iniciativa propia de los colaboradores para mejorar o cambiar su conducta en el trabajo, con la finalidad de alinearlos a sus habilidades y motivaciones.

A modo de ejemplo, la siguiente referencia: “Me pongo mis audífonos con música y me encierro hasta la hora del almuerzo. Luego regreso, me vuelvo a encerrar y a las seis de la tarde...aquí tu presentación y la campaña está lista” (Entrevistado 1, comunicación personal, 13 de agosto del 2024). Para el entrevistado es necesario escuchar música para entrar en un estado de absorción, de igual manera los otros entrevistados compartieron sus experiencias y métodos para llegar a un estado de concentración óptimo para realizar eficientemente sus tareas y responsabilidades. Del mismo modo compartieron situaciones provocadas que tenían un impacto negativo en su absorción como el uso del celular.

Finalmente, para la dimensión absorción, el código con una menor frecuencia de repetición fue la “Organización”, el cual apareció en cuatro de quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “bajo” con el *employee engagement*. Se puede ilustrar con el siguiente ejemplo: “[...]Con ellos si es bien chevere trabajar, porque es muy organizado, porque ya hay todo en un excel, hay una comunicación, trabajamos toda una semana en anticipación. Si ocurre algún problema o algo, tenemos tiempo para entrar” (Entrevistado 15, comunicación personal, 13 de agosto del 2024). Para el entrevistado la organización que mantiene con su equipo tiene un impacto positivo frente a su absorción dado que le permite asignar la prioridad requerida a sus trabajos pendientes, además de darle solución a imprevistos. Sin embargo, se obtuvieron respuestas en las cuales la carencia de una buena organización retrasaba procesos y tenía a su vez un vínculo contrario con el *engagement*.

En la tercera dimensión, la dedicación, se hallaron cuatro códigos como lo más resaltantes en las entrevistas, estos fueron: “Retos”, “Orgullo”, “Reconocimiento”, “Aprendizaje”. (Ver Anexo F).

El primer código destacado para esta dimensión fue el de “Retos”, siendo el más frecuente, con una aparición en doce de quince entrevistas, lo cual indica un vínculo “alto” entre dicho código y el *employee engagement*. Una de las citas más representativas donde se puede observar la relación entre los retos y la dimensión dedicación, es la siguiente: “Me entusiasma en el caso del proyecto con acompañamiento social el tener que hacer el ejercicio de convertir información. [...] Especialmente para alguien como yo que me gusta capacitar. [...] Ese es el ejercicio que me gusta. En este proyecto tengo ese reto. Entonces me llama la atención” (Entrevistado 6, comunicación personal, 16 de agosto del 2024). En el extracto previo el entrevistado refiere entusiasmo y gusto frente a un nuevo proyecto que le demanda un reto, el código tiene un impacto positivo en la dedicación que siente el colaborador. De manera similar, el resto de los entrevistados también atribuía los retos como un factor positivo para su *engagement*.

El segundo código representativo es el “Orgullo”, el cual apareció en ocho de quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement* y al igual que el anterior tiene un impacto positivo en la dedicación que presentan los colaboradores que lo refirieron, como un ejemplo la siguiente cita: “Justo ayer me pasó que acompañaba a mi mamá a tomar el taxi y en mi edificio entraban unos chicos con sus polos que decía *Modo Claro*. Y yo le digo, mamá, mira, yo he sido parte de la creación de esa cultura corporativa dentro de Claro. [...]” (Entrevistado 14, comunicación personal, 15 de agosto del 2024). Como parte de la definición de la dedicación está el orgullo que sienten los colaboradores, en la referencia previa el entrevistado cuenta cómo siente orgullo al ver su trabajo realizado y poder compartirlo con una persona importante como lo es su madre.

El tercer código es el de “Reconocimiento”, que se mencionó en siete de las quince entrevistas, lo cual sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement*. Siguiendo la línea de los códigos anteriores tiene un impacto positivo en la dedicación que presentan los colaboradores, a modo de ejemplo, la siguiente referencia: “[...] Si haces una buena chamba te van a reconocer siempre. Y públicamente, que es lo que te gusta. A todos nos gusta que nos reconozcan” (Entrevistado 11, comunicación personal, 16 de agosto del 2024). Existe un reconocimiento por el buen trabajo de los colaboradores, es importante mencionar que existe un espacio definido al final de cada mes para realizar dichos reconocimientos, un espacio propuesto por la misma empresa, pero no es el único, dentro de cada equipo también se encuentran presentes los reconocimientos que generan un sentimiento de inspiración y dedicación.

El último código, con la menor frecuencia dentro de relacionados con la variable dedicación, es el “Aprendizaje”, que apareció en cuatro de las quince entrevistas. Si bien dicha cantidad sugiere un vínculo “bajo”, el código “Aprendizaje” sigue estando relacionado con el *engagement* de los entrevistados. Dicho impacto indica ser positivo para la dedicación de los entrevistados, por ejemplo, se puede citar lo siguiente: “Entonces ese espacio, he tenido que dedicarle mucho tiempo pero ha sido muy satisfactorio porque he aprendido algo desde cero de manera autodidacta” (Entrevistado 6, comunicación personal, 16 de agosto del 2024). Los entrevistados afirmaban que, a medida que adquirían nuevos aprendizajes, estos generaban un nivel de dedicación que finalmente les produce satisfacción y orgullo por su trabajo y resultados.

Finalmente, tal como se mencionó previamente, las entrevistas a profundidad también incluyeron dos preguntas relacionadas directamente con el *employee engagement* de forma general. Para la variable *employee engagement* resultaron tres códigos los de mayor mención: “Comunicación”, “Liderazgo” y “Ambiente laboral”. (Ver Anexo G)

En primer lugar, el código “Comunicación” fue el que más mencionaron los colaboradores como un factor relacionado al *engagement*, apareciendo en nueve de las quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *employee engagement* de los entrevistados. Uno de los comentarios obtenidos fue el siguiente: “No hay un sitio donde uno vaya a hacer una queja de forma anónima. Todos tenemos miedo de hablar o decir algo porque no queremos vernos afectados, preferimos todos decir sí, ok” (Entrevistado 15, comunicación personal, 13 de agosto del 2024). En este caso, el colaborador hace referencia al tipo de comunicación interna, en concreto a la falta de canales seguros dentro de la empresa para que los colaboradores puedan acudir. Sin embargo, es importante señalar que no todos los comentarios de este código estuvieron orientados a la parte de la comunicación como organización, también otros estuvieron dirigidos a la comunicación entre equipos durante la jornada laboral y ambos fueron agrupados bajo el mismo código debido a que se refieren a la comunicación dentro de la empresa. Así mismo, algunos colaboradores atribuyeron la comunicación como una variable con vínculo negativo, mientras que otros con vínculo positivo.

El segundo código más mencionado fue el de “Liderazgo”, el cual apareció en seis de quince entrevistas, lo que sugiere un vínculo “medio” con el *engagement*. Todos los entrevistados mencionaron que el tipo de liderazgo es un factor que va a afectar a su *engagement* de forma positiva siempre y cuando se trate de un liderazgo basado en el reconocimiento y guía. Una de las citas más destacadas de este código fue: “(Los líderes deben enfocarse) En recordarles lo importante que es su trabajo. Porque algo que tenemos los comunicadores o de lo que adolecemos en general es que la gente piensa que cualquiera puede hacer nuestro trabajo [...]” (Entrevistado 10, comunicación personal, 21 de agosto del 2024). No obstante, es necesario rescatar que también mencionaron que el liderazgo que se ejerza en la empresa puede afectar de manera negativa en su *engagement*, contando experiencias que no favorecieron al mismo.

El último código asociado al *employee engagement* es el “Ambiente laboral”, que fue el de menor frecuencia, apareciendo en cuatro de quince entrevistas, indicando un vínculo bajo con el *engagement*. Los colaboradores afirman que el ambiente laboral es un factor importante para su *engagement*, ellos refieren que al proporcionar un espacio cómodo y seguro van a influenciar de forma positiva a su *engagement*. Un ejemplo de lo mencionado es la siguiente cita: “[...]también el tema del ambiente es muy importante. O sea, yo también he estado en trabajos en los que me pagaban bien, pero me trataban mal. Y al final primero está tu bienestar, tu sentirte, el sentir de la persona” (Entrevistado 7, comunicación personal, 21 de agosto del 2024).

Finalmente, es importante resaltar el impacto de las variables encontradas, para aquellas variables con un impacto positivo la gerencia debe mantener y potenciar dichas prácticas como lo son el ambiente laboral en conjunto con las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, los retos, el aprendizaje de los colaboradores y finalmente el reconocimiento que estos reciben en conjunto con el orgullo que muestran. En este sentido, respecto al impacto mixto, es necesario identificar las necesidades específicas de los colaboradores, lo que le permitirá a la gerencia adaptar estrategias que permitan aumentar el impacto positivo de las variables e intentar disminuir el impacto negativo.

3. Discusión

Para desarrollar esta sección se realizó una revisión de bibliografía académica y de expertos. Iniciamos la indagación con la “Modalidad híbrida”. La empresa Labcom debido al sector en el que se desarrolla puede trabajar mediante este enfoque, permitiendo a sus colaboradores laborar desde su casa e ir a la oficina en días concretos o cuando sea requerido. Este enfoque de trabajo se popularizó después de la pandemia por las circunstancias excepcionales que se vivieron, siempre y cuando no se afecte la productividad.

El periódico online RRHHDigital en el 2021 publicó una nota con dos conocedores de la modalidad híbrida, según Rudolf Rannegger, director general adjunto de MCI Spain & Portugal, existen tres tipos de empleados, aquellos que no están dispuestos a regresar a las oficinas, quienes se encuentran predispuestos de volver tiempo completo a las oficinas y aquellos que están contentos con la flexibilidad del trabajo híbrido. Afirma que tener una atmósfera de trabajo agradable donde los colaboradores puedan hablar, reír, mostrar apoyo y transmitir ánimos es un activo muy importante para la compañía, considerando el contexto previo de la pandemia donde se perdió la socialización. Así mismo y también para el periódico RRHHDigital (2021) Sali Pérez, socia y CEO de la agencia White Rabbit, sostiene que para mantener la motivación de los empleados es necesaria la confianza y el diálogo con las partes, con un trabajo integral de parte del área de recursos humanos, los encargados de fomentar actividades de participación de los empleados de forma virtual o presencial.

Es así que la modalidad híbrida presenta un reto para las organizaciones, dado que implica un grado de compromiso adicional con sus colaboradores para fomentar las actividades y propuestas que los mantengan comprometidos a pesar de la no presencialidad y la flexibilidad que presenta la modalidad híbrida.

Como segundo punto, tuvimos el código “Carga laboral” el cual presentó tanto un impacto positivo como negativo en las dimensiones de vigor y absorción dependiendo del entrevistado/a. Autores como Hurtado, M. (2019), quien evaluó las condiciones laborales del área de ventas de la empresa La Alemana SAC en Arequipa y cómo estas impactan en el *engagement* de los colaboradores, concluyendo que a mejores condiciones de trabajo el *employee engagement* aumentará, considerando a la sobrecarga de trabajo como un factor que disminuyó el *engagement* de los colaboradores. Así mismo, Chauca (2023) evaluó a los colaboradores de una empresa privada del rubro tecnología de la información de Lima Metropolitana, donde los resultados fueron que, a más nivel de carga de trabajo, menos es el nivel de compromiso con la empresa, con una correlación negativa significativamente leve.

Tenemos entonces que en ambos casos los autores encontraron una correlación negativa, es decir que a mayor carga laboral se da un menor *engagement* de los colaboradores. Sin embargo, Fujii, K. (2017) concluyó que demandas del trabajo como la carga laboral no tenían mayor influencia en el *engagement* de los colaboradores. La investigación evaluó las demandas del trabajo como la carga laboral y el conflicto trabajo-familia, donde según los autores se puede tener *engagement* aun cuando se presenten situaciones donde las demandas laborales sean altas.

Estas investigaciones en conjunto con los hallazgos de la investigación nos plantean un escenario donde la carga laboral es una variable cuya consecuencia respecto al *engagement* no es definitiva y depende de las características de los colaboradores y el contexto. Así mismo, un reporte de la empresa McLean & Co. en el portal HR Dive, rescata que la optimización de la carga laboral no necesariamente es la eliminación de la misma, por el contrario, es necesario encontrar un equilibrio y la cantidad óptima para cada colaborador (Crist, 2024). Ahí es donde la organización necesita implementar acciones para identificar estos desafíos y proponer alternativas ad hoc.

En tercer lugar, tenemos el código “Relaciones interpersonales”, se puede contrastar lo hallado en las entrevistas con la literatura existente respecto a esta variable. Autores como Ahmad y Dastgeer (2014), afirman que la socialización en la empresa impacta positivamente en el compromiso del trabajador. Asimismo, en el resultado de su investigación basada en las organizaciones de la industria textil de Pakistán, los autores obtuvieron que la presencia de conflictos en las empresas, a su vez genera una reducción en el *engagement* de los colaboradores.

Por otro lado, autores como Pérez, Prieto y Martín (2009), afirman que las relaciones interpersonales estimulan el aprendizaje entre los colaboradores, así como la mejora continua de sus habilidades. Es así que, hacer una inversión extra en afianzar las relaciones interpersonales de los colaboradores, no solo mejorará el *engagement* de los mismos, sino a su vez se contará con un equipo en constante mejora. Por ejemplo, “una empresa de salud invirtió en su proceso de socialización, capacitación y desarrollo y esto dio como resultado una tasa de retención del 96 por ciento, mayores ganancias y mayor satisfacción del paciente” (Ahmad y Dastgeer, 2014, p.277, traducción propia).

Finalmente, un estudio realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por Arias, Lazo y Quintana (2018) realizado en una empresa privada en Arequipa, tuvo como resultado que el clima organizacional va a afectar de forma directa a la satisfacción de las relaciones interpersonales. Asimismo, se menciona que también existen otros factores que influyen en las relaciones interpersonales, como: el estrés organizacional, las estrategias de afrontamiento y ciertas variables personales.

Como cuarto punto, se abordó la literatura relacionada con el código “Retos”. Matthews, Stanley y Davidson realizaron un estudio de tipo cualitativo en una empresa de servicios en el año 2018. Algo interesante a resaltar es que la muestra en la cual se basaron son colaboradores de la empresa con ocho diferentes nacionalidades. Este estudio reveló que los colaboradores disfrutaban de tareas complejas en su jornada, aquellas que incluían retos novedosos; y que la existencia de estos, era un factor clave para su *engagement*; ya que, generan aprendizaje y brindan sensación de logro. Los colaboradores afirmaron que apreciaban la no cotidianidad, y que encontraban un atractivo en los retos, además sentían que el tiempo transcurre con rapidez cuando tienen este tipo de tareas.

Dicha investigación concluyó que los proyectos con metas y objetivos claros, con un enfoque en la resolución de problemas que ofrecían nuevos desafíos, oportunidades de aprender y el logro de resultados claros (Matthews et al., 2018), como lo más óptimos para un equipo de trabajo. Asimismo, se reconocieron como factores de *disengagement* en la investigación, los proyectos que carecían de nuevos desafíos, que no fomentaban el aprendizaje y que tardaban más de lo esperado en completarse, así como las relaciones que eran conflictivas en lugar de colaborativas entre colegas. Este último aspecto se relaciona a su vez con los códigos hallados “Relaciones interpersonales” y “Trabajo en equipo”. Dicho esto, es razonable sostener que las tareas que implican un desafío para el colaborador van a generar un mayor entusiasmo por parte de los mismos en cuanto a la realización de sus tareas, además esto hará que se sientan *engaged* con la organización.

En quinto lugar, el código “Aprendizaje” está estrechamente relacionado con el código previamente analizado “Retos”; ya que, las situaciones laborales que presentan desafíos son oportunidades valiosas de aprendizaje para los colaboradores, ya que el verdadero crecimiento suele surgir fuera de la rutina diaria. El estudio previamente descrito, tiene una conclusión alrededor del aprendizaje. Matthews, Stanley y Davidson (2018) afirman que, el aprendizaje se da a través de resolución de problemas y también por medio del trabajo en equipo para resolverlos. Como resultado, se obtuvo que el aprendizaje también fue un factor que influye positivamente en el *employee engagement*.

Por otro lado, en el 2018, Islam y Tariq realizaron una investigación en base a cuatro empresas de diferentes sectores, y crearon un modelo que postulaba que el entorno de aprendizaje conduce al *employee engagement* y este a su vez en un comportamiento de rol adicional, como: el compartir conocimientos, proactividad y creatividad. Los resultados de este estudio confirmaron el modelo planteado, esto debido a que el ambiente de aprendizaje fomenta un sentido de significado y desafíos, lo cual anima al colaborador a invertir sus recursos cognitivos, físicos y emocionales en un desempeño excepcional (Islam y Tariq, 2018). Finalmente, los autores sugieren que las gerencias de Recursos humanos fomenten un entorno de aprendizaje, y que este incluya motivación, empoderamiento y el intercambio de ideas y pensamientos entre colegas; esto permitirá los colaboradores se conecten con los objetivos organizacionales al mejorar su entusiasmo y deseo de lograr objetivos desafiantes (Islam y Tariq, 2018).

Dicho esto, es posible afirmar que el aprendizaje no únicamente favorece al aumento del *employee engagement*, sino que también trae consigo otros beneficios para la empresa en cuestión, en términos de proactividad del capital humano. Por ello, debe ser un factor impulsado por las gerencias de las organizaciones, a fin de contar con un valor agregado para la empresa y con una fuerza laboral potente.

El sexto código por analizar será el “Reconocimiento”. Matthews et al. (2018) sostienen que el *employee engagement* está fomentado por gerentes que brindan retroalimentación, orientación y reconocimiento. Volviendo a considerar el estudio descrito para explicar el código “Retos”, dicho estudio también resalta el reconocimiento como un antecedente importante del *engagement*. Asimismo, los investigadores afirman que no solamente el reconocimiento funciona como factor que favorece el *engagement*, sino también fomenta la inversión constante de energía en el trabajo e inspira esfuerzos adicionales.

Por otro lado, Baqir et al. realizaron en el 2020 un estudio alrededor de dos empresas del sector bancario, y crearon un modelo que proponía que las recompensas y el reconocimiento y el apoyo del supervisor van a resultar en el *employee engagement*, este modelo fue corroborado en la investigación. Si bien es un modelo que tiene limitaciones como la falta de consideración de aspectos cualitativos, su aplicación es limitada a su sector, entre otras; sirve de antecedente y brinda una idea general del rol del reconocimiento en el *employee engagement*. De igual forma existen modelos como el de Akafo and Boateng (2015), Baskar and Prakash (2015) y Ewool et al. (2021), los cuales han sido estudiados en contextos de industrias bancarias, de manufactura, entre otras, que también confirman una asociación entre el reconocimiento y el *employee engagement*.

El reconocimiento ha cobrado un rol importante no solamente para el *engagement* de los colaboradores, sino también para su desempeño en general. Smit, Stanz y Bussin (2015) afirmaron que, para motivar y retener a una gran fuerza laboral, la estrategia de recompensas es fundamental. Cabe recalcar que, las recompensas no solo se limitan a recompensas de tipo monetario, sino también puede tratarse de recompensas intrínsecas como el reconocimiento.

Como séptimo hallazgo, se tiene el “Trabajo en equipo”, rescatando la investigación realizada en Chile por Acosta, H. et al (2019), donde evaluaron a 365 trabajadores de tres diferentes empresas del país. En dicho estudio se concluyó que “el trabajo en equipo es una variable relevante como recurso social para garantizar el bienestar de los trabajadores y un buen desempeño laboral” (p. 95), en términos de vigor y dedicación, siempre y cuando exista confianza en el equipo; rescatando este último punto “como un elemento fundamental del tejido social y de la convivencia humana, y específicamente en las organizaciones, del desarrollo de relaciones sustentadas en la credibilidad hacia el otro, la creencia positiva de que actuará de buena fe” (Acosta, H. et al, 2019, p. 95). De igual manera Torrente, Salanova, Llorens y Schaufelli (2012), analizaron una muestra de 533 empleados divididos en 62 equipos de 13 empresas diferentes, su objetivo era analizar “el rol mediador del *engagement* en el trabajo en equipo entre recursos sociales (i.e., clima de apoyo, coordinación, trabajo en equipo) y el desempeño del equipo” (Torrente, P. et al, 2012, p.106). Concluyeron que efectivamente el *engagement* en el trabajo en equipo juega un rol mediador, es decir tiene un impacto positivo entre los recursos sociales y el desempeño de los colaboradores. De tal manera que el Trabajo en equipo, tiene un rol significativo en el desempeño de los colaboradores siempre y cuando exista una mediación con los recursos sociales como lo son un clima de apoyo, coordinación, confianza y credibilidad.

El octavo hallazgo, “Orgullo” se encuentra directamente relacionado con el *employee engagement*, siendo parte del instrumento UWES-9 en la sexta pregunta: “Estoy orgulloso del trabajo que hago.” El blog de Great Place to Work Colombia, propone que el orgullo es más que solo sentirse bien, por el contrario, lo considera parte del *engagement* de los trabajadores, así como del ambiente laboral y la marca empleadora. Además, proponen tres niveles de orgullo que puede tener un colaborador, el primero es intrínseco a él, está orgulloso de su trabajo, en el segundo nivel está orgulloso de su equipo de trabajo y en un tercer nivel está orgulloso de la empresa en la que trabaja. Este último nivel genera una ventaja competitiva frente a otras empresas, dado que los colaboradores son voceros de la marca, pudiendo compartir los valores, propósito o cultura de la organización.

El noveno hallazgo es la "Organización". Para algunos entrevistados la organización que tiene la empresa internamente podría ser una variable de impacto negativo para su *employee engagement*. La literatura tiene una aproximación desde el liderazgo, donde Zhao y Sheng en el 2019 determinaron que la estructura de las tareas tiene un rol de moderación frente a un liderazgo autoritario y el efecto negativo que tiene este sobre el *employee engagement*, sin embargo, no llegaron a determinar que dicha estructura en las tareas tenga un efecto positivo en el *employee engagement* de un liderazgo carismático. Como Rizun, Revina y Meister afirmaron en el 2021 hay tres puntos importantes para el correcto funcionamiento de una empresa, los cuales son una eficiente organización, gestión y ejecución de las tareas.

Por último, el décimo es: "Factor provocado", se refiere a acciones personales realizadas por los colaboradores de la empresa frente a situaciones de su puesto de trabajo. Al investigar en fuentes académicas que puedan explicar este hallazgo, se encontró el término "*job crafting*", el cual se refiere a acciones proactivas que se ajustan a las necesidades y características de los colaboradores y al mismo tiempo potencia el significado, disfrute y satisfacción de su trabajo (Junça-Silva, A. et al., 2022). Investigaciones como la de Tims, M. (2015), encontraron una relación positiva entre el *job crafting* y el *employee engagement*, relacionada mediante el desempeño de los colaboradores, concluyeron que existe una relación entre la intención del *job crafting* y el *engagement* hacia la ejecución del *job crafting* lo que se reflejaba en mejoras en el nivel de *engagement* de los colaboradores al controlar algunas características de su trabajo. En el caso de Junça-Silva, A. (2022), concluyeron que existe una relación positiva entre el *job crafting* y el desempeño de los colaboradores destacando la importancia de empoderar a los trabajadores a practicar el *job crafting* dado que mejora el desempeño mediante la promoción de un área de trabajo más saludable.

Finalmente se encontraron tres ejes temáticos que los colaboradores consideran importantes para mantener su *compromiso* con la empresa, los cuales también hemos investigado en la literatura académica para una mejor comprensión.

En primer lugar, el "Liderazgo", la relación entre este eje temático y el *engagement* de los colaboradores ha sido ampliamente estudiada, para Vasquez et. al. (2021) promover aquellos líderes que ofrecen expectativas claras y conocen el desempeño laboral de sus colaboradores tendría efectos positivos en el bienestar de sus colaboradores. Evidenció la existencia de un rol mediador de la confianza organizacional y el *work engagement* entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral.

Así mismo, Steve Sonnenberg CEO de Awardco para la revista Forbes en 2023 declaró que los líderes y gerentes tienen un gran rol en el compromiso o no compromiso de sus colaboradores. Rescatando cuatro puntos importantes para los mismos: El primero, sentir que su trabajo tiene un propósito impulsado por los líderes; el segundo, una preocupación genuina por sus líderes; el tercero, sentir la empatía del líder y finalmente un reconocimiento genuino. Asegurando que son los líderes quienes crean el marco que permite la existencia del compromiso en los empleados.

El segundo eje es la “Comunicación”. Arnold y Silva (2011) definen a la comunicación como un proceso relevante en las organizaciones sociales, desde los aspectos estructurales hasta los simbólicos, incluyendo la comunicación formal y la informal.

Se aplicó una encuesta a 200 personas que trabajan *full time* y *part time* en una empresa australiana; el objetivo de esta investigación era conocer si existía un efecto positivo en la comunicación interna de la empresa con el *employee engagement*. Karanges, Johnston, Beatson y Lings (2015), proponen las siguientes conclusiones: se confirmó la importancia de la comunicación interna tanto a un nivel de supervisores, como a un nivel organizacional, así como la necesidad del apoyo de la organización hacia estas funciones, tanto estratégicamente como con recursos. En segundo lugar, la investigación provee evidencia de que la comunicación interna facilita las interacciones entre organización, supervisores y colaboradores; lo cual promueve relaciones con significado y valor. Finalmente, se concluye que la comunicación interna facilita la comunicación supervisor-colaborador, lo cual sirve de canal para comunicar valores y objetivos, todo ello a su vez sirve de antecedente para crear relaciones valiosas entre el colaborador y la organización. Es importante mencionar que dicho estudio fue realizado en una empresa de servicios, es decir del mismo sector del caso de la presente tesis.

“La comunicación tiene un impacto notable en la productividad a través de la calidad de las interacciones que tienen los trabajadores” (Glomo-Narzoles, 2012, en Arias et. al 2018). La comunicación en las empresas mejora las relaciones entre los colaboradores y sus superiores, es así que, mientras estas relaciones se mantengan efectivas, la productividad también incrementará.

Finalmente, el último eje es el “Ambiente laboral”. Este último hallazgo guarda una relación estrecha con la comunicación; ya que, una comunicación abierta y efectiva crea un entorno de respeto y confianza. Por el contrario, una mala comunicación conduce a rumores y chismes que contribuyen al deterioro de las relaciones interpersonales (Cojocarú y Stoican, 2010).

En España, Luis Martínez (2017) llevó a cabo una investigación en una población de colaboradores del sector público y privado, cuyo objetivo fue relacionar las variables clima, *engagement* y desempeño. Los resultados de la investigación relacionados al clima y el *employee engagement*, fueron que dichas variables tienen una correlación significativa y positiva entre ellas.

En Cajamarca, Perú, Andrea Marín (2024) realizó un estudio cuantitativo cuya finalidad era encontrar la relación entre el *engagement* y el clima laboral. Dicho estudio fue aplicado en una empresa del sector construcción, y se obtuvieron resultados positivos, concluyendo que si existe una relación entre clima laboral y el *engagement* en la empresa en cuestión.

Ambas investigaciones poseen limitaciones en cuanto a las herramientas o muestras utilizadas. Sin embargo, las correlaciones halladas establecen una base respecto al ambiente laboral y el *employee engagement*.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En primer lugar, los colaboradores de Labcom obtuvieron los siguientes puntajes en las dimensiones de *employee engagement*: vigor: 5.53 puntos, dedicación: 5.30 puntos y en absorción: 5.99 puntos, en una escala Likert de 7 puntos. Con lo que podemos concluir que los colaboradores de Labcom cuentan con un *employee engagement* alto.

Se identificaron 12 variables organizacionales y una variable personal, la cuales pueden tener un impacto positivo o negativo en las dimensiones del *employee engagement*; es decir, estas variables según el contexto en las que se den, pueden potenciar o disminuir el vigor, la absorción o la dedicación. Así mismo, dependiendo de la cantidad de entrevistas en las que dicha variable apareció se determinó un grado de asociación con el *employee engagement*, pudiendo ser “bajo” si la variable aparecía entre una a cinco entrevistas, “medio” si se repetía entre seis a diez o “alto” si emergió en once a quince entrevistas.

La comunicación, el liderazgo y el ambiente laboral son variables organizacionales relacionadas a la variable general *employee engagement* para los trabajadores de Labcom. La comunicación y el liderazgo tienen una asociación de nivel “medio”, tanto positiva como negativa, mientras que el ambiente laboral se asocia positivamente en un nivel “bajo”.

En segundo lugar, para la dimensión vigor se identificó que tiene una asociación “media” con las siguientes variables organizacionales: modalidad híbrida, tanto de forma positiva como negativa; las relaciones interpersonales, de forma positiva; el trabajo en equipo, de manera positiva y la carga laboral, tanto de manera positiva como negativa.

En tercer lugar, para la dimensión absorción, se identificaron dos variables en común con la dimensión vigor: modalidad híbrida y carga laboral, en este caso ambas asociadas tanto de manera positiva como negativa. Además, se identificó otra variable: organización, la cual también presenta una asociación tanto positiva como negativa. Todas las variables vinculadas presentan una asociación de nivel “medio”.

En cuarto lugar, en la dimensión dedicación, se identificaron las siguientes variables organizacionales, en orden decreciente de acuerdo a su nivel de asociación: los retos, con una asociación alta; el orgullo y el reconocimiento, con una asociación media y aprendizaje, con una asociación baja.

Por último, es importante destacar que el “Factor provocado”, interpretado como *job crafting*, emergió como una variable personal que influye en el *employee engagement*. Este hallazgo sugiere que los colaboradores, de manera activa, buscan ajustar sus motivaciones y métodos de trabajo para incrementar su proactividad, lo que a su vez contribuye a fortalecer su *engagement*.

La mayoría de las variables organizacionales identificadas mostraron un impacto ya

sea positivo o negativo en el *engagement* de los colaboradores. Sin embargo, algunos de los aspectos presentaron ambos impactos; es decir, dependiendo del colaborador el impacto para su *engagement* era favorable o desfavorable. Estos aspectos organizacionales fueron: modalidad híbrida, carga laboral, liderazgo, organización y comunicación.

Como conclusión final podemos señalar que los colaboradores de Labcom presentan un *employee engagement* alto tal como lo reflejan los resultados del cuestionario UWES. Este dato aislado no es suficiente para que la gerencia tome decisiones de gestión específicas. En ese sentido y para que la organización pueda aprovechar al máximo ese potencial, las entrevistas a profundidad han permitido conocer las variables organizacionales vinculadas al *employee engagement* y sobre los cuales sí pueden tomar decisiones de gestión que aporten valor a la empresa.

Recomendaciones

A continuación, se proponen algunas recomendaciones en relación a las variables vinculadas al *employee engagement* identificadas en el estudio.

Con respecto a la variable “retos”, si bien todo puesto de trabajo implica cierta rutina con actividades atractivas y otras que no lo son tanto, se recomienda prestar atención a que los trabajadores no caigan en un ritmo monótono de trabajo que pueda afectar negativamente su *engagement*. Una forma posible para diversificar las actividades y plantear desafíos atractivos para los colaboradores de Labcom podría ser la ampliación y diversificación de la cartera de clientes. El hecho de que los colaboradores exploren diferentes sectores y trabajen con nuevas empresas les permitirá aprender y desarrollar nuevas habilidades y enfrentar retos. Así mismo, la retroalimentación constante y personalizada es también una variable importante para que los colaboradores se sientan desafiados y valorados.

Por otro lado, en cuanto a la variable “organización”, a fin de velar por el bienestar de los colaboradores y crear un flujo de procesos más efectivo, sería de gran utilidad la creación y estandarización de un sistema de seguimiento de pedidos por cliente. De esta forma, resultaría más fácil la organización y distribución de pendientes, evitando pedidos extras o de lo contrario, clasificarlos en cuanto a prioridad. Así mismo, dicho sistema también permitiría hacer seguimiento de los cambios permitidos y beneficios por cliente según su contrato, lo cual sirve para prevenir la duplicación de esfuerzos y una maximización del uso del talento. Se debe establecer además la persona de cada equipo a cargo de mantener actualizado el sistema de seguimiento de pedidos.

En el mismo sentido, se recomienda la creación de un espacio virtual o plataforma digital donde los colaboradores puedan acceder a una biblioteca de proyectos realizados previamente en la empresa, inspirándose así en las soluciones innovadoras y los aprendizajes obtenidos en trabajos anteriores. Esta plataforma servirá como un repositorio de conocimiento

compartido y facilitará la colaboración entre equipos

En relación a la variable “aprendizaje”, y sin considerar el *learning by doing*, se propone el diseño de un plan de capacitaciones anual con su respectiva asignación de presupuesto y una calendarización que permita que los colaboradores asignen el tiempo necesario. Dicho plan debe considerar habilidades blandas y otras más específicas o técnicas según la identificación de necesidades que se debe hacer previamente. Por ejemplo, uno de los temas a abordar se propone que sea el liderazgo, tanto para fortalecer a quienes tienen actualmente personal a su cargo como para preparar a otras personas con potencial para que a futuro puedan sumir posiciones de mayor responsabilidad. Esta recomendación también contribuiría con el variable “liderazgo”. Es importante que Labcom fomente la cultura del aprendizaje continuo y que considere también para el diseño del plan de capacitación las necesidades individuales de cada colaborador.

En cuanto a la variable “aprendizaje”, se recomienda la implementación de un espacio de aprendizaje colaborativo, que sea parte de los rituales de la empresa. Es decir, que se establezcan reuniones periódicas exclusivas para aprender y poder realizar: lluvia de ideas para creación de servicios, consultas diversas, plantear problemas y posibles soluciones, compartir experiencias de éxito y buenas prácticas, etc. Contando con la participación de un grupo amplio de compañeros que no necesariamente pertenecen a su equipo de trabajo habitual, lo cual amplía la perspectiva de todos.

Para la variable “comunicación”, se recomienda la integración de un buzón de recomendaciones y quejas, que permita a los colaboradores tener un espacio seguro donde plasmar ideas que consideren importantes o urgentes de manera anónima. Además, se propone cambiar la frecuencia de las reuniones grupales a forma bimensual. Si bien se ha encontrado que existen espacios informales de comunicación entre los colaboradores, un espacio estipulado y frecuente impartido por la propia institución podría ser de mayor enriquecimiento para los colaboradores, además de aumentar su *engagement* y mejorar su relación con la empresa, en base a la transparencia.

Finalmente, respecto a variables identificadas en el estudio, se destaca que el “trabajo híbrido” es una variable de alto impacto para la mayoría de los colaboradores en cuanto a su *employee engagement*. Por ello, se recomienda en este momento mantener la modalidad de trabajo híbrido; ya que brinda un equilibrio vida y trabajo que les permite a los colaboradores mejorar su productividad, su bienestar personal y por supuesto su nivel de *engagement*. Además, se recomienda realizar sondeos periódicos respecto a la modalidad de trabajo para hacer ajustes de ser necesario.

Para terminar, a continuación, se proponen algunas recomendaciones ligadas a otros aspectos identificados en Labcom, orientados a potenciar su gestión de talento humano.

Se recomienda que como parte del plan estratégico de Labcom se incorporen

objetivos estratégicos específicamente ligados al desarrollo y gestión del talento. Si bien se trata de una empresa pequeña, el factor humano es clave para su crecimiento y desarrollo y aunque no se sugiere crear en este momento un área de gestión humana en su estructura, si deben plantearse objetivos en este aspecto y definir qué personas van a asumir esas responsabilidades.

Es decir, resulta indispensable organizar las funciones relacionadas a la gestión y desarrollo humano que hoy en día ya se ejecutan, como: reclutamiento, selección e inducción, evaluación de desempeño, administración de planillas, coordinación de reuniones mensuales y eventos internos. Es necesario que estas funciones se deleguen explícitamente dentro del equipo y unido a ello es muy importante implementar la gestión del conocimiento. De esta forma los procesos implementados serán tangibles y estarán al alcance en caso sea necesario, por ejemplo, en un manual de procedimientos y funciones, ya que el conocimiento no debe concentrarse en un único colaborador pues el riesgo es alto para la empresa al tener ese tipo de dependencia.



REFERENCIAS

- Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz-Muñoz, J. P., Troncoso, S., Salanova, M., & Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no confiar?: el rol mediador de la confianza entre el trabajo en equipo y el work engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85-99.
- Aguilar Barrera, C. S. & Ramirez Huaman, D. G. (2023). Relación entre engagement y desempeño laboral: revisión aplicada [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18282>
- Aguilar Joyas, J. C., (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. *Mercados y Negocios*, 15(1), 4-20.
- Akafo, V., & Boateng, P. A. (2015). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation, *European Journal of Business and Management*, 24(7): 112-124.
- Ahmad, S & Dastgeer, G (2014). Role of Perceived P-O Fit on Employee Commitment, Employee Engagement and OCB. The moderating role of organizational socialization. 3. 274-286. https://www.researchgate.net/publication/335881748_Role_of_Perceived_P-O_Fit_on_Employee_Commitment_Employee_Engagement_and_OCB_The_moderating_role_of_organizational_socialization
- Ames-Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139-152. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organisation: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89. https://www.researchgate.net/profile/Anthony-Grant-4/publication/238690079_Evidence-based_life_coaching_for_senior_high_school_students_Building_hardiness_and_hope/links/54c81fa40cf22d626a396f4b/Evidence-based-life-coaching-for-senior-high-school-students-Building-hardiness-and-hope.pdf#page=78
- Arias Gallegos, W. L., Lazo Mora, J., & Quintana Cuentas, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?. *Industrial Data*, 21(2), 81-89.
- Arias, F. (2024). Estos son los 8 negocios más rentables en el Perú para el 2024. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/02/09/los-ocho-rubros-comerciales-mas-rentables-en-el-peru-para-este-2024/>
- Arnold, E. y Silva, N. (2011). Perceptions of organizational communication processes in quality management. *Revista de Psicología (Pontificia Universidad Católica del Perú)*, 29(1), 153-174. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472011000100006&script=sci_abstract&tIng=en

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Baskar & Prakash, R. (2015). A Study on the Impact of Rewards and Recognition on Employee Motivation, *International Journal of Science and Research*, 4(11): 1644- 1647
- Baqir, M., Hussain, S., Waseem, R., & Islam, K. M. A. (2020). IMPACT OF REWARD AND RECOGNITION, SUPERVISOR SUPPORT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT. *American International Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 8–21. <https://doi.org/10.46545/aijbm.v2i3.256>
- Beingolea, A. (2021) La gestión del talento en las PYMES. *Notas Académicas*, (56), 1-18. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/181437?show=full>
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13(1).
- Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa. <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-0465/LE-0465.pdf>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. SAGE Publications.
- Chauca, G. (2023). *Carga de trabajo y engagement en colaboradores de una empresa privada de tecnología de la información en Lima Metropolitana*. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12727/12625>
- Chen, S.-W., & Peng, J.-C. (2019). Determinantes del compromiso de los empleados de primera línea y su influencia en el desempeño del servicio. *The International Journal of Human Resource Management*. Publicación en línea avanzada. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1505764>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill
- Cojocar, D. N., y Stoican, C. (2010). Diagnosis of the organizational climate as mean of management of communication. *An. Inst. cerc. Ec. "Gh. Zane"*, 19, 5-26.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599>
- Comex Peru (2022). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: Resultados en 2022*. Comex Peru. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf>
- Conexión ESAN (2019). *Rotación laboral en el Perú: ¿Qué hacer para disminuirla?*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>
- Crist, C. (2024). Employee engagement: Heavy workloads affect employees' ability to recharge. *HR Dive*. <https://www.hrdiver.com/news/employee-engagement->

workload/717775/

- Cueva, L., Lorenzo, Á. (2020). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la pyme Talleres Reunidos EIRL* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12404/15882>
- Diario Gestión (2023). ¿Cómo evitar la pérdida de recursos por la alta rotación de personal? Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/?ref=gesr>
- Dessler G., Varela, R. (2011). "Administración de Recursos Humanos" (5ta. Ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Ewool, E. M., Azinga, S. A., & Kamil, N. M. (2021). The Influence of Employee Recognition on Employee Engagement: The Moderating Role of Salary Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, 11(3), 433–456. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v11-i3/10554>
- Fujii, K. P. (2017). Correlación de las Demandas y Recursos Laborales con el Work Engagement. (Tesis de Licenciatura), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9477/Fujii_Morello_Correlaci%C3%B3n_demandas_recursos1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores Jiménez, C., Fernández Arata, M., Juárez García, A., Merino Soto, C., & Guimet Castro, M. (2015). ENTUSIASMO POR EL TRABAJO (ENGAGEMENT): UN ESTUDIO DE VALIDEZ EN PROFESIONALES DE LA DOCENCIA EN LIMA, PERÚ. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 21(2), 195-206.
- Flores, L., & Prado, E. (2020). Agencias de comunicación se adaptan a la mayor demanda por manejo de crisis y comunicación interna. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/management/estrategia/agencias-de-comunicaciones-crece-demanda-por-manejo-de-crisis-y-comunicacion-internanbsp>
- García Dumler, T. (2020). *Work engagement e intención de rotación en una empresa peruana de retail*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56. https://www.researchgate.net/profile/Heather-Laschinger/publication/6538180_Leader_Empowering_Behaviours_Staff_Nurse_Empowerment_and_Work_EngagementBurnout/links/0912f50aae6a2f18c3000000/Leader-Empowering-Behaviours-Staff-Nurse-Empowerment-and-Work-Engagement-Burnout.pdf
- Great Place to Work. (s.f.). *El valor de generar orgullo en el lugar de trabajo*. Great Place to Work Colombia. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/el-valor-de-generar-orgullo-en-el-lugar-de-trabajo>
- Gómez, J. (2019). *Compromiso laboral, sentido de coherencia y resiliencia en trabajadores de un centro de salud*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Gonring, M.P. (2008), "Customer loyalty and employee engagement: an alignment for value", *Journal of Business Strategy*, Vol. 29 No. 4, pp. 29-40.
<https://doi.org/10.1108/02756660810887060>
- Harrison, A. (2002). *Case Study Research*. D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (158-180). Londres: SAGE Publications
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harter, J. K., & Schmidt, G. F. L. (2020). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Gallup Poll Consulting University Press, Washington. Recuperado de <https://www.mandalidis.ch/coaching/2021/01/2020-employee-engagement-meta-analysis.pdf>
- Harvard Business Review. (2013). *Achievers' report: The impact of employee engagement on performance*. Recuperado de https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf
- Harry, J. M. (1984). A revised Measure of Approval Motivation and Its relationship to social desirability. *Journal of personality assessment*, 48(5), 508-519. Recuperado de: [10.1207/s15327752jpa4805_10](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4805_10)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación científica* (6ta ed.). Recuperado de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodologia%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Huertas, H. P., Olmos, R. E., Ruíz, L. H., & Martínez, A. P. (2013). Análisis de la gestión de los recursos humanos que aplican las pequeñas y medianas empresas de servicio. ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE ISSN 1941-9589 ONLINE, 593.
- Hurtado, M. F. (2019). *Condiciones laborales y el engagement en los trabajadores del área de ventas de la fábrica embutidos La Alemana SAC.*, Arequipa 2019. (Tesis de Licenciatura), Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10536>
- Islam, T., & Tariq, J. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors. *Journal of Management Development*, 37(3), 258–270. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0039>
- Junça-Silva, A., Silva, S. & Caetano (2022), A. Job crafting, meaningful work and performance: a moderated mediation approach of presenteeism. *SN Bus Econ* 2, 31. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00203-8>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). *The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study*. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Klaver, W. (2015) *Work engagement among trainees: The relations between person-environment fit, psychological meaningfulness, -availability, -safety and work engagement*. [Tesis de maestría, Universidad de Utrecht]. <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/29423>
- Leaders League. (2024). *Risk Management & Crisis Management Crisis Communication Ranking 2024 - Consulting Firms Peru*. <https://www.leadersleague.com/en/rankings/risk-management-and-crisis-management-crisis-communication-ranking-2024-consulting-firms-peru>
- Ley 30056 (2014). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Congreso de la República del peru.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008a). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.a
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008b). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76–83. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00016.x>
- Marín, A. (2024). *Relación entre clima laboral y engagement en el personal de la empresa Cersa Construcción y Capacitación SAC, Cajamarca, 2023*. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/6741>
- Martínez Ayala, L. (2017). El clima laboral como determinante del engagement y del desempeño de los trabajadores en las organizaciones. https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/6574/14888_TGF%20LMA.pdf?seq
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 52, pp. 397-422). [10.1146/annurev.psych.52.1.397](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397)
- Matthews, J., Stanley, T & Davidson, P. (2018) "Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO)", *International Journal of Managing Projects in Business*, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0043>
- Medina, A., Delgado, A., & Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5444918.pdf>
- Megha, S. (2016). *A Brief Review Of Employee Engagement: Definition, Antecedents And Approaches*. *International Journal of Research in Commerce & Management*.

Volume 7(6), Junio.

<https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aqcd%3A5%3A1404581/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aqcd%3A119728858&crl=c>

- MERCO. (2023). *MERCO Ranking Empresas 2023*. <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>
- Montesinos, E. (2024). Consultorías, uno de los negocios más rentables en Perú: ¿Cuál es la carrera más demandada? *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/02/17/consultorias-uno-de-los-negocios-mas-rentables-en-peru-cuales-son-las-carreras-que-mas-ganan/>
- Motyka, B. (2018) Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 2018, Sciendo, vol. 54 no. 3, pp. 227-244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Niubiz. (2023, noviembre 7). Negocios más rentables en Perú. Recuperado el 15 de junio de 2024, de <https://www.niubiz.com.pe/blog/negocios-mas-rentables-en-peru/#:~:text=Negocio%20de%20accesorios%20tecnol%C3%B3gicos%20F0%9F%8E%A7&text=Una%20de%20las%20ideas%20de%20negocios%20rentables%20en%20Per%C3%BA%20es,aud%C3%ADfonos%2C%20cargadores%2C%20entre%20otros.>
- Ponce, M y Pasco, M (2018). *Guía de investigación en gestión*. Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ada%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, M. P., Prieto, I. M., y Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 49-67.
- Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@Lia: D&E*, 8(3), 179-186. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6662628.pdf>
- Prieto, P (2013) *Gestión del Talento Humano como consecuencia para retención de personal*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Medellín]. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Porragas, S. (2024). Transformación digital, el impulso a la gestión de Recursos Humanos en las pymes. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Transformacion-digital-el-impulso-a-la-gestion-de-Recursos-Humanos-en-las-pymes-20240424-0152.html>
- PUCP. (2016). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. <https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/10/14160435/Reglamento-2.pdf>
- RRHH Digital (2021). *Cómo garantizar el engagement en los entornos híbridos de trabajo*. RRHH Digital. Recuperado de:

<https://www.rhhdigital.com/secciones/teletrabajo/149858/Como-garantizar-el-engagement-en-los-entornos-hibridos-de-trabajo/>

- Rizun, N., Revina, A., & Meister, V. G. (2021). Analyzing content of tasks in Business Process Management. Blending task execution and organization perspectives. *Computers in Industry*, 130(103463), 103463. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103463>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Report. Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sánchez, T. (2023). *La interacción Trabajo-Familia y el Work Engagement en un grupo de trabajadores Home Office de Lima Metropolitana*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/26043>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi.org/10.1023/a:1015630930326
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Smit, W., Stanz, K., & Bussin, M. (2015). Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support. *South African Journal of Human Resource Management*, 13 (1).
- Sonnenberg, S. (2023). *How leaders impact employee engagement*. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/07/24/how-leaders-impact-employee-engagement/>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory** (2nd ed.). SAGE Publications.
- Tanwar, A. (2017). Impact of Employee Engagement on Performance. *International Journal Of Advanced Engineering, Management And Science*, 3(5), 510-515. <https://doi.org/10.24001/ijaems.3.5.16>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Cómo el engagement en

el trabajo del equipo media entre los recursos sociales y el desempeño [Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams]. *Psicothema*, 24(1), 106–112.

Vallejo, L (2016). *Gestión del Talento humano*. Riobamba: Aval ESPOCH

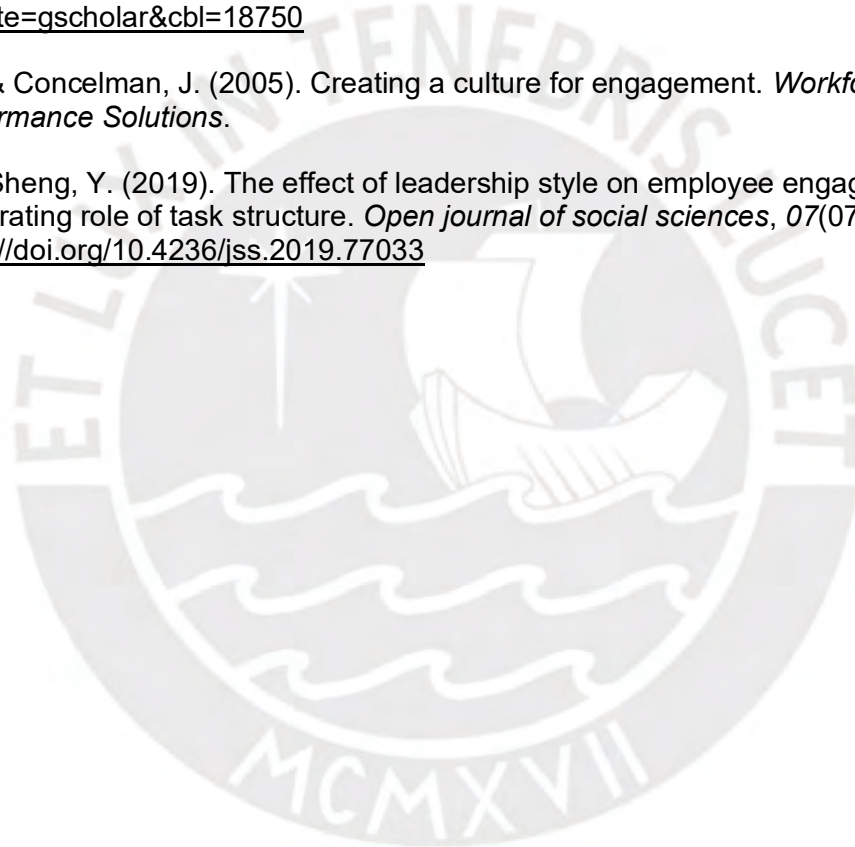
Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista De Psicología*, 30(1). <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons

Wefald, A. J. (2008). An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs. ProQuest. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/762121a0151704282736f38f25e5935a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Wellins, R., & Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*.

Zhao, R., & Sheng, Y. (2019). The effect of leadership style on employee engagement: The moderating role of task structure. *Open journal of social sciences*, 07(07), 404–420. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.77033>



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Consistencia

Tabla A1: Matriz de Consistencia

Problema general	Pregunta general de investigación	Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Metodología		
					Fuentes de información	Variables	Subvariables
La empresa no cuenta con una estructura ni procesos definidos para la gestión de su talento humano. Su búsqueda de mejores resultados y una ventaja competitiva hace imprescindible la evaluación de su <i>employee engagement</i>	¿Cuáles son las variables vinculadas con el employee engagement de los colaboradores de Labcom?	Analizar las variables vinculadas con el employee engagement de los colaboradores de Labcom.	¿Cuál es el nivel de employee engagement de los colaboradores de Labcom según el modelo de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker?	Medir el employee engagement de los colaboradores de Labcom mediante el modelo de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker.	Técnica de recolección: Encuesta Instrumento: Cuestionario UWES-9	Employee Engagement	Vigor
							Dedicación
			¿Cuáles son las variables vinculadas con la dimensión Vigor del employee engagement de los colaboradores de Labcom?	Describir las variables vinculadas con la dimensión Vigor del employee engagement de los colaboradores de Labcom.	Técnica de recolección: Entrevista a profundidad		Vigor

Tabla A: Matriz de Consistencia (Continuación)

			¿Cuáles son las variables vinculadas con la dimensión Dedicación del employee engagement de los colaboradores de Labcom?	Describir las variables vinculadas con la dimensión Dedicación del employee engagement de los colaboradores de Labcom.	Técnica de recolección: Entrevista a profundidad	Dedicación
			¿Cuáles son las variables vinculadas con la dimensión Absorción del employee engagement de los colaboradores de Labcom?	Describir las variables vinculadas con la dimensión Absorción del employee engagement de los colaboradores de Labcom.		Absorción



ANEXO B: Consentimiento Informado para Entrevistas

Estimado participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de la investigación conducida por Camila Morán Cervantes y Roberto Mendoza Rivera, bachilleres de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorados por la docente Maria Isabel Cigueñas Espinel. La investigación tiene como propósito analizar y describir el employee engagement de los colaboradores de la empresa.

- La entrevista durará aproximadamente 1 hora y todo lo que usted diga será tratado de manera confidencial, así mismo si gusta su identidad será protegida a través de un pseudónimo.
- La información dicha por usted será grabada y utilizada únicamente para esta investigación. La grabación será guardada por el investigador en su computadora personal por un periodo de dos años luego de publicada la tesis.
- Su participación es totalmente voluntaria. Usted puede detener su participación en cualquier momento sin que eso le afecte, así como dejar de responder alguna pregunta que le incomode.
- Si tiene alguna pregunta sobre la investigación, puede hacerla en el momento que mejor le parezca.
- Si tiene alguna consulta sobre la investigación o quiere saber sobre los resultados obtenidos, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: mendoza.roberto@pucp.edu.pe o al número 939404142. Además, si tiene alguna duda sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigación@pucp.edu.pe o al número 6262000, anexo 2246.

Complete los siguiente enunciados en caso desee participar:

Nombre Completo:	
Firma del Participante:	
Firma del Investigador:	
Fecha:	

ANEXO C: Consentimiento Informado para Cuestionario UWES-9 para Colaboradores de Labcom

Consentimiento Informado

La información que nos brindes será utilizada únicamente con fines académicos y solamente el equipo de investigación tendrá acceso a la misma. Agradeceremos tu sinceridad al responder las preguntas y si tienes alguna duda puedes comunicarte con nosotros a través de nuestros correos: mendoza.roberto@pucp.edu.pe o camila.moranc@pucp.edu.pe

¿Brindas tu consentimiento y accedes a participar en la investigación? *

Sí

No



ANEXO D: Códigos y Citas relacionados con Vigor

Tabla B1: Códigos y Citas relacionados con Vigor

Códigos relacionados con Vigor	Cita 1	Cita 2
Modalidad híbrida	“[...] Cuando me da el tiempo (home office), puedo ir al gimnasio, aunque sea 20 minutos o media hora, porque el simple hecho de poder correr ya me cambia el mood. Es como, no solamente voy porque te puedes ver bien, sino porque tu energía cambia.”	“Si es lunes, prefiero venir a la oficina, porque si no, la pereza me da, y me cuesta levantarme, o estoy trabajando en pijama, medio somnoliento[...].”
Trabajo en equipo	“[...] me gusta nuestra dinámica de trabajo y también me motiva, porque digamos que es diferente trabajar con un diseñador que está cerrado a tus sugerencias, a otro que diga, ah, ok, o que te plantee nuevas cosas, entonces sí, eso me gusta.”	“O sea, saber que lo que hacemos, lo hacemos bien. Y que lo seguimos mejorando y que hay un equipo detrás que respalda todo eso”
Relaciones interpersonales	“[...] después de almorzar sí me voy a la oficina porque sé que Álvaro, un compañero pone música y le gusta cantar en voz alta y me gusta escucharlo cantar entonces me gusta ir ahí y sigo cambiando y me anima, o sea, me alegro”	“(Lo que me produce más energía) Creo que conversar con las personas. Por eso digo, me gusta venir, la gente, me gusta, por ejemplo, ahorita que estamos en la oficina, me gusta estar en la oficina grande, no en la oficina pequeña, porque ahí solo somos tres, en cambio en el otro somos seis. Entonces, conversamos, hablamos, ponemos música, todo es más abierto”
Carga Laboral	”Lo que pasa es que el sentir es en base a la carga que pueda haber, pues. Si sé que tengo que entregar un video a primera hora, a mitad de la mañana o en el día, ya sé que tengo que iniciar con todo”	“[...]Pero es como que es pesado, porque es de las ocho y media clavadito que entras a trabajar y empiezan a escribir y a pedir cosas y ya está, entonces ya es como entras en el mundo de la loquería, entonces es como que sí, es pesado, no te voy a mentir”

ANEXO E: Códigos y Citas relacionados con Absorción

Tabla C1: Códigos y Citas relacionados con Absorción

Códigos relacionados con Absorción	Cita 1	Cita 2
Modalidad híbrida	“En casa sí, normal, porque solo estoy yo, entonces mi mamá y papá están en otro lado, me concentro un poquito más.”	“Venir a la oficina y estar en la oficina me cuesta mucho más concentrarme. Siento que, si bien dicen que es importante la parte social, pero siento que hablamos mucho a veces de cosas que no necesariamente sean de la chamba[...].”
Carga Laboral	“Para mí es imposible, porque pasa que estoy absorba, por ejemplo, arreglando los detalles de un guión de un video, pero eso en el pit del whatsapp, entonces no es que tenga mi media hora para poder concentrarme, porque siempre está pi pi pi pi”	“Es que yo misma tengo que generar las ideas. Me creo el contenido, y ese contenido yo lo diseñó. Ese contenido en las reuniones también lo explico. Entonces cuando me toca hacer eso, tengo que estar 100% en esto[...].”
Factor Provocado	“[...]antes me pasaba que me distraía mucho con el celular, entonces no podía como concentrarme en lo que estaba haciendo y algo que yo decía, ok, me va a tomar una hora, me termina tomando tres horas[...].”	“Me pongo mis audífonos con música y me encierro hasta la hora del almuerzo. Luego regreso, me vuelvo a encerrar y a las seis de la tarde...aquí tu presentación y la campaña está lista”
Organización	“Cuando algo tiene mucho plazo. Cuando siento que está muy lejos me cuesta darle prioridad.”	“[...]Pero también era como, creo que el no ponerme a veces fechas claras y fechas que yo misma sabía que tenía que cumplir, eso hacía de que, ay, lo puedo posponer un poquito más, voy a poner a ver el celular. Entonces, ahí perdía”

ANEXO F: Códigos y Citas relacionados con Dedicación

Tabla D1: Códigos y Citas relacionados con Dedicación

Códigos relacionados con Dedicación	Cita 1	Cita 2
Retos	“[...]Me encanta diseñar. Y como te digo, si son desafíos nuevos, mejor”	“Me entusiasma en el caso del proyecto con acompañamiento social el tener que hacer el ejercicio de convertir información.[...] Especialmente para alguien como yo que me gusta capacitar.[...] Ese es el ejercicio que me gusta. En este proyecto tengo ese reto. Entonces me llama la atención.”
Orgullo	“[...]Justo ayer me pasó que acompañaba a mi mamá a tomar el taxi y en mi edificio entraban unos chicos con sus polos que decía Modo Claro. Y yo le digo, mamá, mira, yo he sido parte de la creación de esa cultura corporativa dentro de Claro.[...]”	“(Me entusiasma) El resultado de ver mis piecitas ahí o cuando me dicen ya pasa la en alta. Ya está ya me lo aprobaron, es lo bonito.”
Reconocimiento	“[...]Si haces una buena chamba te van a reconocer siempre. Y públicamente, que es lo que te gusta. A todos nos gusta que nos reconozcan”	“El que como son cosas nuevas, las que se hacen todo el tiempo, se sienten como si fueran pequeños proyectos. Entonces, cada que se logra, se siente ese tema, ¿no? O sea, terminas una capacitación, se te reconoce”
Aprendiza	“Entonces ese espacio, he tenido que dedicarle mucho tiempo pero ha sido muy satisfactorio porque he aprendido algo desde cero de manera autodidacta.”	“Eso el aprendizaje sobre este tema nuevo, el análisis de datos en redes, que quiero traducirlo a otras cosas. Me gustaría que en algún momento, ya sea como experto en análisis de datos y que tengamos un área de análisis de datos [...]”

ANEXO G: Códigos y Citas relacionados con *Engagement*

Tabla E1: Códigos y Citas relacionados con *Engagement*

Códigos relacionados con <i>Engagement</i>	Cita 1	Cita 2
Comunicación	“No hay un sitio donde uno vaya a hacer una queja de forma anónima. Todos tenemos miedo de hablar o decir algo porque no queremos vernos afectados, preferimos todos decir sí, ok”	“[...]Una etapa de feedback o una etapa de revisión salarial por ejemplo, o evaluación de desempeño perdón, entonces sí sé porque he preguntado, que me dijeron que era cada seis meses, pero no porque me lo han dicho, entonces quizás sería bueno comunicarlo mejor.”
Liderazgo	“(Lo líderes deben enfocarse) En recordarles lo importante que es su trabajo. Porque algo que tenemos los comunicadores o de lo que adolecemos en general es que la gente piensa que cualquiera puede hacer nuestro trabajo[...].”	“Los supervisores creo que lo manejan muy bien. De verdad. Los supervisores son capaces en lo que hacen y tienen esa cosita de quiero que avances conmigo, ¿no? Y te voy enseñando. Pero no te quiero dar tanto, porque tampoco te quiero asustar”
Ambiente laboral	“[...]también el tema del ambiente es muy importante. O sea, yo también he estado en trabajos en los que me pagaban bien, pero me trataban mal. Y al final primero está tu bienestar, tu sentirte, el sentir de la persona.”	“(Para mi es importante) cómo me llevo con mi equipo, que quizás si no me llevara tan bien con mi equipo no estaría tan feliz de venir los jueves, o no sería como que tan chévere día a día, porque son personas con las que tengo que mantener contacto día a día.”

ANEXO H: Guía de Entrevistas - Colaboradores Labcom

Buenos días Oscar, esta es la primera entrevista formal contigo, tiene como propósito conocerte y conocer tu experiencia como colaborador de Labcom.

Antes de iniciar, quisiéramos pedirte autorización para grabar la entrevista, con el propósito que durante el análisis posterior podamos transcribir la información brindada. Solo nosotros y nuestra asesora de tesis tendremos acceso a la grabación y toda la información será usada con fines académicos.

¿Tenemos tu autorización para grabar la entrevista?

Datos Personales

1. ¿Cuál es tu nombre y edad?
2. ¿Qué carrera estudiaste?
3. ¿Dónde trabajaste antes de Labcom? ¿Qué cargo desempeñaste y cuánto tiempo laboraste ahí?
4. ¿Qué te motivó a cambiar de empleo?
5. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en Labcom?
6. ¿Cuál es tu puesto en Labcom? Coméntanos sobre tu rol y responsabilidades dentro de la empresa

Incorporación y permanencia en Labcom

7. ¿Qué te motivó a unirme a Labcom? y ¿Cómo han cambiado tus motivaciones a lo largo del tiempo en la empresa?
8. ¿Cuáles eran tus expectativas laborales al unirme a Labcom y ¿Cómo han cambiado?
9. ¿Qué aspectos son los que te mantienen trabajando en Labcom?
10. Describe una situación donde hayas sentido un fuerte sentido de pertenencia o conexión emocional con Labcom.
11. Ahora cuéntame la última ocasión donde sentiste una desconexión con la empresa.
12. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras de tu trabajo actual? de manera personal y profesional

Prácticas y vida organizacional

13. Cuéntame alguna experiencia específica positiva con tu equipo de trabajo
14. Ahora, cuéntame alguna experiencia específica negativa con tu equipo de trabajo
15. ¿Cómo es la relación entre áreas? En tu caso como (diseñador), la comunicación con (CI) de qué forma fluye?
16. ¿Qué espacios se dan en Labcom para el intercambio de ideas entre los equipos? (¿Cómo así?)
17. Desde el área de (diseño, AprendeLab, audiovisual, CI), ¿Cómo son las interacciones con los otros equipos?
18. ¿Cómo fue tu proceso de inducción y selección a la empresa? ¿Cómo te sentiste?
19. ¿Qué capacitaciones o espacios formativos se dan en Labcom?
20. Durante tu tiempo trabajando en Labcom, ¿Cómo se reconocen los logros de los miembros del equipo? (y ascensos) (como se comunican?)
21. Si alguna persona tiene alguna queja, recomendación o idea para la empresa ¿Cuál es el proceso que se sigue?

22. Durante tu tiempo trabajando en Labcom, ¿Cómo se ha manejado el despido o la salida de los miembros de la empresa? (y ¿Cómo se comunican?).

Employee engagement - Vigor: Se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental cuando se está trabajando, así como las ganas de esforzarse en una determinada tarea y mostrar persistencia aun cuando se presenten dificultades.

23. Usualmente ¿Cómo te sientes un lunes en la mañana antes de empezar a trabajar? (cómo cambia en teletrabajo o oficina).
24. Descríbeme cómo organizar y priorizar tu rutina del día (ej.. un café)
25. Tomando en cuenta la rutina comentada, ¿Cuáles son las actividades que te generan mayor energía?
26. ¿A qué atribuyes el nivel de energía que tienes en tu trabajo?
27. ¿Qué aspectos de Labcom influyen en tu energía al trabajar?

Employee engagement - Absorción: Se caracteriza porque el trabajador está totalmente concentrado y absorto en su trabajo, tanto que siente que el tiempo pasa muy rápido y tiene dificultades para ponerle fin a su jornada laboral.

28. ¿Utilizas alguna estrategia para enfocarte en tus tareas? ¿Cuáles?
29. Cuéntame la última vez que llegaste a un estado completo de flow (absorto/a) con tu trabajo
30. Cuéntame acerca de una ocasión en la cual, a pesar de distintos métodos aplicados, no pudiste concentrarte
31. Describe la última situación donde se presentó algún imprevisto ¿Cómo lo manejaste? (En repregunta, priorizar lo grupal)
32. Cuéntame ¿Cómo es tu jornada laboral? (¿Haces horas extras? ¿Cuál es el proceso?)
33. ¿Qué aspectos de Labcom influyen en tu concentración al trabajar?

Employee engagement - Dedicación: Se refiere al sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío que puede tener el colaborador.

34. Cuéntanos un caso donde un proyecto o un trabajo requirió mucha dedicación de tu parte (¿Qué te entusiasmó u enorgulleció del proyecto?)
35. ¿Cuáles son las cosas que más te entusiasman de tu trabajo en Labcom y cuáles son las que menos te entusiasman? ¿Cuál de las dos consideras que repercute más en ti?
36. ¿Qué tan satisfactorio es para ti dedicarte a este trabajo? y ¿Por qué?
37. ¿Existen aspectos de tu trabajo que te hacen sentir orgulloso/a? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Cierre

38. ¿En qué aspectos crees que se deben enfocar los líderes de Labcom para potenciar el compromiso de los trabajadores?
39. ¿Qué aspectos consideras que son importantes para ti para mantener tu compromiso laboral con Labcom?