



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**ENGAGEMENT Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL INSTITUTO
DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO RED
AVANSYS**

PRESENTADA POR

GUISEL ISABEL FERNANDEZ MORANTE

ASESOR

JUAN RICARDO SALAZAR HUAPALLA

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN RECURSOS
HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



SECCIÓN DE POSTGRADO

**ENGAGEMENT Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL INSTITUTO DE
EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO PRIVADO RED AVANSYS**

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRA EN RECURSOS
HUMANOS

PRESENTADO POR
GUISEL ISABEL FERNANDEZ MORANTE

ASESOR:
DR. JUAN RICARDO SALAZAR HUAPALLA

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo en mi formación tanto profesional como personal.

A mis hermanos por el ejemplo y lucha constante, por enseñarme que los retos y los obstáculos que se presentan siempre pueden superarse.

A los docentes con quienes tuve la oportunidad de trabajar y quienes me inspiraron a trabajar en el tema de investigación.

AGRADECIMIENTOS

A la institución educativa que me permitió realizar la presente investigación, por su disposición e interés en la misma.

A mis profesores quienes me ayudaron en la realización de esta tesis con sus asesorías, sus enseñanzas y excelentes aportes.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Formulación del problema	9
1.3. Objetivos de la investigación.....	11
1.4. Impacto potencial	11
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1 Concepto Engagement.....	17
2.2.2 Dimensiones del Engagement.....	20
2.2.3 Importancia del Engagement.....	21
2.2.4 Modelos teóricos en relación al engagement.....	24
2.2.5 Concepto de Bournout.....	26
2.2.6 Concepto de Evaluación de Desempeño	27
2.2.7 Método de Evaluación de Desempeño.....	28
2.3. Hipótesis.....	29.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	30
3.1. Diseño	30
3.2. Población.....	30
3.2.1 Muestra.....	31
3.3. Instrumentación.....	32
3.4. Procedimiento	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
4.1 Resultados de la Investigación.....	45
4.1.1 Confiabilidad.....	45
4.1.2 Niveles de engagement.....	46
4.1.3 Sub escala de la prueba UWES.....	46
4.1.4 Correlación desempeño – engagement.....	47
4.1.5 Correlación con variables de edad y antigüedad en la empresa.....	48
4.2 Discusión de resultados.....	49
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de Docentes por Área.....	32
Tabla 2: Calificación cuestionario UWES.....	33
Tabla 3: Aspectos a evaluar en la autoevaluación.....	34
Tabla 4: Capacitaciones metodológicas realizadas en el instituto.....	35
Tabla 5: Puntaje por asistencia a capacitaciones.....	36
Tabla 6: Aspectos a evaluar en la encuesta a los alumnos.....	37
Tabla 7: Sub escalas evaluación de desempeño.....	38
Tabla 8: Gráfica de Cajas de la variable dependiente y las 4 sub variables.....	39
Tabla 9: Edad / Antigüedad (tiempo de trabajo) y evaluación de desempeño.....	41
Tabla 10: Fiabilidad de la prueba UWES.....	45
Tabla 11: Distribución de docentes por nivel de engagement.....	46
Tabla 12: Resultados sub escalas de la prueba UWES	46
Tabla 13: Correlación desempeño y engagement.....	47
Tabla 14: Correlaciones con las variables edad y la antigüedad.....	48

RESUMEN

En la presente investigación se estudió el nivel de engagement y su correlación entre las variables engagement y desempeño del personal docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys. Se aplicó la encuesta de UWES elaborada por Wilmar Schaufeli y Arnold Baker (2009). El instrumento consta de 17 ítems con una escala tipo likert, la cual mide 3 factores: vigor, dedicación y absorción. Asimismo, se analizó la correlación entre las variables: edad y antigüedad con las variables de engagement y desempeño.

Los resultados muestran que existe un alto nivel de engagement en los docentes encuestados (Alto 55.1% y muy alto 35.3%). El estudio determinó que existe una correlación positiva entre ambas variables: engagement y desempeño. No obstante, esta correlación es muy baja. La sub escala con mayor puntuación es la de Dedicación, la cual hace referencia a aspectos de carácter motivacional, y estaría en relación directa con aspectos vocacionales de la profesión estudiada, donde el docente percibe su actividad como significativa.

Por otro lado, los resultados indican que a mayor edad mayor puntaje en la dimensión vigor, es decir, los docentes con mayor edad, brindan una energía adicional al trabajo, un esfuerzo extra para con el mismo. A mayor edad y mayor antigüedad (más tiempo en la institución) los resultados indican, un mayor puntaje en desempeño laboral.

Palabras clave: engagement, desempeño, docente

ABSTRACT

In the present investigation, the level of engagement and its correlation between the engagement and performance variables of the teaching staff of the Red Avansys Private Technology Higher Education Institute was studied. The UWES survey prepared by Wilmar Schaufeli and Arnold Baker (2009) was applied. The instrument consists of 17 items with a Likert scale, which measures 3 factors: vigor, dedication and absorption. Likewise, the correlation between the variables: age and seniority with the engagement and performance variables was analyzed.

The results show that there is a high level of engagement in the teachers surveyed (High 55.1% and very high 35.3%). The study determined that there is a positive correlation between both variables: engagement and performance. However, this correlation is very low. The sub-scale with the highest score is Dedication, which refers to motivational aspects, and would be directly related to vocational aspects of the profession studied, where the teacher perceives his activity as significant.

On the other hand, the results indicate that the older age the higher the score in the vigor dimension, that is, the older teachers, provide an additional energy to the work, an extra effort towards it. The older and older (more time at the institution) the results indicate a higher score on job performance.

Key words: engagement, performance, teacher

INTRODUCCIÓN

El auge que está teniendo la psicología positiva en los últimos años, nos presenta una nueva concepción del ser humano, que se centra no tanto en sus debilidades y disfunciones, sino más bien en sus fortalezas y su funcionamiento óptimo (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Actualmente, estos aspectos positivos de salud y bienestar también van cobrando mayor importancia en la psicología organizacional. Hoy en día las organizaciones que buscan ser saludables necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos, pues son ellos, los colaboradores, de quienes depende el éxito de una empresa.

Tal y como afirman Salanova y Schaufeli (2004), para alcanzar este objetivo es necesario alejarse de la gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales y aproximarse a la concepción de la psicología organizacional positiva, que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales. Las empresas necesitan empleados proactivos, que estén conectados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad (Bakker y Leiter, 2010).

Uno de esos aspectos positivos que debemos identificar en los colaboradores, es el engagement, el cual es considerado el polo opuesto al burnout. Mientras los colaboradores con burnout se sienten exhaustos y muestran actitudes cínicas, sus contrapartes, que presentan engagement, se sienten vigorosos y entusiasmados respecto a su trabajo (Shaufelli y Bakker, 2002).

El engagement aparece entonces como un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral (Carrasco, De la Corte y Leon, 2010).

En este sentido, Salanova (2009) refiere que en las organizaciones se debe optimizar no sólo el capital humano sino también el capital psicológico, teniendo en cuenta y valorando las fortalezas personales y capacidades psicológicas de los colaboradores como un activo más de la empresa. Por capital psicológico se entiende al conjunto de características positivas que desplegamos en nuestra vida personal y profesional, que son puestas al servicio de la empresa donde nos desempeñamos, y que generan valor. El capital psicológico positivo incluye: autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia y engagement. Los empleados engaged parecen crear y movilizar sus propios recursos personales y laborales, se comprometen con la personalización de su trabajo (Wrzesniewski, Dutton, 2001).

Teniendo en cuenta lo expuesto líneas arriba y conociendo la importancia del engagement en los miembros de un equipo de trabajo. Se considera importante, estudiar a la población docente, quienes se encargan de formar a los estudiantes no solo transmitiendo conocimientos sino también habilidades para el futuro. El estudio

del engagement en esta población, nos permitirá conocer que tan conectados y dispuestos están los docentes en relación a su trabajo.

El presente estudio analizará el nivel de engagement y la relación entre este engagement y el desempeño docente, a fin de entender en qué medida los docentes están vinculados psicológicamente con su labor y como esta se refleja en su desempeño.

La presente investigación se encuentra compuesta por cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta el problema de investigación, así como los objetivos de la misma, en el capítulo dos se presenta el marco teórico en donde se pone en evidencia los modelos teóricos en torno al concepto de engagement, así como los antecedentes de estudio. El tercer capítulo hace referencia a la metodología utilizada en esta investigación, en el cuarto capítulo se señalan los resultados encontrados y la discusión de los mismos. Finalmente, contamos con un acápite para las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Así como un apartado para los anexos, donde se encuentran los instrumentos utilizados para evaluar cada uno de los constructos.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El sistema educativo peruano, ofrece 1,118 carreras de Educación Superior y Técnico Productivas, de este total 528 carreras son impartidas por las universidades y 590 por los institutos superiores que ofrecen las carreras de Educación Técnico Productivas; según indica el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Dentro de los institutos de Lima que existen hoy en día, la institución seleccionada para la investigación: el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys SAC, es una institución que pertenece al Grupo El Comercio y que ha realizado una inversión de US\$ 3.5 millones para la modernización de su local y educación. Asimismo, este instituto ofrece las carreras que en el sector industrial tiene mayor demanda en nuestro país, según lo dio a conocer el MINEDU en octubre del 2018. Así, en el sector industria, las carreras con mayor demanda son: mecatrónica industrial, mecatrónica automotriz, mantenimiento de maquinaria de planta, automatización industrial, tecnología mecánica eléctrica, tecnología de la producción, producción y gestión industrial, tecnología de las industrias alimentarias

y tecnologías ambientales. Las empresas necesitan estos técnicos para garantizarse a sí mismas un crecimiento sostenible.

Por mucho tiempo, la educación técnica en nuestro país ha sido menospreciada y colocada en segundo lugar a comparación de la educación universitaria, hoy en día se están realizando esfuerzos importantes por revalorizar nuestra educación técnica, tomando medidas concretas para que esto pueda ser palpable; en este sentido, se está gestionando la posibilidad de que los egresados de carreras técnicas puedan contar al culminar la misma, con el diploma de bachiller lo que le dará acceso a optar por estudios de post grado.

Asimismo, se están presentando una serie de actividades que buscan supervisar la calidad educativa de las mismas, supervisando el cumplimiento de las normas en cada instituto superior técnico de nuestro país; por ello, tal como ocurren en las universidades, hoy en día los institutos también pasan por procesos que buscan brindar licenciamiento al mismo; todo ello en búsqueda del beneficio del estudiante.

Tal y como se señaló en una reunión de la OIE (Organización de Estados Iberoamericano) sobre las metas de educación al 2021, en el Perú es necesario consolidar la educación técnica ya que es parte de nuestro crecimiento económico. Y este esfuerzo no se limita a la existencia de institutos superiores, sino sobre todo a la calidad educativa de los mismos, que puedan formar profesionales comprometidos con su labor. Por ello la importancia del docente como eje fundamental del proceso educativo.

El docente, ha sido por muchos años, poco valorado por su trabajo, las instituciones solo se centran en el cumplimiento del horario establecido y no en la calidad de su enseñanza; por tanto, el docente se convertía en solo una persona aislada de la institución.

Hoy en día, debido a la ley de institutos y escuelas de educación superior, los docentes adquieren un rol importante en el proceso educativo, y es parte fundamental del proceso de licenciamiento que tienen los institutos a nivel nacional. En esta ley se señala que el instituto debe contar con un personal docente idóneo y suficiente para los programas de estudios ofrecidos, además de que cada uno debe contar con dominio actualizado de su especialidad. Muchas veces sucede que los institutos solo se centran en cubrir estos requisitos y dejando de lado competencias y características necesarias en un docente de educación superior.

Si bien es cierto, la educación técnica está siendo cada vez más reconocida en nuestro país como se señala en la encuesta de demanda ocupacional del 2017, elaborada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), la cual reveló que las empresas requerirán en el futuro más técnicos que universitarios, poco se ha estudiado acerca de los encargados de esta formación, los docentes de institutos técnicos. Estos profesionales que deberían contar con condiciones laborales que no solo se centren en la infraestructura, el pago y el horario de trabajo sino también en aspectos administrativos – académico que permitan un óptimo ejercicio de su profesión.

Es aquí que el docente cobra un protagonismo importante como encargado de la formación, por ende, su trabajo debe ser analizado en miras de potenciar sus habilidades no solo a través de capacitaciones y desarrollo de habilidades pedagógicas, sino también brindándole las condiciones necesarias que generen engagement, lo cual hará de su trabajo una mejor experiencia para él y por ende para sus alumnos.

El presente trabajo tiene como objetivo, estudiar a esta población docente a fin de poder describir el engagement que poseen en su trabajo y como esta variable correlaciona con su desempeño laboral. Los resultados de esta investigación permitirán conocer no solo el nivel de engagement docente, sino también las características del mismo. Así como la relación de este constructo con el desempeño profesional. Identificando, aspectos que permiten al docente más allá de lo económico poder afianzar su vocación y plasmarla en su trabajo del día a día, brindando un desempeño de calidad frente a los futuros profesionales.

1.2. Formulación del problema

Se puede inferir a partir de lo descrito anteriormente, que las instituciones se centran muchas veces en la formación y experiencia del docente a cargo, es decir, a cumplir con estos requisitos para el ingreso de los mismos a la institución de enseñanza, dejando de lado aspectos relevantes que son de orden más interno.

Existen mucha literatura en la actualidad, sobre la importancia que tiene el factor humano para el buen funcionamiento de una empresa, es importante destacar que las empresas que lo consideran como indispensable en el desempeño de sus actividades, tienen altas posibilidades de contar con una ventaja competitiva difícil de igualar por otras empresas que no comparten esta filosofía.

Considero importante estos aspectos, dentro de los cuales se encuentra la variable engagement, estudiar el nivel de engagement, así como entender que aspectos lo refuerzan, disminuyen o incrementan y, por otro lado, conocer de qué manera esto correlaciona con el desempeño ofrecido a la institución. Nos darán luces de su impacto en un entorno tan importante como el educativo.

Los docentes en nuestro país son poco valorados, pese a la responsabilidad que tienen de formar a los profesionales del futuro, muchas veces la demanda hacia los docentes es tan intensa de parte del alumnado, de los padres, de la institución y de la sociedad en general, que el desgaste emocional es inevitable. Es justamente el engagement aquella variable que surge como factor protector del bienestar de esta población. Este engagement genera en el docente, la vinculación, la pasión, el entusiasmo en su labor.

En este sentido, este estudio tiene como fin conocer la relevancia del engagement, el cual les permita desempeñarse de manera adecuada y entregada a su labor. Identificar el nivel de engagement en esta población, las dimensiones más resaltantes dentro del grupo estudiado tales como el vigor, la dedicación y la

absorción. De la misma manera, conocer cómo la edad o el tiempo de permanencia en la institución puedan influir en el engagement y desempeño.

1.3 Objetivos de la investigación

- Describir el nivel de engagement en la población docente
- Describir el nivel alcanzado por cada dimensión del engagement (vigor, dedicación y absorción)
- Describir la correlación entre las variables engagement y el desempeño docente.
- Describir la relación entre las variables: edad y antigüedad con el engagement y desempeño

1.4. Impacto potencial

En nuestro país existe muy poca investigación del constructo engagement docente, por tanto, este estudio servirá de punto de partida para futuras investigaciones, para el beneficio de los colaboradores (docentes), los clientes (alumnos), instituciones educativas; y por ende las empresas y la sociedad en general.

La presente investigación permitirá entender la importancia del engagement docente y su incidencia en el desempeño. A través de este estudio, se podrá identificar la importancia del constructo, para luego generar estrategias para

potenciar el engagement sobre todo en una población tan importante como la de los docentes, encargados de formar profesionales que aportarán al desarrollo del país.

Permitirá analizar que otras variables influyen en el engagement y de qué manera la empresa puede fomentar ambientes con recursos necesarios para que los docentes puedan potenciar sus fortalezas y esto se vea reflejado en el engagement para con los alumnos y por añadidura con la institución educativa.

El estudio aportará información acerca de las variables edad y el tiempo y su relación con el engagement y desempeño, a fin de conocer cómo afecta o beneficia el nivel de engagement docente.

Con esta información las instituciones podrán tomar decisiones importantes en pro de su plana docente, de la organización y del alumnado en general.

Esto último será importante como aporte para las instituciones educativas, ya que como se ha revisado en las bases teóricas, las personas con engagement no solo hacen uso de los recursos que la empresa les brinda, sino que además crean sus propios recursos a fin de mantenerse comprometidos con su labor, esto daría reflejo de una competencia importante en todo colaborador como es la proactividad, la cual potencia el aporte del colaborador, repercutiendo en el desempeño.

Finalmente, la investigación permitirá entender el valor del factor humano en las organizaciones, entendiendo que el personal satisfecho con su labor y crecimiento personal, proporcionará beneficios para la organización y la sociedad en

general, por lo que es relevante conocer más acerca de estos factores relacionados con la motivación del personal como es el engagement.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

En el trabajo realizado por Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el Trabajo? concluyen que "los empleados se encargan de mantener su propio engagement en el trabajo, modificando proactivamente su ambiente laboral. Como resultado, los empleados engaged no sólo hacen un uso total de los recursos laborales disponibles, sino que también son capaces de crear sus propios recursos para mantenerse comprometidos".

El estudio Bakker y Xanthopoulou (2009) han confirmado que las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño y el desarrollo de competencias de los empleados, facilitan el engagement, especialmente cuando se trata de un puesto que supone un reto para el individuo.

En la tesis presentada en Ecuador por Bravo Mantilla (2013) que estudio el compromiso laboral en el área administrativa de una universidad, los resultados señalan que a menor tiempo de permanencia en la empresa mayor es el

engagement laboral que poseen y a mayor tiempo laborando los grados de engagement son menores. Esto puede deberse según explica el autor, a que cuando el colaborador recién inicia labores sus expectativas e interés en la tarea son altos, por tanto su engagement también. Por otro lado, cuando el colaborador tiene más tiempo en la empresa, las actividades que realizan se convierten en rutinarias por lo cual el engagement disminuye.

En nuestro país se han realizado investigaciones bajo el modelo de Mayer, modelo multidimensional, la tesis realizada por Martin Rivera Carrascal (2010) "Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima metropolitana y su correlación con variables demográficas", en el cual se analizó el compromiso y su correlación con variables demográficas el cual se concluyó que el grado de compromiso organizacional afectivo (relacionado más con el sexo femenino), y la variable de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo (variable ligada al sexo masculino).

Por otro lado, el nivel de enseñanza en el que se desenvuelven los docentes tiene mediana significancia a nivel afectivo; es decir, que el trabajo a diario con un grupo de alumnos y el compartir con ellos sus experiencias generan apego emotivo.

La consultora Gallup, también ha realizado estudios a lo largo de varios años. En uno de ellos encuestó a 105.000 empleados en 24 compañías de variadas industrias, considerando múltiples preguntas, y correlacionó las respuestas con indicadores de productividad, rentabilidad, retención y servicio al cliente. Se

descubrió que en aquellas compañías y/o unidades en que esos indicadores estaban más altos, los empleados respondían más positivamente a 12 preguntas y en especial a seis de ellas (¿Se lo que se espera de mí en mi trabajo? ¿Tengo los materiales y equipamiento que necesito para hacer mi trabajo correctamente? ¿En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo que hago mejor? ¿En los últimos 7 días he recibido reconocimiento o elogios por hacer bien el trabajo? ¿Le importo yo como persona a mi supervisor o a alguien en mi trabajo? ¿Hay alguien en mi trabajo que incentiva mi desarrollo?), que resultaron ser críticas en la labor. La respuesta positiva a todas estas preguntas se debe también al rol del jefe directo, como elemento fundamental, en términos de desarrollar una relación individual con el colaborador y lograr ese compromiso. Los empleados establecen el compromiso mayormente con su jefe directo y cuando dejan la compañía, en la mayoría de los casos se debe también a los jefes (Salcedo, 2013).

En la tesis doctoral de Casuso Holgado (2011) "Estudio del estrés, engagement y rendimiento académico en estudiantes universitarios de ciencias de la salud", indican que los estudiantes de Ciencias de la Salud se sienten "Regularmente" vigorosos y absortos en sus estudios; y que "Bastantes veces/Siempre" sienten que la dedicación a sus estudios tiene sentido, es un reto para ellos o se sienten orgullosos de los mismos. Cabe recordar que la dimensión Dedicación es la que hace referencia a más aspectos de carácter motivacional o vocacional en los alumnos, siendo los ítems que conforman esta dimensión los que siguen: "Creo que mi carrera tiene significado", "mis estudios me inspiran cosas nuevas", "estoy entusiasmado con mi carrera", "estoy orgulloso de hacer esta carrera o mi carrera es retadora para mí".

En la tesis "factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia" (López y Orellana, 2013), se señala que el engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia está influenciado por algunos factores socio-demográficos, personales y laborales destacando la relación de pareja, tener una familia, etc. que son significativos al momento de realizar el análisis estadístico, permitiendo evaluar y proponer un perfil sobre el que se puede intervenir. Esto en relación con alcanzar la realización personal, donde un individuo feliz y realizado es una persona más comprometida a nivel laboral, porque presenta las herramientas necesarias para enfrentar los conflictos que pueden entorpecer el desarrollo de sus actividades de trabajo

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Concepto Engagement

Kahn (1990) fue de los primeros autores en teorizar sobre el engagement, conceptualizándola como la energía concentrada que se dirige hacia metas organizacionales. Describía a los empleados con engagement como personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles.

En cuanto a su traducción al español, está se hace compleja. No obstante, el término que más se ajusta es quizá el de vinculación psicológica con el trabajo

(Salanova y Llorens, 2004). Cuevas (2012) lo define como "El engagement en pocas palabras es hasta qué punto los empleados, para contribuir a la organización a la que pertenecen, hacen un mejor trabajo del que se les exige".

En la bibliografía encontrada, el concepto de engagement se contrapone al de burnout. Tal como refieren Maslach y Leiter (1997) "el engagement se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones del burnout: agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional. Asimismo, plantean que, en el burnout, la energía se convierte en agotamiento, la participación en cinismo, y la eficacia se transforma en ineficacia.

El engagement responde a la descripción de un constructo claramente motivacional, ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas que experimentan engagement, se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales, se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia.

Los trabajadores afrontan las horas de trabajo lleno de energía y dispuesto a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades, disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización (Brennan, Palermmo y Tagliapietra, 2011).

Es importante, considerar mientras que el engagement es un constructo motivacional, la satisfacción y el compromiso son constructos con un carácter más

actitudinal (Lisbona, Morales y Palaci, 2009). Por tanto, no podemos utilizar el concepto de engagement como sinónimo de compromiso.

El engagement refieren Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris (2008) consiste en cómo los trabajadores viven su trabajo: como una experiencia estimulante y enérgica, que los motiva a querer realmente destinar tiempo y esfuerzo (el componente vigor); como una actividad significativa y valiosa (dedicación); y como algo interesante y apasionante (absorción). Los empleados que presentan engagement en sus centros laborales se dice que es un empleado engaged o enganchado (Cuevas, 2012).

El Engagement, se relaciona con el altruismo organizacional, cooperación en el grupo, estar ilusionado por el trabajo, capacidad para afrontar demandas, conexión energética y afectiva, motivación por el trabajo, compromiso por el trabajo o enamoramiento por el trabajo (Cárdenas y Jaik, 2014).

El engagement según explican los autores Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma y Bakker (2000) es un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y temporal, el engagement se refiere a un estado cognitivo – afectivo persistente en el tiempo que no está focalizado sobre un objeto o conducta específica.

2.2.2 Dimensiones del Engagement

Tal y como se describe líneas arriba, el engagement cuenta con tres características básicas que señala Schaufeli (2000), el vigor, dedicación y absorción.

- **El vigor** se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo por esforzarse en el trabajo.
- **La dedicación** se caracteriza por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionado con el trabajo que uno realiza.
- **La absorción** se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que "el tiempo pasa volando" y uno se deja llevar por el trabajo. Este último, es un concepto cercano al termino "flow" o estado de experiencia óptima (Csikszentmihalyi, 1990). No obstante, cabe indicar que el flow se refiere a un estado temporal, mientras que el engagement es un estado más permanente.

Las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (reflejada en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo), alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, conductas de iniciativa personal, desempeño exitoso en las tareas. Otra importante consecuencia el engagement hace referencia a la extrapolación de emociones positivas desde el

trabajo a casa y viceversa, que se plasma en una mejor conciliación de la vida familiar y laboral (Salanova et al 2000 citado en Carrasco et al 2010).

Los colaboradores con engagement se sienten más comprometidos con su trabajo, y suelen ser más leales a la institución. En consecuencia, el engagement está relacionado positivamente con el desempeño laboral del empleado, convirtiéndose en predictor de conductas que están más allá de los comportamientos esperados por un empleado estándar.

2.2.3 Importancia del Engagement

Claire y Bohrt (2004) indican que la gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, y, por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación. Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal (Gibson et al, 1999 citado en Claire y Bohrt, 2004).

Recientes trabajos muestran que variables individuales como la autoeficacia, autoestima y el optimismo también median la relación entre los recursos del trabajo y el engagement (Llorens et al, 2007; Xanthopoulou et al, 2007 citado en Gálvez, Moreno y Mingote, 2011).

Una de las principales tareas de una empresa es poder identificar factores protectores del bienestar profesional y personal del trabajador a fin de explicar por qué hay personas y organizaciones que gozan de una mayor energía positiva en relación con el trabajo, así como la manera de conseguirlo (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010; Díez y Dolan, 2008).

Para Marsollier y Aparicio (2011) el bienestar psicológico implica una disposición estable para evaluar de forma positiva o negativa la vida, y en esta evaluación que realiza el sujeto, pone en funcionamiento varias dimensiones que tienen que ver con: el control de las situaciones (sensación de control y autocompetencia), los vínculos psicosociales (relaciones personales), la existencia de proyectos (metas y propósitos en la vida), y aceptación de sí mismo (bienestar consigo mismo).

Se señala que las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (reflejada en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo), alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, conductas de iniciativa personal, desempeño exitoso en las tareas, una mayor calidad del servicio a los clientes y un aumento de la salud de los empleados, siendo uno de los indicadores de ésta la disminución de quejas psicosomáticas. Otra importante consecuencia del engagement hace referencia a la extrapolación de emociones positivas desde el trabajo a casa y viceversa, que se plasma en una mejor conciliación de la vida familiar y laboral (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau 2000 citado en Carrasco et al 2010).

Por otro lado, Barsade (2002), refiere el proceso del contagio emocional como "el efecto domino". Afirma que las emociones positivas son un potente elicitador de resultados positivos en los equipos de trabajo. Mediante varios diseños experimentales puso a prueba su hipótesis. Confirmando que las emociones positivas se contagian rápidamente entre los miembros del grupo, y aquellos equipos de trabajo que más emociones positivas experimentan presentan un mayor número de conductas de ayuda y mejor rendimiento; siendo especialmente relevante el papel que desempeñan los líderes, cuya capacidad para contagiar emociones es mucho mayor.

Finalmente, se ha mostrado empíricamente que el estado de Engagement modula los efectos directos de los recursos sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (Salanova y Schaufeli, 2009). Como resultado, los empleados engaged tienden a crear un entorno de trabajo más desafiante (buscando demandas) y provisto de más recursos (buscando o creando más recursos).

Junto al control, los empleados engaged se comportan de manera proactiva y alcanzan altos niveles de desempeño, lo cual también puede contribuir a mantener e incluso mejorar el compromiso laboral (Bakker et al 2011).

En cuanto a los paradigmas sobre el engagement y la psicología organizacional, hoy en día sabemos que mejorar el desempeño organizacional, también implica la mejora en la calidad de vida laboral y organizacional; es decir, las empresas toman en cuenta también la salud psicosocial, el bienestar y la

satisfacción de los colaboradores como factores fundamentales para un mejor rendimiento a nivel laboral.

2.2.4 Modelos teóricos en relación al engagement

Muchas investigaciones acerca del engagement se han centrado en el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), que analiza el compromiso organizacional, según el cual este compromiso tiene tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo. Es decir, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

El detalle de estos componentes es el siguiente:

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la

organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Kahn (1990) señala que las dos dimensiones principales del engagement son la dimensión emocional que se relaciona con lograr establecer un vínculo personal, experimentando empatía y preocupación por los demás y la dimensión cognitiva (que se vincula con ser consciente de la misión y rol en la organización).

En el modelo unidimensional de Schaufeli (2000), se señala que el engagement se centra en características como el vigor, dedicación y absorción. El engagement representa un estado multidimensional afecto-cognitivo. Es bajo este modelo que se trabajará en la presente investigación

2.2.5. Concepto de Burnout

El término Burnout fue propuesto por Freudenberger en 1974, este autor describe al burnout como "una sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resulta de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador".

Por su parte Pines y Aronson (1988), proponen que "Es el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes." El agotamiento físico se caracteriza por baja energía, fatiga y debilidad general. El agotamiento emocional incluye sentimientos de incapacidad y desesperanza.

Maslach y Jackson (1982), lo conceptualizan como cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación y que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso. Según estas autoras, el "burnout" se manifiesta por tres síntomas:

a. Agotamiento emocional:

El agotamiento emocional se refiere a la falta de recursos emocionales y al sentimiento de que nada se puede ofrecer a otra persona. Es un componente fundamental del "burnout" que puede tener manifestaciones físicas y psíquicas.

b. Despersonalización:

La despersonalización es el desarrollo de actitudes negativas e insensibles hacia los destinatarios de los servicios que se prestan.

c. Realización personal:

El cual supone una serie de respuestas negativas hacia uno mismo y a sus trabajos típicos de la depresión, moral baja, evitación de las relaciones interpersonales-profesionales, baja productividad, incapacidad para soportar la presión.

2.2.6 Concepto de Evaluación de Desempeño

Según Feldman (1998), el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Para cumplir este objetivo el sistema de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el puesto. Por otro lado, Ivancevich (2005) refiere que "es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien".

Chiavenato (2009), describe la evaluación del desempeño como "una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las

actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”.

2.2.7 Método de Evaluación de Desempeño

Para la presente investigación se utilizó el método de escalas gráficas, el cual mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados se evalúa al colaborador. Para su aplicación se utiliza una gráfica, la cual está compuesta por líneas horizontales y verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las verticales representan los grados de variación. Los factores de cada colaborador se seleccionan previamente para definir las cualidades que serán evaluadas. Cada factor se define con una descripción breve, simple y objetiva, para evitar distorsiones (Sherman y, Chudren, 2005).

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

2.3. Hipótesis

Bajo la información descrita líneas arriba, se presume la siguiente hipótesis:

- A mayor nivel de engagement, mayor desempeño en los docentes en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys

CAPÍTULO III. MÉTODOLÓGÍA

3.1. Diseño

La presente investigación es de tipo descriptivo - correlacional, se describe el nivel de engagement, el nivel de las subescalas: absorción, dedicación y vigor. Así como el análisis de la relación entre las variables: engagement y desempeño. Y la relación entre edad / antigüedad y los constructos engagement y desempeño.

3.2. Población

La presente investigación fue realizada con los docentes de la siguiente institución educativa:

Nombre: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys SAC

Años: 34 años aproximadamente

Dirección: Jr. Uruguay 514 – Cercado de Lima

RUC: 20349287111

Escuelas: Escuela de Ingeniería, escuela de salud, escuela de administración y negocios, escuela de diseño, escuela audiovisual y artes escénicas, escuela de tecnología de información.

Docentes: 283 docentes

Alumnos: 5000 alumnos aprox.

En cuanto a la infraestructura, cuenta con su local principal de aproximadamente 10,000 metros cuadrados, que se encuentra en plena remodelación a fin de brindar mayores comodidades al alumnado, ampliando sus aulas y cambiando el mobiliario de la misma; presentan aún algunas carencias en cuanto a iluminación, ventilación, equipos audiovisuales y nivel salarial de los docentes.

3.2.1 Muestra

Para poder cumplir con los objetivos de la investigación, se evaluó al 100% de la población docente del instituto: 283 docentes entre hombres y mujeres que forman parte del staff del instituto. La población se distribuye en 7 áreas académicas, las cuales se detallan en el siguiente recuadro:

Tabla 1: Distribución de Docentes por Área

ÁREA	DOCENTES
Salud	10
CETPRO	6
Empresarial	47
Extensión	8
Ingeniería	73
Tecnología y Diseño	46
Trasversales	93
TOTAL	283

3.3. Instrumentación

Para la **escala de engagement** se utilizará el instrumento:

- Cuestionario UWES - Utrecht Work Engagement Scale, elaborado por Schaufeli y Baker (2009). La primera versión del UWES estaba conformada por veinticuatro preguntas, después de la evaluación psicométrica en dos diferentes muestras de empleados y estudiantes se decidió eliminar siete preguntas del cuestionario.

El instrumento consta de 17 ítems con una escala tipo likert, la cual mide 3 factores: vigor, dedicación y absorción (**ver anexo 1**)

En el presente estudio se decidió utilizar este cuestionario dado que existen validaciones significativas del instrumento en población de habla hispana.

Asimismo, porque la escala cuenta con dimensiones dentro de la escala que permiten medir aspectos relevantes para esta población tales como el esfuerzo (vigor), entusiasmo (dedicación) y la entrega (absorción) de los docentes como parte de su trabajo diario.

Para la calificación del cuestionario deben sumarse los resultados de los 17 ítems, para los resultados por dimensión se debe sumar las respuestas en los ítems indicados en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Calificación cuestionario UWES

DIMENSIÓN	ITEMS
Vigor	1 + 4 + 8 + 12 + 15 + 17
Dedicación	2 + 5 + 7 + 10 + 13
Absorción	3 + 6 + 9 + 11 + 14 + 16
Engagement	Sumatoria de los tres factores

En cuanto a la evaluación del desempeño laboral, esta tiene según los lineamientos de la institución, como objetivo general: medir el desempeño de los docentes en la institución; y como objetivos específicos: identificar brechas, alinear el desempeño a los objetivos y metas organizacionales e identificar a los docentes que no cumplen con el perfil ético de la institución a fin de tomar acciones correctivas frente a ello.

Para medir esta variable se utilizaron 4 instrumentos, los cuales se describen a continuación:

1. Formato de Autoevaluación (Ver anexo 2)

Este formato fue elaborado por la propia institución, en consenso entre las áreas de recursos humanos y el área académica, quienes determinaron que en este formato se evalúen tres aspectos, cada uno con un determinado número de criterios y con un peso ponderado. El detalle del mismo se explica en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Aspectos a evaluar en la autoevaluación

Aspecto a Evaluar	Número de criterios	Peso ponderado
Personal y Social	5	30%
Profesionales	3	30%
Pedagógicos	5	40%

- Este formato es llenado por el docente.

2. Formato de Evaluación de Líder (Ver anexo 3)

Este formato fue también elaborado por la institución (equipo de RRHH y área académica), siguiendo las mismas pautas en formato y calificación que las usadas en el formato de autoevaluación.

Los encargados de realizar esta evaluación son los jefes de cada una de las 7 áreas con las que cuenta la institución (Empresarial, Ingeniería, Salud, Tecnología y Diseño, CETPRO, Extensión educativa, Unidades transversales)

3. Asistencia a capacitaciones:

Conforme a lo que establece el decreto supremo 728 en su artículo 84^o "El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo a fin de que éste pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

Bajo esta premisa, la institución educativa realiza capacitaciones previas al inicio del ejercicio profesional para que pueda poner en práctica la metodología educativa de la institución.

En ella se consideran 5 capacitaciones fundamentales denominadas:

Tabla 4: Capacitaciones metodológicas realizadas en el instituto

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN
PILAS	Elaborar estrategias de motivación para las sesiones de clase.
MANYAS	Elaborar secuencias de aprendizaje para una clase considerando los procesos cognitivo - afectivos.
CUCO	Identificar elementos de la estructura curricular del sistema modular.
INSTRUMENTA	Identificar la estructura de los instrumentos para la enseñanza (sílabo y Diseño de enseñanza) considerando la metodología del modelo educativo de la institución.
APLIKA	Elaborar una secuencia de aprendizaje aplicando estrategias de aprendizaje activas y participativas

Este aspecto se evalúa de acuerdo al número de capacitaciones a las cuales asistió cada docente, independientemente de cuál de estas sea. Estas son registradas en la lista de asistencia.

Tabla 5: Puntaje por asistencia a capacitaciones

CAPACITACIONES ASISTIDAS	PUNTAJE OBTENIDO
1 capacitación	1
2 capacitaciones	2
3 capacitaciones	3
4 capacitaciones	4
5 capacitaciones	5

4. Formato de Encuesta a los alumnos (Ver anexo 4)

Este formato ha sido diseñado por el área de calidad educativa de la institución de acuerdo a lo estipulado por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), organismo técnico especializado y adscrito al Ministerio de Educación, cuya finalidad es la de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, y que los trabajadores peruanos estén altamente calificados para la labor que realizan.

Este organismo establece en la dimensión: Procesos académicos, el factor Enseñanza- Aprendizaje, que la institución ejecuta, evalúa, actualiza y

mejora sus procesos académicos. Basadas en este factor, la institución consideró en la evaluación de los docentes, aspectos tales como: Cumplimiento de Programas, Consistencia metodológica, Autoaprendizaje y Evaluación del Aprendizaje.

La encuesta cuenta con 19 items, los cuales son evaluados a través de una escala de liker por los alumnos. (Ver anexo 4). Dichos ítems evalúan cada uno de los factores exigidos por la SINEACE, tal y como se detalle en el siguiente cuadro:

Tabla 6: Aspectos a evaluar en la encuesta a los alumnos

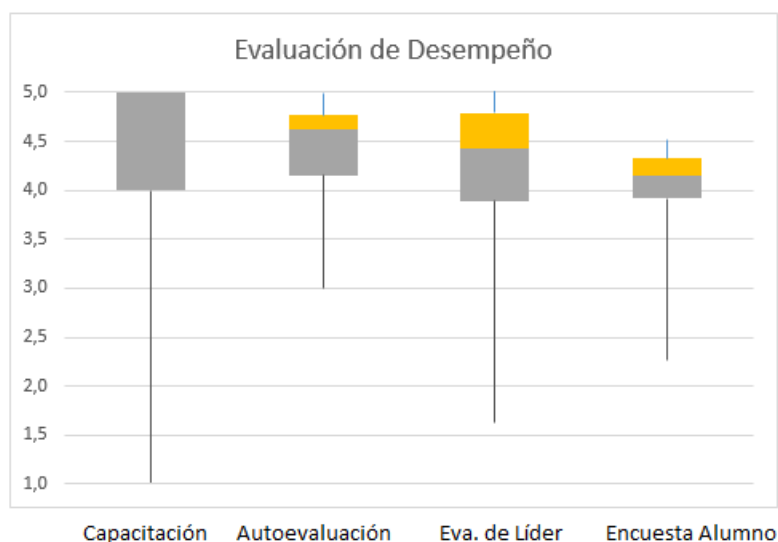
FACTOR	ITEMS
Consistencia metodológica	1, 2, 3, 7, 12, 16
Cumplimiento del Programa	4, 5, 6, 8
Autoaprendizaje	9, 13, 14, 15
Evaluación del Aprendizaje	10, 19
Rendimiento Académico	11, 17, 18

Estos cuatro instrumentos de evaluación de desempeño nos dieron un único puntaje, el cual se califica por porcentajes, indicados en la siguiente tabla. Los porcentajes de cada una de las dimensiones se decidieron en reunión de equipo de trabajo donde participaron los gerentes de las áreas: Académica, RRHH y Calidad Educativa. En dicha reunión se establecen los sustentos por lo cual se designan los pesos en porcentaje.

Tabla 7: Sub escalas evaluación de desempeño

Dimensión	Porcentaje (%)	Sustento
Autoevaluación	5%	Menor porcentaje, ya que es una evaluación referencial que tiende a ser menos objetiva
Evaluación del Líder	40%	Dimensión relevante, dado que el jefe tiene contacto directo con el trabajo diario del docente y es el encargado de brindar el feedback respectivo luego de cada evaluación de desempeño.
Asistencia a capacitaciones	15%	Dado que la capacitación es importante en la institución para poder implementar en el aula la metodología que en ella se enseña. Por ello, el porcentaje es superior a la autoevaluación.
Encuesta a los alumnos	40%	Dimensión relevante, ya que es el alumno quien de manera directa observa el desempeño del docente en el aula
Total	100%	-

Tabla 8: Gráfica de Cajas de la variable dependiente (Evaluación de Desempeño) y las 4 sub variables



3.4. Procedimiento

Se tomó la escala de engagement a cada uno de los docentes. Se realizaron las sumas correspondientes para determinar el puntaje para cada sub escala (Absorción, dedicación y vigor).

Los resultados de la evaluación de desempeño fueron recogidos y analizados en una tabla de Excel de acuerdo a los porcentajes señalados líneas arriba (ver tabla 9).

Cada uno de estos datos fueron ingresados al programa SPSS para los respectivos análisis estadísticos.

Se realizó la correlación entre desempeño y engagement, así como la relación entre engagement y desempeño con las variables edad y antigüedad (tiempo de trabajo en el instituto).

A continuación se muestra la tabla de edad tiempo de antigüedad en el instituto (en meses) y los resultados de evaluación de desempeño:

Tabla 9: Edad / Antigüedad (tiempo de trabajo) y evaluación de desempeño

N°	EDAD	TIEMPO DE TRABAJO (meses)	EVAL. DE DESEMPEÑO
1	55	28	4,53
2	40	14	4,23
3	27	10	4,53
4	29	16	4,27
5	41	16	4,51
6	33	4	3,98
7	54	17	3,18
8	35	8	3,78
9	54	7	4,32
10	39	3	3,60
11	36	9	4,46
12	51	7	4,44
13	70	30	4,74
14	50	21	4,56
15	54	4	4,28
16	56	30	4,45
17	31	20	4,24
18	54	8	4,66
19	34	3	4,10
20	32	14	3,81
21	42	4	3,93
22	61	30	4,44
23	31	26	4,51
24	39	8	4,25
25	32	8	3,91
26	42	21	4,35
27	33	9	4,38
28	53	30	4,32
29	31	9	3,98
30	43	16	4,52
31	27	7	3,93
32	32	15	4,36
33	25	3	3,56
34	41	30	4,21
35	28	7	4,22
36	39	21	4,17
37	26	2	3,51
38	24	7	4,22
39	33	9	3,90
40	45	9	4,40

N°	EDAD	TIEMPO DE TRABAJO (meses)	EVAL. DE DESEMPEÑO
41	32	16	4,68
42	46	26	3,90
43	26	7	4,22
44	30	21	3,80
45	71	30	4,11
46	33	30	4,19
47	32	21	4,59
48	40	15	4,42
49	29	2	3,46
50	24	7	4,48
51	55	8	3,74
52	47	9	4,18
53	50	9	4,27
54	31	9	4,08
55	23	9	4,09
56	44	3	3,99
57	30	4	3,98
58	61	3	4,61
59	44	9	4,69
60	47	9	4,75
61	49	30	4,28
62	45	21	4,46
63	39	21	4,19
64	50	4	4,14
65	40	12	4,74
66	25	9	4,43
67	46	47	4,61
68	26	4	4,54
69	31	8	4,30
70	32	9	4,61
71	50	3	4,60
72	27	14	4,70
73	32	20	4,73
74	55	30	4,47
75	25	4	3,10
76	60	9	4,41
77	43	19	4,49
78	53	30	4,57
79	56	30	4,48
80	47	9	3,75

N°	EDAD	TIEMPO DE TRABAJO (meses)	EVAL. DE DESEMPEÑO
81	25	14	3,62
82	40	9	4,32
83	38	20	4,13
84	34	3	3,42
85	37	21	4,61
86	57	30	4,75
87	69	30	4,86
88	32	21	4,41
89	34	15	4,46
90	33	3	3,94
91	31	30	4,69
92	28	9	4,12
93	23	7	4,21
94	45	20	4,25
95	39	3	3,89
96	29	8	4,32
97	38	9	4,25
98	44	9	4,56
99	28	9	4,49
100	23	7	2,61
101	55	3	3,47
102	52	6	4,28
103	27	9	4,48
104	27	4	4,18
105	31	9	3,96
106	45	16	3,95
107	30	2	2,97
108	39	26	4,48
109	31	6	3,91
110	36	9	3,91
111	47	9	3,95
112	33	19	4,12
113	31	9	4,69
114	54	23	3,97
115	60	30	3,77
116	52	16	4,69
117	23	9	4,71
118	59	9	4,97
119	44	3	4,11
120	54	8	4,42

N°	EDAD	TIEMPO DE TRABAJO (meses)	EVAL. DE DESEMPEÑO
121	64	20	4,42
122	33	2	4,74
123	40	36	4,32
124	45	16	4,59
125	38	9	4,35
126	29	2	3,92
127	43	4	4,18
128	42	21	4,82
129	68	30	4,69
130	26	9	4,13
131	42	17	4,35
132	43	9	4,36
133	35	2	4,67
134	54	9	4,57
135	40	3	4,81
136	35	16	4,81
137	61	19	4,00
138	42	4	3,34
139	28	7	4,42
140	48	28	4,36
141	28	3	4,32
142	47	9	4,43
143	30	28	3,92
144	35	9	4,25
145	42	4	3,50
146	55	8	4,48
147	30	9	3,98
148	32	4	3,80
149	27	19	4,59
150	27	4	4,32
151	44	16	4,34
152	28	2	3,53
153	55	30	4,55
154	38	9	4,32
155	30	6	3,85
156	41	9	3,94
157	24	4	4,06
158	32	23	4,74
159	34	10	4,77
160	44	9	4,36

N°	EDAD	TIEMPO DE TRABAJO (meses)	EVAL. DE DESEMPEÑO
161	45	28	4,29
162	41	7	4,40
163	43	29	4,45
164	39	30	4,69
165	32	15	4,45
166	54	30	4,24
167	35	30	4,64
168	51	17	4,64
169	37	23	4,49
170	28	9	4,40
171	48	30	4,46
172	52	29	4,74
173	38	4	4,38
174	65	28	4,45
175	39	20	4,74
176	36	20	4,64
177	55	9	4,07
178	41	9	4,65
179	29	2	4,47
180	44	9	4,44
181	37	12	3,94
182	46	16	4,40
183	30	3	3,93
184	34	29	4,41
185	30	8	3,97
186	55	30	4,15
187	26	7	4,03
188	44	20	4,25
189	41	9	4,47
190	42	4	4,34
191	47	29	4,60
192	33	16	4,32
193	45	47	4,68
194	36	14	3,88
195	34	2	3,92
196	34	2	3,36
197	65	30	4,39
198	50	9	4,50
199	60	30	4,72
200	28	14	3,19
201	26	7	3,62
202	35	23	4,55

N°	EDAD	TIEMPO DE TRABAJO (meses)	EVAL. DE DESEMPEÑO
203	34	3	4,60
204	34	9	4,47
205	30	10	4,51
206	25	16	4,54
207	44	9	4,29
208	45	9	4,11
209	44	19	4,46
210	26	10	4,55
211	32	4	4,34
212	42	9	4,05
213	53	9	4,56
214	42	4	4,42
215	37	5	4,32
216	46	25	4,24
217	57	30	4,69
218	41	30	4,64
219	28	10	3,44
220	25	9	4,31
221	33	7	3,44
222	29	9	4,01
223	55	4	3,76
224	35	28	3,99
225	50	38	3,60
226	47	3	4,48
227	43	7	3,90
228	43	2	4,51
229	50	7	4,38
230	26	9	4,22
231	33	4	3,92
232	39	6	4,62
233	44	7	3,88
234	41	26	3,37
235	28	16	4,03
236	24	4	3,20
237	27	8	4,04
238	32	28	3,92
239	29	30	4,65
240	47	9	4,59
241	37	9	3,17
242	56	3	3,06
243	53	16	3,94
244	27	14	3,93

Nº	EDAD	TIEMPO DE TRABAJO (meses)	EVAL. DE DESEMPEÑO
245	35	28	4,47
246	37	6	3,17
247	25	28	3,85
248	28	3	4,07
249	42	28	4,32
250	61	24	3,66
251	24	9	4,36
252	38	20	4,36
253	39	3	3,95
254	60	29	4,54
255	28	4	2,92
256	51	30	4,32
257	32	17	3,97
258	38	3	4,45
259	27	30	3,57
260	31	29	4,06
261	24	9	4,39
262	22	9	4,28
263	31	9	4,15
264	32	4	3,23
265	24	9	4,20
266	27	4	2,93
267	38	6	4,22
268	33	8	3,49
269	30	9	4,60
270	51	16	4,28
271	39	7	3,15
272	36	9	3,66
273	27	14	4,59
274	27	9	4,10
275	38	30	4,44
276	36	7	3,38
277	36	4	3,88
278	35	4	3,50
279	38	17	4,24
280	29	17	4,11
281	29	21	4,04
282	28	9	4,16
283	29	7	3,80

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Confiabilidad

Para estimar la fiabilidad de la prueba UWES utilizada en esta investigación, se utilizó el alfa de cronbach, el cual fue de 0.85 tal y como se muestra en la Tabla 10, lo cual indica fiabilidad de la prueba, es decir los ítems miden el constructo de engagement.

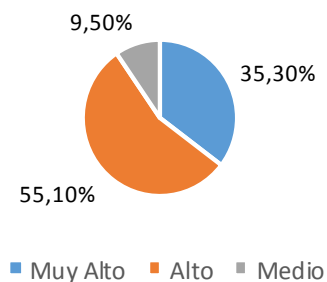
Tabla 10 – Fiabilidad de la Prueba UWES

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,855	,870	17

4.1.2. Niveles de Engagement

Tabla 11 - Distribución de docentes por nivel de engagement

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ALTO	100	35,3%
ALTO	156	55,1%
PROMEDIO	27	9,5%
BAJO	0	0%
MUY BAJO	0	0%
TOTAL	283	100%



En la tabla 11 se puede observar que el 35,3% presenta un nivel muy alto de engagement, 55,1% un nivel alto, mientras que el nivel medio muestra un 9,5%.

4.1.3. Sub escalas de la prueba UWES

Tabla 12 – Resultados Sub escalas de la prueba UWES

Sub Escala (Puntaje Promedio)	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
VIGOR	283	3,50	6,00	5,3970	,47542	,226
DEDICACIÓN	283	3,20	6,00	5,5717	,45668	,209
ABSORCIÓN	283	1,83	6,00	4,9742	,73205	,536
N	283					

Como se observa en la Tabla 12, las puntuaciones promedio obtenidas por los docentes en cada dimensión son 5,57 (Dedicación) 5,39 (Vigor), 4,97 (Absorción).

La puntuación más alta en la dimensión de dedicación, esto puede deberse a que esta escala alude a características más motivacionales y de vocación, que se relaciona directamente con la profesión de la muestra (docentes).

4.1.4. Correlación Desempeño y Engagement

Tabla 13 – Correlación Desempeño y Engagement

		Desempeño	Engagement
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,031
	Sig. (bilateral)		,601
	N	283	283
Engagement	Correlación de Pearson	,031	1
	Sig. (bilateral)	,601	
	N	283	283

Como se señala en la tabla 13 se ha encontrado que el engagement está asociado al desempeño docente. Existe una baja correlación entre ambas variables ($r = 0.031$).

4.1.5. Correlación con las variables edad y antigüedad en la empresa

Tabla 14 – Correlaciones con las variable Edad y Antigüedad

		Edad	Antigüedad
Absorción	Correlación de Pearson	,075	,023
	Sig. (bilateral)	,207	,704
	N	283	283
Dedicación	Correlación de Pearson	,093	,000
	Sig. (bilateral)	,120	,999
	N	283	283
Vigor	Correlación de Pearson	,152*	-,013
	Sig. (bilateral)	,010	,823
	N	283	283
Engagement	Correlación de Pearson	,150*	,021
	Sig. (bilateral)	,012	,072
	N	283	283
Capacitación	Correlación de Pearson	,176**	,418**
	Sig. (bilateral)	,003	,000
	N	283	283
Autoevaluación	Correlación de Pearson	,155**	,079
	Sig. (bilateral)	,009	,183
	N	283	283
Evaluación del Líder	Correlación de Pearson	,218**	,127*
	Sig. (bilateral)	,000	,033
	N	283	283
Evaluación del Alumno	Correlación de Pearson	,028	,105
	Sig. (bilateral)	,643	,079
	N	283	283
Desempeño	Correlación de Pearson	,229**	,318**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	283	283

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

En la tabla 14 se puede observar correlación significativa entre las variables: Vigor y edad (0,152), capacitación y edad (0,176), capacitación y antigüedad en el trabajo (0,418), autoevaluación y edad (0,155), evaluación del líder y edad /antigüedad (0,218 y 0,127) y entre desempeño y edad /antigüedad (0,229 y 0,318).

Lo cual hace referencia a que a mayor edad mayor vigor, es decir, poner una energía adicional al trabajo, un esfuerzo extra para con el mismo, cuando mayor edad tiene el docente. Asimismo, se puede observar que el desempeño es mayor cuanto más tiempo tiene el docente en la institución.

4.2. Discusión de resultados

Los resultados hacen referencia a que un 90,4% de la población estudiada cuenta con un nivel muy alto (35,3%) y alto (55,1%) de engagement, lo cual indica que un gran porcentaje de la población estudiada presenta un engagement significativo para con su trabajo, lo que permite concluir que los docentes cuentan con alto nivel de entusiasmo laboral señalado por Salanova (2000). Esto es un factor positivo en una población tan sensible como la de los docentes, pues su entusiasmo laboral permitirá un esfuerzo importante en su labor y entrega en la enseñanza.

Podemos inferir entonces, que el 90,4% de la población docente de esta institución cuenta con vinculación psicológica a su tarea en términos de Salanova y

Llorens (2008). Por tanto como afirmaba Kant (1990) esperamos una alta energía de este grupo de docentes, quienes están conectados y entregados a la experiencia de dictar. Deduciendo un esfuerzo importante y adicional a la tarea que realizan.

Tal y como refiere Robalino (2005) los docentes son un factor de mucha importancia en la educación superior, siendo el eje fundamental del proceso educativo, dada la intensidad de la interacción con los alumnos. Por ello, conocer su alto nivel de engagement, nos permite inferir que el trabajo que realizan presenta evidente conexión con la tarea realizada, denotando con ello su vocación. Además de ser estos resultados muy importantes para la institución, dado el impacto que tiene esta población docente con el alumno, las empresas y la sociedad en general.

En este mismo sentido, Bokova (2013), hace referencia a que la calidad del docente no se puede medir solo por la formación académica que ha recibido, sino también por los valores, competencias, aptitudes que tiene; la forma de enseñar y cómo logra conseguir sus objetivos; todos estos conceptos estrechamente vinculados con el engagement. Por lo cual se puede afirmar que los docentes de esta institución educativa, no sólo cuentan con formación académica sino que los resultados del engagement nos permiten señalar, que esta población (90,4%) cuentan con alto nivel de calidad docente en términos de Bokova.

Relacionado al tema de la motivación intrínseca referido por Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), podemos afirmar que este alto porcentaje de docentes serán capaces de modificar proactivamente su ambiente. Los docentes cuentan con energía adicional que les permite continuar su labor, esforzarse por las tareas asignadas, entregarse a la experiencia de enseñar, más allá de otras condiciones laborales existentes, descritas en el estudio de León y Méndez (2005). Ya que el instituto, al momento del estudio, contaba con una serie de carencias de infraestructura, materiales e indumentaria adecuada. No obstante, su nivel de engagement es bastante alto.

Lo cual confirma lo referido por los autores en su estudio, donde se señala que el engagement como factor protector n&o depende de las condiciones laborales que el sistema les ofrece, sino de los recursos personales del profesional para ejercer su labor. Es decir, más allá del pago recibido, las horas asignadas, o ambientes ofrecidos; los docentes tienen una valoración hacia los recursos personales con los que cuentan para poder cumplir con sus funciones.

Estos docentes deben presentar según lo hallado, características tales como: energía, esfuerzo y persistencia y está es dirigida al cumplimiento de sus objetivos.

Podemos predecir que el docente con alto grado de engagement generará ambientes óptimos de trabajo, contagiando a sus colegas a realizar lo mismo, promoviendo un buen clima laboral y un crecimiento en equipo. Esto último, relacionado o lo indicado por Barsade (2002), quien hace referencia al proceso del contagio emocional como "el efecto domino". Señalando que las emociones positivas

son un potente elicitador de resultados positivos en los equipos de trabajo, por lo que se espera esto de la población docente con alto nivel de engagement.

Esto resulta altamente positivo para las instituciones educativas, pues genera proactividad en su plana docente, creatividad en la resolución de tareas, lo que se verá reflejado en los resultados de la empresa.

Bakker y Xanthopoulou (2009) señalan que la retroalimentación en los colaboradores, favorecen el engagement. Por tanto, a la luz de los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos inferir lo señalado por los autores, ya que existe una correlación directa con el desempeño y dicho constructo requiere siempre un feedback de parte del empleador. Este feedback que es parte de la cultura de la empresa puede haber generado que el engagement tenga un nivel alto también. Esta es una hipótesis que podría confirmarse con futuras investigaciones.

Es importante señalar que el contar con engagement permite desarrollar estados que protegen su salud mental, ya que los docentes con altos niveles de engagement cuentan con sentimientos positivos hacia su trabajo, lo cual puede actuar como factor protector al estrés laboral, pues tal y como afirma Cárdenas y Jaik (2014), las exigencias del entorno laboral actual, son difíciles de afrontar. Contar con un factor protector frente a ello genera un valor importante de adaptación.

Cabe resaltar que estos niveles muy altos (35,3%) y altos (55,1%) de engagement repercuten directamente en los clientes, en este caso en los alumnos y las empresas donde ellos prestarán sus servicios en el futuro, ya que como afirma Cárdenas y Jaik (2014) los individuos con engagement presentan conductas proactivas, iniciativa personal y altos niveles de motivación para aprender cosas nuevas, así como lealtad y fidelización del cliente.

Finalmente, este alto nivel de engagement en la población también nos permite deducir que este porcentaje de la población, será capaz de buscar soluciones proactivas frente a las dificultades que puedan presentarse. Pues indicada Salanova (2009) la relación entre el engagement y la resiliencia. Siendo entonces, este nivel de engagement un factor protector importante para que los docentes puedan afrontar los factores estresantes a los que están expuestos los docentes.

Entonces, un docente con engagement se aleja del burnout, ya que el engagement se contrapone al de burnout (Maslach y Leiter, 1997). Mientras los colaboradores con burnout se sienten exhaustos y muestran actitudes cínicas, los que presentan engagement, se sienten vigorosos y entusiasmados respecto a su trabajo (Shaufelli y Bakker, 2002).

Por otro lado, en cuanto a las subescalas de engagement, vemos que los resultados indican 5,57 (Dedicación) 5,39 (Vigor), 4,97 (Absorción). Es decir, la sub escala de dedicación es la que presenta mayor puntaje, esto estaría relacionado a los altos niveles de significado del trabajo, al entusiasmo que los docentes perciben de su labor, la inspiración y orgullo al ejercer esta carrera, pues estar frente a un

salón de clases es para ellos un reto constante dada las altas demandas a los que están expuestos: demandas de los alumnos, de los padres de familia, de la institución y de la sociedad. En este sentido, el puntaje superior en la escala de Dedicación da cuenta del orgullo que los docentes sienten por su profesión, del trabajo realizado.

Asimismo, cabe señalar que la profesión de la docencia en nuestro país está relacionado a un alto nivel de vocación, y es esta última se relaciona con la sub escala de dimensión, tal y como lo señala Casuso (2011) en su estudio.

En cuando a los resultados observados en la tabla 14, existe una correlación significativa entre las variables: Vigor y edad (0,152). Esto hace alusión a que, a mayor edad del docente, hay un mayor deseo de esforzarse por el trabajo, manifestados por un alto nivel de energía cuando se trabaja. Esto se puede deber también al nivel de madurez y consolidación de aprendizaje que adquieren los docentes conforme poseen mayor experiencia en el campo laboral.

Por otro lado, existe una correlación negativa entre antigüedad (tiempo de permanencia en la institución) y vigor (-,013), lo cual nos indica que a mayor tiempo en la institución menos puntaje en vigor. Esto podría ser explicado, pues a mayor tiempo en la institución y al no cumplirse con las expectativas de su ingreso (en temas de carencias), los docentes entregan menos energía y esfuerzo a la tarea, algo que puede ser confirmado con un estudio cualitativo complementario.

En referencia a la capacitación y antigüedad en el trabajo (0,418), estos resultados nos indican que, a mayor tiempo en la empresa es mayor su interés en la capacitación que esta brinda; esto puede deberse a que el tiempo permite, consolidar la importancia de tener las herramientas completas para dictar. Aunque cabe señalar que hay una exigencia propia de la institución que tiene como norma que todos los docentes pasen por todas las capacitaciones, para lo cual realiza un seguimiento, se entiende que a mayor tiempo en la empresa el seguimiento ha sido tal que ha concluido con las capacitaciones exigidas.

En cuanto, el desempeño y edad / antigüedad (0,229 y 0,318) están relacionados directamente, lo que indica que el mayor nivel de desempeño está relacionado a mayor edad y tiempo de antigüedad. La edad permite al docente ser más consciente de su trabajo, lo cual está relacionado a su madurez y consolidación como profesional, así como podemos deducir que a mayor edad, el docente ha podido adquirir mayor habilidad y trayectoria, lo cual se refleja en la aplicación de esto en su trabajo, denotando un mayor desempeño.

Asimismo, la antigüedad del docente en la institución, permite que este comprenda e internalice el performance que la institución requiere, por tanto, el tiempo y desempeño se correlacionan directamente (0,318), a mayor tiempo en la institución (aprendizaje organizacional) mayor desempeño pues enfoca su performance a la forma de evaluar de la institución. Es decir, también podríamos inferir un aprendizaje a la herramienta evaluativa.

Concluyendo, frente a los resultados obtenidos y conociendo que las empresas no solo se deben limitar con identificar y motivar a su personal, sino que deben buscar el compromiso y la lealtad de sus colaboradores, a través de una vinculación real con estos. En este sentido, el engagement está relacionado con esta identificación del personal, por ello importante analizar como fomentarlo con condiciones en el ámbito laboral.

Finalmente, no podemos afirmar a ciencia cierta que el contar con engagement sea un indicador de un bienestar general en el profesional docente; ya que como indica Bernal y Donosos (2016), dicho bienestar depende también de variables tales como: Estabilidad institucional, condiciones laborales, reconocimientos social y mejora en la formación, variables que no han sido analizadas en la presente investigación, pero que podría ser una línea muy interesante de estudio posterior o complementario.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. A la luz de los resultados, podemos concluir que el 90,4% de la población docente de esta institución. Cuenta con salud psicosocial, en términos de Bakker et al (2011) salud física ya que las personas con engagement tienen menos quejas somáticas, ya que cuentan con alto nivel de resiliencia para afrontar situaciones de estrés. Por otro lado, salud emocional, ya que son personas entregadas a la tarea y disfrutan de la misma, depositando altos niveles de energía.

Esta característica, les permite alejarse del burnout y estrés laboral. Siendo el engagement, considerado como factor protector.

2. Importante señalar que el engagement es generado por la actividad que realizan como docentes, y no necesariamente con la institución educativa. Por lo que el engagement está asociado a una percepción que va más allá de las condiciones físicas y elementos brindados por la institución. Siendo el engagement un fin en sí mismo, que no requiere de ningún medio para aparecer.

3. La institución cuenta con un valor importante, ya que sus docentes al contar con un alto nivel de engagement, es posible capitalizar este recurso, buscando potenciar esta proactividad que vienen acompañada con el engagement en búsqueda del éxito organizacional. Ya que son docentes, colaborativos y que buscarán siempre la mejora en su desarrollo profesional.
4. Importante mencionar que no podemos afirmar que dado que existe un alto nivel de engagement, esta población cuenta con bienestar general, ya que este último está relacionado no al engagement sino a variables del ámbito laboral: tales como estabilidad, salario, recursos brindados con la empresa entre otros.
5. La función del docente exige mucho de parte del profesional, pues esta actividad no solo implica impartir conocimientos de manera repetitiva y estándar a los alumnos, sino que exige en el profesional un reto contante, es por ello importante resaltar la sub escala de dedicación en la que a la luz de los resultados, los docentes hacen un esfuerzo adicional por cumplir a cabalidad con este reto, pues consideran lo significativo de su labor. Lo cual da cuenta del valor vocacional de la profesión. Donde podemos predecir un impacto importante para con los alumnos, al contar los docentes con tan alto nivel de engagement.

RECOMENDACIONES

1. El presente estudio es transversal, este diseño nos da referencia de un momento único, lo cual impide saber cómo va variando el nivel de engagement de esta población en el tiempo, a fin de ver si los resultados se deben a aspectos de contexto. En ese sentido, se recomienda realizar un estudio longitudinal que nos permita analizar estos resultados al cambiar aspectos de contexto, con el fin de observar los cambios en esta muestra.
2. A raíz de los hallazgos en la presente investigación, relacionados con la motivación intrínseca, se considera relevante el estudio del engagement con las distintas variables relacionadas a la motivación: autoeficacia y auto concepto, para ver de qué manera correlacionan. A fin de analizar las variables que influyen en el engagement.
3. Al analizar las variables que influyen en el engagement ya sea reforzando, incrementado o disminuyendo el nivel. Poder trabajar en espacios que permitan potenciar y capitalizar este constructo en una población tan importante como la docente.
4. Se podría replicar este estudio, pero a nivel cualitativo para obtener mayor información a detalle sobre los resultados encontrados y con ambos resultados: Cuantitativo y cualitativo, poder plantear planes de mejora institucional que permitan generar mayor engagement en la plana docente, a

la luz de los beneficios que se han desarrollado en el presente trabajo, para con los docentes, la institución y la sociedad.

5. Sería importante revisar los formatos utilizados para la evaluación de desempeño, ya que para las capacitaciones se toman en cuenta solo la asistencia de los docentes. Lo cual, no nos permite contar con resultados objetivos.

REFERENCIAS

- Bakker A, Demerouti E, Xanthopoulou D. (2011). *¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?* Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf
- Bakker A, Xanthopoulou D. (2009) *The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model.* Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_195.pdf
- Bakker A, Schaufeli W, Leiter M, Taris T. (2008) *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology.* Recuperado en <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/301.pdf>
- Bakker, A. y Leiter M. (2010) *Work engagement: A handbook of essential theory and research.* Nueva York: Psychology Press.
- Barsade, S. G. (2002) The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly.* Recuperado en <http://web.media.mit.edu/~tod/media/pdfs/EmotionalContagion.pdf>

Bernal Guerrero A. y Donoso Gonzales M. (2016) Engagement y bienestar en el profesorado universitarios. Hacia la delimitación de indicadores evaluativos.

Recuperado en <http://dx.doi.org/10.18172/con.2997>

Blanch, J.M.; Sahagún, M. y Cervantes, G. (2010): Estructura Factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo Factor Structure of Working Conditions Questionnaire, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26 (3), 175-189.

Bokava (2013). Día Mundial de los docentes 2013: Un llamamiento a la docencia.

Recuperado en <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002235/223537s.pdf>.

Bravo Mantilla, E., (2013) *El compromiso laboral (engagement) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito – Ecuador (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de las Américas. Ecuador

Brennan, J., Palermmo, P., Tagliapietra, A. (2011) Engagement, relación con nivel de estudios y trayectoria laboral. Recuperado en

<http://revistadepsicologiagepu.es.tl/ENGAGEMENT,-RELACI%D3N-CON-NIVEL-DE-ESTUDIOS-Y-TRAYECTORIA-LABORAL.htm>

Cárdenas Aguilar, T. y Jaik, A. (2014). Engagement. Ilusión por el Trabajo. Un modelo teórico conceptual. Primera Edición. Ediciones Red Durango de Investigadores Educativos A. C. México.

Carrasco González, A. M., De la Corte, C. M., León Rubio, J. M. (2010) *Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral*. Revista Digital de Prevención 28 de abril nº 1.

Casuso Holgado, J. (2011) *Estudio del estrés, engagement y rendimiento académico en estudiantes universitarios de ciencias de la salud* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga facultad de enfermería, fisioterapia, podología y terapia ocupacional

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill.

Claire, M. y Bohrt, M., (2004) *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. Recuperado en <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n1/v2n1a8.html>

Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow. The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper

Cuevas, F. (2012). Engagement - Compromiso Organizacional. Recuperado de <http://www.coscatl.com/articulos/engagement-compromisoorganizacional.htm>

Díez M. y Dolan, S. (2008): Burnout vs. Vigor profesional: Análisis configuracional de las características sociolaborales e individuales protectoras en médicos catalanes. Revista de Psiquiatría del Uruguay, 72, 169-18.

Feldman, R. S. (1998). *Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hispana* (3ra ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, páginas 159- 165.

Gálvez Herrero, M., Moreno Jiménez B., Mingote Adán, J. (2011) *El desgaste profesional del médico: Revisión y guía de buenas prácticas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

INEI. www.inei.gob.pe

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill. México.

Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*.

León, L; Mendez, L; Ruiz A. (2005) *El engagement y su relación con las condiciones del trabajo bajo la nueva gestión pública en algunas instituciones del sector educativo colombiano*. Tesis para optar por el título de Maestro. Universidad de Manizales. Colombia.

Lisbona, A., Morales, F., Palací, F. (2009) *El engagement como resultado de la socialización organizacional*. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. Madrid España

López Morales, V.A., Orellana Gómez M. J. (2013) *Factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Austral de Chile.

Maslach, C., Jackson, S. (1982) Burnout in health professions: a social psychological analysis En G. Sanders y J. Suls, (Eds) *Social psychology of health and illness* Hillsdale. N.J: Erlbaum.

Maslach, C. Leiter, M. P. (1997) *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Marsollier, R. y Aparicio, M. (2011). El bienestar psicológico en el trabajo y su vinculación con el afrontamiento en situaciones conflictivas. Recuperado en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v10n1/art11.pdf>

Meyer, J. y Allen, N. (1991): *A three component conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Manegement Review, Vol. 01

Ministerio de Trabajo Promoción y Empleo: <http://www2.trabajo.gob.pe/>

Moreno Jiménez B., Garrosa Hernández, E. (2013) *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. España: Editorial Piramide

Ongel, E. (2014). The Relationship between Employee Engagement and Organizational. *The International Journal of Social Sciences*, vol. 25, N°. 1, p. 1-10

Pines A., Aronson, E. (1988). *Career burnout. Causes and cures*. Nueva York: Free Press

Rivera Carrascal M. (2013) *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas* (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Robalino, M. (2005). *¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente*. *Revista PRELAC*, 1, 9 - 25. Recuperado de <https://goo.gl/lo7dYW>

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J.M. y Grau, R. (2000). Desde el "Burnout" al "Engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.

Salanova y Schaufeli (2009). *El Engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.

Salanova, M. (2009a) *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. En: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*, Madrid, Alianza Editorial.

Salanova M, Martínez IM y Llorens S (2004). *Psicología Organizacional Positiva*. En FJ Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-384). Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004) *El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos*. Recuperado en <http://www.wont.uji.es/publicaciones/articulos/articulos-listado/item/el-engagement-de-los-empleados-un-reto-emergente-para-la-direccion-de-los-recursos-humanos>

Salcedo, M. P. (2013) *El papel del engagement en la dirección de una pyme*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Cuyo. Argentina: Mendoza

Schaufeli, W.B. (2013). *What is engagement? Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schaufeli W, Bakker A. (2002) *UWES-Utrecht Work Engagement Scale*. Preliminary manual.

Schaufeli W B, Martínez I M, Marques Pinto A, Salanova M & Bakker A B. Burnout and engagement in university students: A cross-national study. Recuperado en <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/185.pdf>

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Romá. V. y Bakker. A. B. (2000). *The measurement of burnout and engagement A confirmative analytic approach*. Recuperado <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>

Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000): *Positive Psychology: An Introduction*. Revista, American Psychologist, volumen 55, 3-6.

Sherman, A., Chudren, H. (2005). *Administración de Personal: desarrollo de los recursos humanos*. México, DF: Grupo Editorial Iberoamérica

Wrzesniewski A, Dutton JE. (2001) *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. Recuperado en <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/POS/craftingajob.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE ENGAGEMENT UWES

Instrucciones: Lee detenidamente cada una de las oraciones indicadas líneas abajo y contesta con una (X) en la opción que vaya a acorde a tu sensación o pensamiento.
 Recuerda que no existe respuesta buena o mala, solo se trata de tu percepción.

ITEMS		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	En mi trabajo me siento lleno de energía					
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo					
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo					
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí					
7	Mi trabajo me inspira					
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar					
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo					
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago					
11	Estoy inmerso en mi trabajo					
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo					
13	Mi trabajo es retador					
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo					
15	Soy muy persistente en mi trabajo					
16	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo					
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando					

ANEXO 2

FORMATO AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		RESULTADOS AUTOEVALUACION (Puntaje)				
DATOS DEL EVALUADO:						
APELLIDOS Y NOMBRES:						
DNI DEL EVALUADO:		FECHA		ÁREA:		
		:				
Instrucciones: Lea detenidamente cada ítem y marque un aspa (x) según su propia evaluación en cada una de las conductas señaladas						
COMPETENCIAS A EVALUAR	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
	1	2	3	4	5	
1. Personales y Sociales						
1.1 Demuestra un comportamiento ético, responsable y honesto en cualquier contexto.						
1.2 Demuestra capacidad de análisis y de toma de decisiones para la resolución de problemas						
1.3 Mantiene comunicación asertiva.						
1.4 Trabaja en equipo, de manera colaborativa y orientada al logro de los objetivos de la Institución.						
1.5 Se preocupa y toma acción en pro de la seguridad de las personas así como por la protección y cuidado ambiental, reportando las incidencias al área correspondiente.						
2. Profesionales						
2.1 Demuestra conocimientos sólidos y actualizados en las unidades didácticas asignadas.						
2.2 Conoce y utiliza herramientas y materiales de su especialidad.						
2.3 Conoce y tiene vínculos con empresas, instituciones educativas y proyectos del medio relacionadas al sector de la especialidad a su cargo.						
3. Pedagógicas						
3.1 Demuestra conocer el sello AVANSYS y lo vincula con el desarrollo de las unidades didácticas asignadas utilizándolo de forma integral.						
3.2 Conoce y utiliza la metodología de enseñanza y la evaluación por competencias.						
3.3 Conoce y utiliza las tecnologías de la información y comunicación para acceder y desarrollar actividades de aprendizaje y producir materiales de trabajo.						
3.4 Promueve la participación activa en clase a través de actividades grupales, dinámicas, exposiciones, debates.						
3.5 Utiliza diferentes recursos y materiales como pizarra, gráficos, papelógrafos o medios audiovisuales.						

ANEXO 3

FORMATO EVALUACIÓN DEL LIDER		RESULTADOS EVALUACION (Puntaje)				
DATOS DEL EVALUADO:						
APELLIDOS Y NOMBRES:						
DNI DEL EVALUADO:		FECHA:		ÁREA:		
NOMBRE DEL LÍDER:						
Instrucciones: Lea detenidamente cada ítem y marque un aspa (x) según la evaluación acerca de las conductas del docente a cargo						
COMPETENCIAS A EVALUAR	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
	1	2	3	4	5	
1. Personales y Sociales						
1.1 Demuestra un comportamiento ético, responsable y honesto en cualquier contexto.						
1.2 Demuestra capacidad de análisis y de toma de decisiones para la resolución de problemas						
1.3 Mantiene comunicación asertiva.						
1.4 Trabaja en equipo, de manera colaborativa y orientada al logro de los objetivos de la Institución.						
1.5 Se preocupa y toma acción en pro de la seguridad de las personas así como por la protección y cuidado ambiental, reportando las incidencias al área correspondiente.						
2. Profesionales						
2.1 Demuestra conocimientos sólidos y actualizados en las unidades didácticas asignadas.						
2.2 Conoce y utiliza herramientas y materiales de su especialidad.						
2.3 Conoce y tiene vínculos con empresas, instituciones educativas y proyectos del medio relacionadas al sector de la especialidad a su cargo.						
3. Pedagógicas						
3.1 Demuestra conocer el sello AVANSYS y lo vincula con el desarrollo de las unidades didácticas asignadas utilizándolo de forma integral.						
3.2 Conoce y utiliza la metodología de enseñanza y la evaluación por competencias.						
3.3 Conoce y utiliza las tecnologías de la información y comunicación para acceder y desarrollar actividades de aprendizaje y producir materiales de trabajo.						
3.4 Promueve la participación activa en clase a través de actividades grupales, dinámicas, exposiciones, debates, etc.						
3.5 Utiliza diferentes recursos y materiales como pizarra, gráficos, papelógrafos o medios audiovisuales.						

ANEXO 4

ENCUESTA A LOS ALUMNOS

Fecha:

Código Docente

Código UD

Código Grupo

0 0 0 0 0

1 1 1 1 1

2 2 2 2 2

3 3 3 3 3

4 4 4 4 4

5 5 5 5 5

0 0 0 0 0 0 0

1 1 1 1 1 1 1

2 2 2 2 2 2 2

3 3 3 3 3 3 3

4 4 4 4 4 4 4

5 5 5 5 5 5 5

0 M A - A

1 N C B B

2 T D C C

3 E D D

4 F E E

5 G F F

Indicaciones:

Los siguientes enunciados se refieren a tu evaluación acerca del desempeño de tu docente.

Marca con un aspa (X) sólo una de las alternativas por cada enunciado

Deberás utilizar lápiz o lapicero negro

N	ITEM	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	Demuestra dominio y seguridad en el uso de instrumentos, herramientas y equipos dentro del aula de clase o taller.	1	2	3	4	5
2	Es respetuoso y responsable en el trato a los estudiantes.	1	2	3	4	5
3	El docente brinda indicaciones a los estudiantes para mantener el aula/taller limpia, ordenada y segura.	1	2	3	4	5
4	El docente utiliza el correo electrónico para comunicarse con los estudiantes, enviar trabajos o material de aprendizaje.	1	2	3	4	5
5	El docente cumple con desarrollar los contenidos indicados en el silabo.	1	2	3	4	5
6	Comienza y termina puntualmente su clase.	1	2	3	4	5
7	El docente domina el contenido de la unidad didáctica.	1	2	3	4	5
8	El docente promueve mi participación activa en clase a través de actividades grupales, dinámicas, exposiciones, debates, etc.	1	2	3	4	5
9	El docente motiva mi interés por aprender la unidad didáctica (curso)	1	2	3	4	5
10	Plantea casos, ejercicios y problemas relacionados con contextos vinculados a la carrera o situaciones actuales del país y el mundo.	1	2	3	4	5
11	El docente realiza preguntas u otra actividad para verificar que he aprendido.	1	2	3	4	5
12	El docente utiliza un lenguaje claro y sencillo que me permite entender las clases.	1	2	3	4	5
13	El docente incentiva mi aprendizaje recomendándonos el uso de libros, página web, artículos de revistas etc.	1	2	3	4	5
14	Las tareas que realizo en la unidad didáctica contribuyen con mi aprendizaje.	1	2	3	4	5
15	El docente me aconseja el uso de métodos y técnicas para aprender mejor la unidad didáctica.	1	2	3	4	5
16	Las evaluaciones están relacionadas con los contenidos de la unidad didáctica (curso).	1	2	3	4	5
17	El docente explica cómo evaluará la unidad didáctica.	1	2	3	4	5
18	El docente me explica "los errores " que he tenido en mis evaluaciones.	1	2	3	4	5
19	El docente devuelve las tareas y exámenes después de una semana de haberlos aplicado.	1	2	3	4	5

Comentarios