

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

EMPLOYEE ENGAGEMENT E INCENTIVOS LABORALES

(Estudio realizado en fábrica textil de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

MERARI SARAI RIVERA AVILES

CARNET 15488-16

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

EMPLOYEE ENGAGEMENT E INCENTIVOS LABORALES

(Estudio realizado en fábrica textil de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

MERARI SARAI RIVERA AVILES

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. SILVIA MARIA DEL ROSARIO FUENTES NAVARRO DE GONZÁLEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. NILMO RENÉ LÓPEZ ESCOBAR

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 06 de noviembre de 2020.

Ingeniera
Nivia Calderón
Subdirectora Académica
Universidad Rafael Landívar
Campus Quetzaltenango

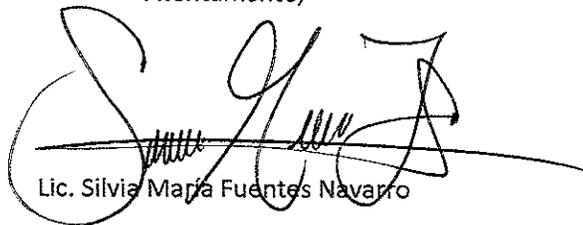
Estimada Inga. Calderón:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado la tesis titulada: **Employee engagement e incentivos laborales** (Estudio realizado en fábrica textil de Quetzaltenango), elaborada por la estudiante Merari Saraí Rivera Aviles, quien se identifica con carné No. 1548816, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional; la cual considero cumple con los lineamientos requeridos por la universidad.

Por lo anteriormente expuesto emito dictamen favorable, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Fuentes Navarro', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Lic. Silvia María Fuentes Navarro

Colegiado activo No. 4015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MERARI SARAI RIVERA AVILES, Carnet 15488-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052901-2021 de fecha 26 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

EMPLOYEE ENGAGEMENT E INCENTIVOS LABORALES
(Estudio realizado en fábrica textil de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de febrero del año 2021.



MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTINEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Dedicatoria

A Dios: Por ser el motor principal en mi vida y permitir confiarle mis anhelos con la fe de que guiara mis pasos, toda la honra y gloria por este triunfo.

A mis Padres: Por la bendición de tenerlos, por amarme y enseñarme el verdadero significado de perseverar y luchar por mis sueños.

A mi hermana: Para que siempre tenga presente de que puede luchar por sus sueños y llegar a ser una gran mujer.

A mis abuelos: Por enseñarme el valor de amar a la familia, por sus consejos y la sabiduría de siempre estar presentes en cada momento de felicidad.

INDICE

Pág.

Resumen

I. INTRODUCCION.....	1
1.1 Employee engagement.....	10
1.1.1 Definición.....	10
1.1.2 Importancia de la implementación de employee engagement.....	11
1.1.3 Ventajas de implementar employee engagement.....	13
1.1.4 Tipos de employee engagement.....	15
1.1.5 Factores que conforman employee engagement.....	17
1.1.6 Enfoques del employee engagement	20
1.1.7 Incremento de organizaciones que emplean employee engagement.....	21
1.1.8 El vínculo entre practicas del colaborador y employee engagement	24
1.2 Incentivos.....	27
1.2.1 Definición.....	27
1.2.2 Importancia de implementar incentivos en la empresa.....	28
1.2.3 Ventajas de incentivos.....	29
1.2.4 Tipos de incentivos.....	31
1.2.5 Planes de incentivos.....	34
1.2.6 Características de incentivos.....	35
1.2.7 Rentabilidad y compromiso de incentivos entorno productivo	37

1.2.8	Decisiones estratégicas de aplicación en employee engagement e incentivos laborales ante los tipos de crisis organizacionales.....	39
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	42
2.1	Objetivos.....	43
2.1.1	Objetivo general.....	43
2.1.2	Objetivos específicos	43
2.2	Variables de estudio	43
2.3	Definición de variables o elementos de estudio.....	43
2.3.1	Definición conceptual de las variables o elementos de estudio	44
2.3.2	Definición operacional de la variables o elementos de estudio	44
2.4	Alcances y limites.....	45
2.5	Aportes.....	45
III.	MÉTODO.....	47
3.1	Sujetos.....	47
3.2	Instrumento.....	47
3.3	Procedimiento.....	49
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	50
IV.	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	53
V.	DISCUSIÓN	61
VI.	CONCLUSIONES.....	66
VII.	RECOMENDACIONES	68
VIII.	REFERENCIAS.....	79
	ANEXOS	75

Resumen

El employee engagement hace referencia a la gestión de recursos humanos y de comportamiento organizacional, como el esfuerzo de trabajo, compromiso, satisfacción y motivación laboral entorno al funcionamiento de optimas actividades, por otro lado, los incentivos laborales son una interacción entre colaborador y patrono donde se crea un estímulo de motivación que se genera a través de una remuneración adicional al salario, este tipo de retribuciones puede ser de carácter monetario o no monetarios, ambas variables se ven comprometidas con el compromiso laboral y también con prácticas que influyen en los logros comerciales. En la presente investigación se buscó determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en un grupo de colaboradores de fábrica textil de Quetzaltenango.

El estudio se realizó con 55 colaboradores, distribuidos en las diferentes áreas de trabajo, los sujetos oscilan entre 20 a 60 años de edad, de ambos sexos. A través de las diferentes características del estudio se utilizó una escala del Likert virtual por medio de la plataforma google forms que permitió determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en un grupo de colaboradores de fábrica textil de Quetzaltenango.

Con base a los resultados se concluyó, que prevalece el employee engagement e incentivos laborales en el grupo de colaboradores encuestados, lo cual demuestra que ambas variables prevalecen en que la empresa pueda lograr las metas específicas y así mantener al personal motivado para un buen entorno laboral. Por lo tanto, se recomienda realizar diferentes actividades laborales que promuevan el employee engagement e incentivos laborales para los colaboradores dentro de la organización.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel nacional, el tema incentivo laboral es desconocido en algunos casos y se le resta importancia, muchas son las organizaciones que no valoran a los colaboradores al exigirles logros sin brindarles un salario justo y equitativo. Los incentivos laborales son retribuciones económicas y no económicas que se le brinda a un colaborador, con el fin de motivarlo e incentivarle al buen desempeño. En Guatemala, existen muchas personas que laboran para distintas entidades, pero no poseen motivación alguna al recibir un buen salario económico. El ser humano es eminentemente social y emocional, pero las empresas no toman en consideración este aspecto pues, solo les interesa la proyección de ganancias y liderazgo en el mercado.

De igual manera mencionar el employee engagement que se refiere al compromiso laboral por parte del colaborador, se manifiesta no solo en alta productividad, sino también en buenas relaciones laborales y excelentes actitudes hacia el trabajo. Muchos son los colaboradores en la sociedad que comentan lo mal que se sienten en las organizaciones, esto debido a la falta de reconocimiento de esfuerzos empleados para alcanzar las metas establecidas por el patrono, vistos únicamente como objetos que deben brindar ganancias y no como lo que realmente son, seres humanos.

En Quetzaltenango existen empresas con giro de negocio enfocado en ventas de productos, la mayoría de los puestos son de carácter operativo y productivo. Dentro de las estrategias que utilizan para mantener motivados a los colaboradores se relacionan el incentivo laboral y employee engagement para implementar beneficios para el patrono como el colaborador, por tal motivo, fue importante llevar a cabo el estudio en fábrica textil de Quetzaltenango, para fortalecer una mentalidad innovadora como un pilar fundamental dentro de

la organización y así tener una mejor satisfacción laboral, con esto se evitará la rotación de personal y los altos costes que puede generar este proceso. Por dicho motivo el objetivo de la investigación fue determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en un grupo de colaboradores de fábrica textil de Quetzaltenango.

A través de esto se exponen diferentes estudios de las variables que se han realizado de manera nacional e internacional, es un aporte esencial a la psicología industrial para futuras investigaciones relacionadas con el tema. Con el fin de aumentar dicho aporte, se presentan a continuación estudios realizados de las mismas variables según autores:

Chic (2018) en la tesis titulada Relación entre los niveles de engagement organizacional y el entorno laboral de la empresa Procesos del Pacífico S.A, Escuintla. Realizó una investigación de tipo descriptiva correlacional cuyo objetivo fue establecer si hay una relación estadísticamente significativa entre el employee engagement organizacional y el entorno laboral de la empresa. Para recabar información se utilizaron dos escalas de Likert, para medir el nivel de engagement organizacional, a través de un cuestionario de 25 enunciados y para medir el entorno laboral, un instrumento de 20 enunciados. El grupo de sujetos que participó en el estudio fue conformado por 30 colaboradores de género masculino y femenino de diferentes edades. Los logros obtenidos en la investigación indicaron que existe correlación de Pearson significativamente entre employee engagement organizacional y el entorno laboral, lo que significa que es una correlación positiva moderada. Por lo cual se indicó que si existe relación estadísticamente significativa entre el engagement organizacional y entorno laboral, en los sujetos de estudio, en donde la conclusión es que el engagement organizacional si se ve afectado por el factor de entorno laboral y se llega a la recomendación de capacitaciones constantes del compromiso y

entorno laboral a los colaboradores con la finalidad de involucrarlos en las metas de la organización se propuso para fomentar un sentido de pertenecía mucho mayor del que se tiene.

Quintanilla (2018) en la tesis titulada Relación entre los niveles de engagement y productividad laboral en colaboradores del área administrativa de la empresa guatemalteca de transporte para combustible. Realizó una investigación correlacional cuyo objetivo fue determinar si existe relación significativa entre los niveles de employee engagement y productividad laboral en los colaboradores del área administrativa de la empresa guatemalteca de transportes para combustibles. Para obtener información se utilizó el cuestionario UWES que mide los niveles de engagement y consta de 17 preguntas. Así mismo, una evaluación de desempeño que evalúa el desempeño laboral. El grupo de sujetos que participo en el estudio conformado por 26 colaboradores de diferentes edades. Los logros obtenidos indicaron un nivel de correlación de Pearson de 0.203 entre las variables, lo que significa como una correlación positiva débil. Concluyó que el desempeño laboral es un factor más predominante, es decir que no depende una variable con la otra. A lo que recomendó desarrollar actividades motivacionales y trabajar con la satisfacción de los colaboradores, de acuerdo a nuevos retos que incluyan beneficios que mejoren la situación laboral y así mismo ayudar a mantener la armonía entre compañeros, y fortalecer el employee engagement dentro del trabajo.

Marcoantonio (2015) en el artículo titulado Concepto y alcance del termino engagement que aparece en la página electrónica Escuela Argentina de Investigación de Negocios del mes de diciembre volumen 3, explica que actualmente las organizaciones con fines de lucro no escapan a la necesidad de encontrar nuevas oportunidades en el capital humano que lo constituye, por tal motivo las estrategias de acción para lograr alcanzar objetivos y crear ventajas competitivas pone en gestión a personas con un nuevo rol que corresponde a la clave del éxito. Actualmente para

las empresas, es la era del valor intangible con un mayor involucramiento de los colaboradores, la estrategia de recursos humanos hace hincapié en maximizar la contribución de los mismos para conseguir objetivos y aumentar productividad. Dado lo cual se aborda el tema de employee engagement, puesto que se señala el nivel de compromiso de la persona dentro de la organización. Y tener en cuenta tres dimensiones para evaluar el engagement de forma cognitiva, emocional y física. Los empleados engaged tienen un sentido de conexión energética y efectiva con el trabajo, diferente a un empleado que soporte de burnout. Por ello, concluye que los diversos análisis de dicho concepto se enfocan en entender el estado de las cosas con el rol que tienen los colaboradores dentro de la organización, la utilización de la expresión employee engagement muestra que se busca que el colaborador esté totalmente dedicado e implicado en lo que realiza. De igual manera recomendó que el espacio laboral representa un conjunto de intereses entre ambas partes, delimitar expectativas mutuas entre las organizaciones y personas con respecto al compromiso laboral.

García (2015) en el artículo titulado Engagement laboral, una concepción científica, que aparece en la página electrónica Scielo vol. 21 del mes de diciembre, explica que según Schaufeli profesor de psicología de trabajo y las organizaciones en la Universidad Utrecht en Holanda, engagement laboral es un estado en el que las personas están en el trabajo muy energizados, comprometidos y dedicados a lo que realizan, de igual manera están involucrados con los objetivos de la empresa, de modo que mantienen una clase de felicidad con el trabajo, los estudios de employee engagement, dan origen a estudiar el burnout que es lo contrario y está muy relacionado con el estrés del trabajo, esto involucra procesos psicológicos y científicos de como los colaboradores no se sienten identificados con las actividades que realizan, cuando la persona realmente no tiene bastante energía para desempeñar bien el trabajo, entonces la

producción empezará a decaer y no se cumplen los objetivos de la empresa. Conceptualmente burnout y engagement son entidades psicológicas distintas, pero no excluye la posibilidad empírica que existan casos raros dentro de las organizaciones; concluye que el employee engagement es realmente un constructor de tipo más activo, es decir, la satisfacción tiene más que ver con sentido de pertenencia, dado que la persona está contenta, satisfecha y disfruta de las actividades que realiza, de igual manera recomendó que las empresas sean más conscientes en cómo se siente el colaborador en base a producción y actividades laborales, contribuir al crecimiento laboral y personal como también incentivar a realizar mejor las cosas, para así tener logros positivos.

Peña y Urbelz (2015) en el artículo titulado Employee engagement: la asignatura pendiente, en la página electrónica desarrollando ideas Llorente & Cuenca, publicado en el mes de junio, refieren que es evidente que muchas compañías han descuidado la puesta en marcha de iniciativas destinadas a incrementar el orgullo de pertenencia y compromiso de los colaboradores, principalmente por los niveles de rotación, sin embargo, se ven obligadas, a emprender acciones diferentes para lograr el objetivo por la vía de aumento salarial alcance que ha sido nulo. Explican que según estudios el 56% de los colaboradores quieren cambiar de empleo por una causa relacionada a la motivación y alineación de objetivos empresariales, mientras el 18% lo haría por una mejora económica. El 70% de los colaboradores afirman no estar comprometidos con el trabajo según estudio realizado por Gallup en Estados Unidos de América. Según la revista digital employee engagement es el compromiso emocional que los colaboradores tienen con la empresa en la que trabajan y con los objetivos que persigue. Un colaborador engaged es aquel que comparte la visión de la compañía, que encuentra sentido de trabajo y está dispuesto a esforzarse voluntariamente por encima de lo que la organización le

solicita. Se concluye que employee engagement no solo es hablar de felicidad por parte del colaborador, sino de un colaborador totalmente comprometido con la causa y dispuesto a echar el resto por la misma, corresponde a la clave de retención de talento humano y así también de atracción para personas que buscan un empleo, de igual manera resaltar la importancia dramática que genera el employee engagement en el escenario competitivo para las demás organizaciones que logran crear el vínculo emocional con los colaboradores, como recomendación se hace mención de tener herramientas principales para favorecer el engagement en las compañías que lo apliquen tales como la comunicación que es un factor determinante a la hora de generar compromiso laboral, favorecer el conocimiento mutuo y optimizar la forma de trabajo, con el aumento en la satisfacción de los colaboradores que componen la organización.

Díaz (2020) en la tesis titulada Valoración de los incentivos laborales, según la generación a la que pertenece el personal operativo de un ingenio azucarero de la costa sur de la Universidad Rafael Landívar, realizó una investigación de tipo descriptivo cuantitativo, cuyo objetivo general fue determinar la valoración de los incentivos laborales, la investigación se llevó a cabo con una muestra de 40 colaboradores de sexo masculino de edades comprendidas de 20 a 50 años. El instrumento utilizado fue una escala de Likert conformado por 20 reactivos con 4 posibles respuestas, los alcances dieron a conocer que los baby boomers muestran una valoración de alto referente ante incentivos indirectos, por otro lado los sujetos evaluados de la generación x, manifestaron una valoración alta en relación a incentivos indirectos y no monetarios, de la misma manera la generación millennials tuvo un alto porcentaje en cuanto a la valoración de incentivos indirectos, lo cual se concluyó que cada generación humana, valora de diferente manera los tipos de incentivos, por lo cual se recomendó equilibrar y proporcionar diferentes

programas de incentivos de acuerdo a la generación, y siempre tener en cuenta el interés tanto personal como de la institución.

Castillo (2019) en la tesis titulada Incentivos no económicos y evaluación del desempeño para el personal administrativo de la municipalidad de Salcája de la Universidad Rafael Landívar, realizó una investigación de tipo descriptiva cuantitativa en la cual propuso como objetivo determinar la influencia de los incentivos no económicos en la evaluación del desempeño, con una muestra de 40 colaboradores comprendidos entre las edades de 20 a 65 años de edad, para esta investigación el instrumento utilizado para la obtención de información fue una escala de Likert con 20 ítems y elementos de dos o tres alternativas de medición. En las deducciones finales se comprobó que los colaboradores del área si reciben incentivos de parte de la institución aunque no estén establecidos como tal, dado que los reconocimientos que reciben los colaboradores son verbales, permisos para ausentarse al año y oportunidades de seguir preparándose profesionalmente, se concluyó que los incentivos tienen influencia en la evaluación del desempeño ya que la aplicación de los mismos genera motivación y compromiso laboral y por lo cual recomendó que las instituciones públicas como privadas, reconozcan la labor de los colaboradores que brindan apoyo en el desarrollo de las mismas.

Mesa (2017) en el artículo titulado Los incentivos laborales: extras que disparan la satisfacción de la página electrónica grupo PyA del mes de septiembre, explica que los colaboradores felices son un 31% más eficientes y se mantienen un 36% más motivados según estudio de Oponer Institut for people; a través del estudio, múltiples trabajos evidencian la relación entre la satisfacción e implicación de rendimiento y productividad de la organización. Los incentivos laborales se presentan como poderosas herramientas para impulsar la dedicación y entrega de los colaboradores, siempre que se apliquen adecuadamente. La principal razón de

impulsar es motivar a los colaboradores para la mejora de rendimiento y la productividad, como parte del desempeño; sin embargo, permiten retener y atraer a los mejores perfiles de la empresa, reducir los costes, errores y accidentes laborales y a la vez optimizar la gestión del recurso humano. Por ello es conveniente alcanzar un equilibrio entre las condiciones laborales básicas y generales del capital humano sobre los incentivos económicos y no monetarios. Así también es importante que el departamento de recurso humano en la organización sepa discernir cual es el más adecuado para cada miembro de la empresa, además, es esencial que no se usen para cubrir necesidades básicas establecidas en la pirámide de Maslow ni como una herramienta que cree una competitividad entre los colaboradores.

Chamorro (2016) en el artículo titulado Como crear un plan de incentivos para los empleados de una empresa, de la página Deusto, formación publicada en el mes de julio, menciona que un plan de incentivos en una empresa puede tener varias utilidades y ventajas de acuerdo a las necesidades de producción y labor empresarial; las principales ventajas se refieren a la motivación, el rendimiento y desempeño, retención de talento humano, fomentar el trabajo en equipo, y así también arraigan el sentimiento de pertenecía y de compromiso en la empresa. Para crear uno, describe siete tipos que agilizan el ganar ente ambas partes, el primer tipo se basa en que debe ser una estrategia ganadora, seguido de contar con el cálculo específico para facilitar la estrategia, de igual manera crear un diseño basado en cuestión que motiven al colaborador; así también, contemplar las oportunidades y premiar los objetivos alcanzados, como también utilizar la comunicación correctamente para que sea entendible el plan, los incentivos han de ser medibles, por ello se deben de contar con indicadores cuantificables que permitan comparar derivaciones con productividad, el plan debe ser reevaluado sistemáticamente para facilitar la evolución de trabajo en futuras generaciones. Por ultimo describe que las empresas, hoy en día se

encuentran con múltiples tipos de incentivos que facilitan el diseño de espacios y coherencia entre trabajo y producción.

Salomón (2012) en el artículo Incentivos laborales, compromiso empresarial, las siete reglas básicas; de la revista digital Iberoamericana Inter-fórum, del mes de mayo. menciona que toda entidad comercial ya sea multinacional o unipersonal debe estar obligada a tener una política empresarial que contemple un programa sencillo o complejo de incentivos, ya que para que una persona se pueda desarrollar y ser feliz, necesita una serie de requisitos, que entre los de más relevancia se menciona siete laborales que son de vital importancia, un salario justo recibido por la labor que realiza, que es una responsabilidad de la empresa el dar un salario equitativo acorde a las leyes del país donde se encuentre ubicada, es necesario comprender que el salario es sagrado y que siempre se debe de respetar, por lo que debe pagarse a tiempo y sin problema alguno; y el reconocimiento por la labor realizada, de lo contrario la motivación puede disminuir; vacaciones, que son parte de las leyes laborales en la mayoría de países; tiempo personal que se hace necesario para cualquiera en horas laborales, para resolver atenciones de índole personal; aumentos salariales que es significativamente mayor que el por ciento de inflación; ascensos, que es la oportunidad democrática que se le da para mejorar en el puesto; seguridad laboral que es un requerimiento y una necesidad de todo individuo, y que debería de ser una obligación para cualquier empresa, ya que a medida que los colaboradores se sientan seguros así será el rendimiento y motivación; identidad organizacional, que es la necesidad de sentirse “parte de” la empresa que debe de tomar las medidas para que el personal se sienta identificado con ella.

1.1. Employee engagement

1.1.1. Definición

Briguer (2014) afirma que el employee engagement hace referencia a la gestión de recursos humanos y de comportamiento organizacional, como esfuerzo de trabajo, compromiso, satisfacción y motivación laboral en el funcionamiento óptimo de actividades. Sin embargo, lo que tiende a tener en común es que el compromiso es “un estado interno del ser”. Algo que el colaborador tiene para ofrecer y no puede ser requerido como contrato de trabajo o procesos establecidos de la organización. De igual manera, puede tratarse del compromiso de actitudes hacia la organización o las personas con las que se trabaja, por ejemplo, un colaborador al sentirse orgulloso de trabajar en una empresa particular, le puede gustar las personas con las que comparte o el trabajo que tiene, para otros, el engagement se trata de comportamientos, es decir, si la persona recomienda la empresa para que otros trabajen, si se hace un esfuerzo adicional para terminar a tiempo el trabajo.

Para completar el término, Vance (2010) menciona que las definiciones de employee engagement varían mucho entre las organizaciones, muchos gerentes se cuestionan en cómo se puede cuantificar un concepto tan difícil de alcanzar, esto abarca varios ingredientes en los cuales se han desarrollado técnicas de medición, esto incluye el grado en que los colaboradores se ocupan completamente en el trabajo, así como la fortaleza del compromiso con el empleador y el rol. De igual manera la satisfacción de los colaboradores con el trabajo y el orgullo del empleador, al grado que las personas disfruten y creen en lo que hacen. Cuanto mayor sea el compromiso más probabilidades tendrá de “hacer un esfuerzo adicional y ofrecer un excelente rendimiento en el trabajo”.

1.1.2 Importancia de la implementación de employee engagement

Bakker y Leiter (2010) mencionan que las organizaciones modernas esperan que los colaboradores sean proactivos, al momento de mostrar iniciativa, alcanzar responsabilidad para el propio desarrollo profesional y para ser comprometidos con los estándares de rendimiento de alta calidad. Por lo tanto, es importante la implementación del employee engagement en las organizaciones para mantener colaboradores que se sientan enérgicos y dedicados, es decir, que estén comprometidos con el trabajo. Durante la última década ha sido fuerte el aumento de estudios científicos en base al tema, en donde se proporciona perspectivas diferentes y sobre todo valiosas a través de la experiencia de trabajo, mientras la popularidad de la participación en las organizaciones confirma la dimensión práctica del concepto. Según los autores se ha aplicado el término de la importancia a una gama de conceptos y medidas que parten de la palabra “compromiso”, que cubre conceptos tradicionales y afectivos, es decir, el apego emocional de la organización.

Es importante que el colaborador mantenga el deseo de permanecer con la organización en donde promueva el funcionamiento efectivo en la jornada laboral. El implementar la forma en que empleador-colaborador conceptualicen y practiquen el compromiso hace referencia a la condición de trabajo y experiencia que adquiere día a día. La integración de implementar el compromiso representa la colección de fuerzas que mantiene un empleado satisfecho con lo que realiza, en particular es necesario que los colaboradores estén comprometidos ante desafíos y requisitos que la organización presente; el enfoque dentro de la persona permite una mirada más cercana a los patrones de experiencias y comportamientos que se presentan durante la jornada de trabajo.

Macleod (2014) hace mención que los colaboradores cada vez son más conscientes de la importancia del compromiso laboral para el éxito de la organización y la necesidad de medirlo y tomar medidas para mejorarlo, esto puede ser un factor significativo para impulsar el interés de los colaboradores. Al tener mejoras de implementación, el compromiso organizacional, adquiere el esfuerzo de discreción y sentido de logro a medida que son utilizados como acciones y estado mental en la combinación de actitud y comportamiento es decir ir más allá.

Walker (2016) menciona la importancia de que cada colaborador pueda desempeñar el puesto de acuerdo a un employee engagement bien desarrollado, tal como lo es el compromiso emocional de crear una conexión que provoca la responsabilidad de las personas, al proporcionar un sentido personal de creencias, orgullo y conocimiento a la organización. De igual manera, Shuck y Rose (2013) dieron a conocer algunos antecedentes de como el estrés, la familia, y la conexión emocional son partes que afectan el desarrollo del compromiso de los empleados. Por ende, la importancia radica en el tipo de compromiso que ocurre al momento que un empleado demuestra conexión emocional como parte de la organización. Las organizaciones centradas en la familia generalmente tienen una conexión emocional para el colaborador ya que el compromiso conductual es la manifestación de emociones de forma física para un buen desempeño del área de trabajo.

Shuck y Reio (2014) hacen referencia a la importancia de un buen nivel de compromiso, en donde los colaboradores de la empresa son altamente productivos y la contribución aumenta a medida que progresan en la jornada laboral y los años de experiencia que adquieren dentro del puesto de trabajo; en un ambiente laboral altamente comprometido, los esfuerzos de los colaboradores aumentan constantemente la productividad y ganancias. el

compromiso conductual está en el trabajo, el esfuerzo físico provoca un alto compromiso emocional y cognitivo.

Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de employee engagement para el desempeño laboral y organizacional que conlleva a que tanto el colaborador como la empresa logren un éxito dentro del ámbito empresarial. Al respecto Bakker (2011) académico conocido y altamente respetado por la contribución significativa hacia el compromiso de los empleados define el employee engagement (compromiso laboral), como “un estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción”. En lugar de tener un estado momentáneo y específico, se refiere a un estado afectivo cognitivo más persistente y dominante que no se centre en ningún objeto, evento o comportamiento en particular del individuo. El autor describe que el vigor se caracteriza por altos niveles de energía y capacidad de recuperación mental durante la jornada laboral, la dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar un sentido de entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. La absorción se caracteriza por estar en totalidad concentrado y felizmente dedicado al trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y la persona se siente cómoda.

1.1.3 Ventajas de implementar employee engagement para la organización y para los colaboradores

Briguer (2014) indica que los colaboradores que practican employee engagement en la organización desarrollan diferentes ventajas que se describen a continuación:

- a) Incrementa la satisfacción en el ámbito laboral: esto es debido a la motivación que maneja el colaborador para realizar la actividad de día a día.

- b) Eficiencia de la organización: aumenta la producción a través de cumplir adecuadamente las actividades laborales.
- c) Garantizar que los colaboradores estén comprometidos con los valores y objetivos de la organización: el garantizar el compromiso se vincula desde la filosofía de la empresa para ser partícipes del éxito.
- d) Mejorar la sensación de generar bienestar: integra el bienestar físico, mental y social para el colaborador a través de las necesidades del ser, tener, hacer y estar, minimizar temores, ansiedades laborales que pueden ser impedimento para ser productivos.
- e) Mejora la captación de reclutamiento y selección: se hace la toma de conciencia por parte del departamento de recurso humano, por las fallas de contrataciones, se dedica atención a la parte de reclutamiento que es una etapa crucial que no puede ser dejada como imprevisto, así también se optimiza la manera en la cual se selecciona al talento de la empresa.
- f) Aumenta la productividad en la organización: a través de una buena organización interna, se pone en marcha las tareas que se deben ejecutar con mayor prontitud.
- g) Incrementa lealtad y compromiso de los colaboradores: mejora la actitud de profundo compromiso y se manifiesta en las actividades que están dispuestos a sacrificar por el bien de la organización.
- h) Motivar a los colaboradores a que contribuyan al éxito de la organización: se toman en cuenta y se reconoce lo que se espera de ellos para implementar políticas flexibles y sean partícipes en el éxito.

Según el autor, el employee engagement no está integrado en la estrategia y cultura de negocio, sino que en una actividad con ventajas complementarias para obtener mejores efectos y mayor frecuencia en las organizaciones que mantengan el liderazgo a nivel empresarial. De igual

manera, Fairlie (2011) menciona las ventajas de los colaboradores comprometidos que valoran el ambiente de trabajo y trabajan de manera significativa, ya que el trabajo puede expresar las ideas sin temor a represalias. De igual manera algunas herramientas que aportan al trabajo significativo que dan un aporte a las ventajas para desarrollar employee engagement dentro de la organización, el autor menciona las siguientes:

- a) Encuestas de empleados: demostrar la importancia que tienen la opinión del colaborador dentro de la empresa para se pueda realizar algún cambio interno que sea de importancia.
- b) Logros personales: se enfoca en motivar al colaborador y darle a conocer que a la organización le interesa que haga realidad las metas.
- c) Propósito, objetivos de la organización: estén bien definidos para que el colaborador pueda desempeñarse de mejor manera.
- d) Valores y éxito profesional: incentivar al colaborador para que ambas partes empleado-patrono logren un éxito de 360 grados.

El autor hace mención que los empleadores se sienten seguros al momento que los individuos pueden expresar ideas sin la percepción de recibir comentarios negativos, para tener en cuenta como ventaja el buen desarrollo tanto laboral como empresarial. Allen y Rogelberg, (2013) describen que el implementar herramientas de medición para determinar el compromiso, son ventajas que la organización adquiere, en donde permite a los colaboradores expresar ideas, que podrían ser necesarias para mantener e incrementar el compromiso laboral.

1.1.4 Tipos de employee engagement

Reeve (2012) plantea cuatro tipos que sirven para determinar el employee engagement que posee un colaborador, en los cuales menciona los siguientes:

- a) Dimensión cognitiva: se refiere a la medida en que los colaboradores piensan estratégicamente antes, durante y después del desempeño de alguna actividad laboral.
- b) Dimensión emocional: se refiere a las reacciones afectivas tanto positivas como negativas del individuo respecto a una determinada actividad.
- c) Dimensión conductual: hace referencia al esfuerzo y persistencia del individuo durante el inicio y ejecución de una actividad.
- d) Dimensión agentiva del engagement: describe a las contribuciones intencionales y constructivas que el colaborador realiza en las actividades proactivas en las que participa.

Así mismo, Sambrook, Jones y Doloriet (2014) definen la participación de varios tipos de employee engagement, mejor conocido como compromiso de los empleados a través de una participación con un grupo de colaboradores de distintas maneras, en las cuales definen que el compromiso es un concepto emergente debido a la problemática de gestión empresarial como también el plazo académico de los colaboradores, ya que esto es una nueva idea de negocio sobre la alta gerencia en donde se nota el compromiso como un concepto que es crucial para el éxito empresarial y la persistencia. Describen que si los líderes empresariales ignoran la importancia y tipos esto se ve afectado en el éxito del negocio y en no tener colaboradores altamente comprometidos. Algunos de los tipos de employee que mencionan son los siguientes:

- a) Empleados altamente comprometidos: son individuos que usan todo el ser en el lugar en donde laboran, sin importar más que el compromiso con el trabajo.
- b) Empleados totalmente comprometidos: usan lo espiritual, físico, emocional y mental para desarrollar la energía en el trabajo.
- c) Empleados que participan: muestran un aumento en el trabajo, esfuerzo, productividad, innovación y calidad del trabajo.

- d) Empleado comprometido: crea un mejor ambiente de trabajo para el empleado y así mismo para el empleador.
- e) Empleados diligentes: encuentran la felicidad en el trabajo, son innovadores, piensan en los intereses de la organización y se dice que crean un ambiente de trabajo coherente y altamente comprometido.

Marrelli (2011) define que los colaboradores altamente comprometidos van más allá de las expectativas laborales en el entorno e incrementan la productividad, trabajan diligentemente y tienen más probabilidades de permanecer dentro de la organización durante varios años, de igual manera menciona que los colaboradores moderadamente comprometidos, son personas que trabajan pero no están comprometidos completamente con la empresa, estos individuos se presentan a trabajar para ganar un salario y hacen el trabajo apto para quedarse con el puesto de trabajo. La administración dentro de la organización debe de atender a las personas que reducen el compromiso con la empresa para garantizar que no entren en una categoría de desconexión.

1.1.5 Factores que conforman employee engagement

Schaufeli y Bakker (2011) mencionan que se ha demostrado consistentemente que los recursos laborales tales como factores describen la variedad de habilidades, anatomía y oportunidades de aprendizaje en donde se asocian positivamente con el employee engagement como lo describen a continuación:

- a) Factor de recurso laboral: se refiere aquellos aspectos que intervienen en el trabajo organizativo asociados con alcanzar alguna meta.
- b) Factor social: hace referencia a la funcionalidad de alcanzar metas a través de un equipo de trabajo que contribuya al employee engagement.

- c) Factores fisiológicos y psicológicos, se describe como la estimulación de crecimiento personal como motivador que influya en el compromiso a futuras actividades.
- d) Factores de aprendizaje y desarrollo, influyen como motivador de las necesidades básicas que ayuden a un crecimiento interno dentro de la empresa, es decir, que el colaborador aprenda nuevas cosas y logre desarrollar e implementar el sentido de compromiso con la organización.
- e) Factor de la demanda de trabajo, esto hace referencia a la motivación y la demanda empresarial que se tiene al trabajar bajo metas y objetivos específicos dentro de la organización por parte del colaborador.

De igual manera describe que employee engagement es un factor que tiene relación con el desempeño, varias son las razones por las cuales los colaboradores están comprometidos a ser mejor las tareas asignadas. En consecuencia, al engagement las emociones influyen como factor positivo que incluyen alegría, interés y satisfacción donde se comparte la capacidad de ampliar repertorios momentáneos de pensamiento-acción de parte del colaborador y contribuir el factor de recurso psicológico que amplía la gama de pensamientos y acciones que llegan a la mente. Cárdenas (2014) argumenta un análisis de factores en donde se desarrolla compromiso con la organización, ya que promueve en los colaboradores emociones positivas como bienestar, alegría, auto concepto de eficacia, entre otros. Los factores que integran el employe engagement se describen a través de cuatro grupos que se clasifican de la siguiente manera:

- a) Factor 1. Auto concepto laboral positivo: es una combinación de pensamientos y sentimientos que integran la autopercepción del rol laboral de un colaborador y está compuesto por los siguientes aspectos:

- Trabajar adecuadamente: es el considerar que, aunque existan conflictos, el colaborador es apto para el trabajo.
 - Realizar bien el trabajo: el colaborador se siente comprometido y el tiempo se pasa rápido al momento que se realiza el trabajo de buena manera.
 - Eficaz para el trabajo: el esforzarse por realizar de la mejor manera el trabajo y aceptar nuevos retos.
- b) Factor 2. Apoyo social percibido en el trabajo: se refiere a todas las relaciones sociales que el colaborador percibe en el ámbito laboral y que se convierte en recurso que favorece el bienestar e influye para que se sienta que la relación con el equipo de trabajo es de confianza.
- c) Factor 3. Emociones positivas en el trabajo: se refiere al estado afectivo de bienestar y motivación hacia el trabajo. Estas emociones se identifican con:
- Ilusión por el trabajo: el colaborador se siente lleno de energía durante la jornada laboral.
 - Sentir orgullo por el trabajo: se crea un sentimiento de estar involucrado en el trabajo.
 - Optimismo: hacia los efectos que ve el colaborador reflejados en el trabajo.
 - Desarrollar satisfacción: sentir que, aunque se implique realizar tiempo adicional a la jornada de trabajo se siente alegre y disfruta lo que realiza.
- d) Factor 4. Resiliencia en el trabajo: es la capacidad de una persona para adaptarse a las circunstancias laborales, de igual manera la competitividad positiva para enfrentar adversidades del ámbito de trabajo.

El autor deduce que aunque un colaborador presenta engagement a través de los cuatro factores que describe, desarrolla compromiso con la organización y siente una satisfacción por el trabajo que realiza, así también se puede relacionar con autoconocimiento, autoevaluación, de donde emergen pensamientos y sentimientos integradores de autopercepción, al tomar en cuenta

que laboral en donde una persona se siente apta, segura y exitosa, traerá como efecto la persistencia y la aceptación de nuevos retos.

1.1.6 Enfoques del employee engagement

Briguer (2014) manifiesta que se considera más útil para evaluar el employee engagement desde diferentes enfoques para mejorar y desarrollar el compromiso, es de manera factible considerar que va diseñado de un enfoque laboral para:

- a) Garantizar: que los colaboradores estén comprometidos con la filosofía empresarial.
- b) Mantenerlos motivados: para que contribuyan al éxito de la organización.
- c) Mejorar la sensación de generar bienestar de los colaboradores: de manera que el colaborador se proyecta hacia el exterior con actitudes, conductas que ayuden a alcanzar el objetivo de la empresa.

De esta manera, se tiene la apertura al compromiso continuo y seguro, que tendrá como logro una organización engagement y colaboradores satisfechos con el trabajo.

Macleod y Clarke (2014) diferencian enfoques entre employee engagement de nivel que denominan “compromiso transaccional” y el compromiso transformación”. El compromiso transaccional se define por un conjunto reactivo de transacciones destinadas a mejorar el engagement, mientras que un enfoque transaccional comienza con una encuesta de compromiso que destaca una serie de áreas de acción. Luego se crea un plan de acción y las acciones se marcan en el momento que se realiza el compromiso dentro de los colaboradores y se olvidan hasta que llega la próxima encuesta. Un enfoque transaccional a menudo se identifica mediante un proyecto o programa destinado a mejorar el employee engagement.

El compromiso transformacional, sin embargo, está integrado en la estrategia y cultura de negocio, proactivo con ideas, opiniones de los colaboradores que se buscan, no se requiere necesariamente de una encuesta para comprender como se sienten los colaboradores en la organización, o para impulsar acciones enfocadas en la mejora por parte del enfoque comercial, cultural y el estilo de liderazgo.

En realidad, estos dos enfoques para el engagement no son discretos ya que, con mayor frecuencia las organizaciones se sientan en algún lugar entre los dos. Otra forma de verlos diferentes es considerar adoptar un rumbo programático para el employee engagement (similar a la perspectiva transaccional) o una orientación filosófica para el compromiso (conforme al transformacional). Una perspectiva programática considera el compromiso como un programa, que tiene un principio y un final, a menudo administrado por una oficina de gestión de proyectos. Sin embargo, el enfoque filosófico del compromiso lo considera como una mentalidad de gestión, que es común en toda la organización.

1.1.7 Incremento de organizaciones que emplean employee engagement

Vance (2010) indica que la relación del enriquecimiento laboral con las organizaciones que emplean employee engagement, hace contribuciones adicionales que estimulan el compromiso y el entusiasmo de los colaboradores alientan a definir roles de trabajo en general. La naturaleza del diseño de trabajos y tareas ha evolucionado desde principios del siglo XX. Actualmente el incremento de organización ha ido en aumento con el fin de tomar los desafíos que van más allá de las tareas asignadas inmediatas a los colaboradores, estos desafíos inspiran al empleador y colaborador a innovar y a resolver problemas de manera proactiva. Por lo tanto, el enriquecimiento laboral promueve la participación en actividades de trabajo prescritas y

voluntarias. Aunque son preliminares, estudios arrojan la luz valiosa sobre la organización que emplea employee engagement, donde diseña el trabajo para inspirar el compromiso empleado-trabajador.

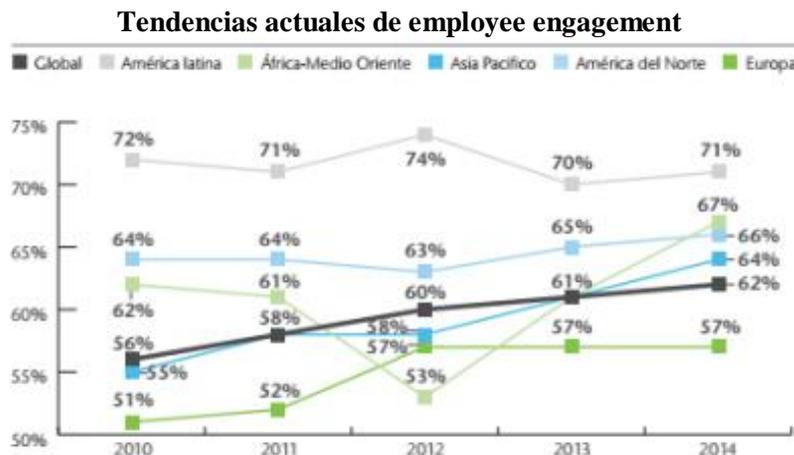
Muchas organizaciones adoptaron el incremento de “gestión científica” para el diseño de trabajo. A través de esta gestión las empresas simplifican las tareas a realizar por colaboradores altamente especializados y capacitados, aunque el sistema tenga mejora en eficiencia, también exige costos en estimular los logros de la organización. Los colaboradores que poseen características de habilidades en la realización de tareas promueven la motivación interna, la responsabilidad personal por el desempeño y la satisfacción laboral que se adhieren al compromiso laboral. A medida que las organizaciones incrementen employee engagement se tendrá mejores oportunidades para obtener asesoramiento, retroalimentación y oportunidades de crecimiento en torno al éxito empresarial.

Cárdenas (como se citó Salanova y Schaufeli 2009) enfatiza que la evolución del ámbito laboral va en aumento conforme los años, a través de esto se impactan a muchas organizaciones tradicionales que empiezan a plantear cambios modernos para ser desarrolladas en las nuevas tendencias del siglo XXI; una organización tradicional se caracteriza por una mono cultura, mientras que una organización moderna incluye a mujeres, étnicas y personal con edades muy diferentes entre los mismos, así mismo la jornada laboral en la actualidad se convierte en trabajo en equipo, lo cual implica para el personal el desarrollo de habilidades interpersonales y de comunicación que permite colaborar entre los demás equipos. La contribución del colaborador en la actualidad se convierte en una cuestión empresarial crítica, ya que al crear mayor productividad la organización se tiene que comprometer al equipo no solo con cuerpo sino con mente y alma, ya que el capital humano se hace cada vez más importante, la organización

necesita colaboradores capaces y dispuestos a invertir compromiso en el puesto de trabajo. Debido a la competitividad mundial, los costes de mano de obra se reducen en la actualidad, lo que se convierte en contratos indefinidos y más flexibles, en producir con diferentes equipos de trabajo, ya que ahora el implementar el compromiso laboral importa de diferentes maneras para obtener mejores logros.

Vargas, Unghiatti y Rabagliati (2016) indican que los impulsores de engagement en la actualidad se da por diferentes emociones y factores de trabajo, a través del estado psicológico y los alcances conductuales que conllevan el rendimiento, se expresa de manera positiva, como se observa en la gráfica núm. 1, los indicadores e impulsores sobre las tendencias actuales a nivel mundial, América latina, África-medio oriente, Asia pacifico. América del norte y Europa; según los autores las diferentes tendencias se dan por la alta dirección a través de un 60%, la valoración al personal un 59%, la reputación de la organización 59%, gestión del desempeño 57%, posicionamiento de marca 56%, procesos de trabajo 55%, personal 51%, comunicación 47%, remuneración 46% oportunidades de carrera 44%.

Grafica núm. 1.



Fuente: Vargas, Unghiatti y Rabagliati (2016). Medición del employee engagement P. 12

De acuerdo a los indicadores e impulsores de la gráfica núm. 1, se resalta la importancia que un alto compromiso viene acompañado de distintas emociones, dado los alcances se puede observar que las empresas y organizaciones con alto nivel de engagement presentan niveles de productividad alta en relación a las finanzas, a través de los distintos rangos ya que esto hace que la empresa sea más rentable, además también se refleja que se vincula la satisfacción del cliente, busca relación entre los distintos niveles en recursos humanos de la organización. El employee engagement va en aumento a nivel mundial, al igual que la economía, el crecimiento de puede estimular un impacto positivo sobre engagement, las empresas continuaran con los esfuerzos para generar oportunidades de crecimiento hacia los colaboradores, así como otros factores generadores de engagement.

1.1.8 El vínculo entre prácticas del colaborador y employee engagement

Vance (2010) menciona que, para generar una fuerza laboral comprometida con las causas comerciales valiosas para una generación, el proceso comienza con prácticas del empleador que son el vínculo para desarrollar adecuadamente engagement en las cuales menciona una serie de vínculos relacionados con:

- a) Diseño de trabajo y tareas: implica en la gestión de involucrar a los colaboradores en la formulación de metas a través del talento, capacidad que cada colaborador tiene y sepa desempeñar, de esta forma se logra la sensación de sentido en cumplimiento a metas desafiantes para el colaborador.
- b) Reclutamiento y selección: encontrar al personal adecuado para ocupar un puesto dentro de la organización que encamine a cumplir los objetivos a través del análisis de necesidades de la empresa e incorporación a la organización.

- c) Capacitación y compensaciones: tiene como clave el punto de equilibrio entre la satisfacción y la capacidad competitiva de realizar cada actividad, por tal razón el capacitar atribuye a que el colaborador obtendrá una gratificación de remuneración por los logros.
- d) Gestión del desempeño y desarrollo profesional: a través de esto se enfatiza la comunicación, valor a la organización y promover la mejora del rendimiento en el trabajo para alentar al desarrollo de nuevas habilidades mediante estrategias de desarrollo.

Dichas prácticas afectan el nivel de compromiso de los colaboradores, así como el desempeño laboral si no se ejecutan de la mejor manera. El rendimiento y compromiso interactúan para producir éxitos comerciales. Para involucrar a los colaboradores y beneficiarse del compromiso laboral, la organización debe de invertir prácticas en recursos humanos, pero al igual que otras inversiones se debe considerar el retorno potencial, es decir, dedicar recursos a las prácticas de RR. HH, que generan mayor inversión para que el compromiso del colaborador sea igual al compromiso del empleador. Es decir, una persona posee atributos como conocimiento, habilidades, temperamento actitudes y personalidad. Él o ella utilizan estos para lograr comportamientos laborales de acuerdo con los procedimientos definidos por la organización, mediante la aplicación de herramientas, equipos y tecnología que son prácticas del colaborador para crear productos y servicios que hacen una organización tenga éxito.

Vargas, Unghiatti y Rabagliati (2016) ratifican que el compromiso de los colaboradores es positivamente correlacionado al alto liderazgo, el cual se caracteriza por la orientación al logro y nivel de compromiso ante el vínculo de prácticas que indican el aspecto cultural de ser mejor empleador; sino que también el aspecto de economía global y las variaciones. Basándose en el estudio realizado de tendencias de prácticas globales de employee engagement, se puede analizar que el compromiso de los colaboradores esta positivamente relacionado al éxito de la

organización, esto indica que el aspecto cultural de ser un mejor colaborador tiene mayores niveles de ventas, márgenes operacionales y retorno total de inversión financiera para la empresa, en donde ambas partes patrono-empleador salen con beneficios a través de los logros que obtienen a través de metas trazadas. De acuerdo a los distintos escenarios geográficos en cuanto a engagement en la siguiente tabla núm. 1, se puede apreciar que en América latina el employee engagement o más conocido como compromiso laboral para el año 2014 es del 71% mayor al de América del Norte 66% y al global de 62%, por esto significa que puede presentar fuertes impactos de compromiso laboral en la empresa. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla núm. 1

Tendencias de prácticas en el employee engagement a nivel mundial

Global	PUNTEO	América del Norte	PUNTEO	América Latina	PUNTEO
compromiso en el 2014		compromiso en el 2014		compromiso en el 2014	
62%	+1pts	66%	+1 pts	71%	+1pts
pronostico para el PIB 2015		Pronostico para el PIB 2015		Pronostico para el PIB 2015	
4%		3%		4%	
Principales Impulsores del Compromiso		Principales impulsores del Compromiso		Principales Impulsores del Compromiso	
Oportunidad de Carrera	-3	Oportunidad de Carrera	-3	Oportunidad de Carrera	-3
Reputacion	0	Reputacion	-1	Reputacion	+2
Paga	0	Paga	0	Paga	+2
PVE	3	PVE	+2	PVE	+5
Innovacion	+1	Innovacion	+1	Innovacion	+1
Mayores cambios en la Experiencia Laboral		Mayores cambios en la Experiencia Laboral		Mayores cambios en la experiencia laboral	
Liderazgo	-5	Comunicación	+8	Liderazgo	+13
PVE	+3	Enfoque en el cliente	+7	Beneficios	+9
Gerente	+2	Innovacion	+6	Comunicación	+9
Practica de RH	-5	Realizacion	-3	Realizacion	-6
Enfoque en personas	-6	Oportunidad de Carrera	-3	Enfoque en personas	-9
Recursos	-7	Recursos	-3	Enfoque en cliente	-9

Fuente: Vargas, Unghiatti y Rabagliati (2016). Medición del compromiso laboral P. 11

Como se aprecia en la tabla núm. 1. Los principales impulsores del employee engagement laboral se han llevado a distintas zonas geográficas, para América latina es un impulsador importante en base al reconocimiento laboral, pero el impulsor que ha ido en baja durante los

últimos años es el de oportunidades de carrera, esto quiere decir que el employee engagement para los colaboradores se ve afectado en mayor cantidad a pesar que no existe oportunidades de desarrollo profesional en la empresa que labora el colaborador.

1.2 Incentivos

1.2.1 Definición

Chiavenato (2011) explica el concepto de incentivos entorno laboral, que es la interacción entre colaboradores y organizaciones que inician una relación por el intercambio de incentivos con las contribuciones, es decir, los colaboradores están dispuestos a trabajar en actividades dentro de la organización si en la misma se cubren los objetivos personales, es por ello que nace el concepto de incentivo. De esta manera se crean estímulos que se generan a través de pago por parte de la organización a los colaboradores, estos pueden ser salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el trabajo y reconocimiento entre otros, a cambio de las retribuciones un incentivo posee un valor intrínseco, debido a que para un colaborador la forma de incentivo puede ser útil mientras que para otro no puede serlo.

De la misma manera Cruelles (2012), hace mención que los incentivos impulsan al colaborador a mejorar en ciertos aspectos o tareas que se pueden considerar como premio o un beneficio después de conseguir lo que se solicita en la empresa, ya que se motiva a mejorar una determinada acción. De igual manera los incentivos se pueden utilizar en diferentes campos y disciplinas para ser aplicados en el ámbito laboral especialmente para conseguir el aumento del rendimiento y una buena productividad, es decir, que se orientan a conseguir mejores alcances en lo organizacional de igual manera la satisfacción y mejora del ambiente laboral.

1.2.2 Importancia de implementar incentivos en la empresa

La motivación de los colaboradores y la gestión de implementar incentivos, dependen de muchos factores según el autor, uno de los factores primordiales en la empresa, es encontrar un buen ambiente de trabajo que sea reconocido por los logros, los mismos son herramientas adecuadas para conseguir, mantener y mejorar la moral a los colaboradores de la empresa. De igual manera también se aplica para retener a los colaboradores y no solo para animarlos a producir más, con el hecho de vincular el rendimiento del colaborador con la remuneración, una serie de técnicas ideales al implementar en las cuales se relaciona:

- a) La comisión: vela por el porcentaje del valor negociado con el colaborador y la remuneración que recibe por el trabajo realizado.
- b) El reconocimiento: una opción que hace la diferencia en dar de manera positiva al colaborador que se destaca por el trabajo.
- c) Capacitación: se puede alternar a los colaboradores para promover la diversificación de las funciones de acuerdo al trabajo.
- d) Promoción: es una técnica esencial para que el colaborador sepa que si el desempeño es positivo podrá tener crecimiento interno dentro de la empresa.
- e) Innovación: se mantiene la idea de mantener proyectos novedosos para el cliente y para que, los colaboradores se sientan comprometidos con los mismos.
- f) Ambiente: es primordial que el equipo de trabajo nutra un sentimiento de participación y compromiso para que todos rindan de mejor manera.

Kotler (2010) menciona que la importancia de los incentivos radica en mantener a los colaboradores en los puestos de trabajo que sean idóneos e incentivarlos periódicamente, es decir, a través de esto se mejora el rendimiento del colaborador. Los incentivos son uno de los

factores más importantes para lograr los objetivos de la empresa. Por medio de ellos se genera una mayor productividad, entorno a la importancia de los mismos se combinan los siguientes factores:

- a) Proporcionar prestaciones: a los colaboradores con un costo menor si se hace por grupos a que se realice en forma individual.
- b) Impuesto sobre la renta: verificar la magnitud periódica de la obligación que corresponde al pago de impuesto según sea necesario en base a los incentivos.

Chiavenato (2011) indica que los incentivos bien diseñados e implementados pueden causar otro efecto, un comportamiento de amabilidad y lealtad por parte del colaborador hacia el jefe y la empresa, la buena práctica llega a generar un sentimiento de agradecimiento, por lo mismo se tendrá la motivación continua para generar éxitos productivos, según el autor es importante la orientación directa de implementación para alcanzar las metas trazadas, y obtener los mejores logros que refuerzan la cultura organizacional, pues los incentivos van en relación con la identificación y compromiso de una planeación estratégica sin importar el puesto de trabajo que ocupe el colaborador, que permitirá que el colaborador desee permanecer más tiempo en una organización que se esfuerza por cumplir todas las responsabilidades de la mejor manera posible.

1.2.3 Ventajas de los incentivos

El sistema de recompensas (incentivos) es lo que impulsa a las personas a trabajar en busca de beneficios, con el propósito que estos sean implementados a los colaboradores, con el fin de reforzar la actividad realizada en el puesto de trabajo para generar diferentes ventajas a ser implementadas, dentro de las cuales el autor menciona las más importantes que son:

- a) Aumentar: la conciencia y responsabilidad individual, así también como la de trabajo en equipo.
- b) Motivar: el espíritu de equipo y compañerismo para trabajar en conjunto.
- c) Promover: la creación continua de los valores de la organización, esto con el fin de que cada acción agregada con valor se vea reflejado en la fidelidad del cliente.
- d) Enfocar esfuerzos: en metas específicas de desempeño.
- e) Deben enfocarse en metas específicas: un colaborador sabe que es exactamente lo que se espera que haga para obtener diferentes beneficios de los incentivos.
- f) Impulsan buenas practicas: el generar un buen incentivo basado en alcances por trabajo en equipo que fortalece a seguir en la labor por equipos.
- g) Aumentar el bienestar: tanto en la satisfacción laboral como el del beneficio económico, esto permite observar y descubrir fortalezas y cualidades
- h) Crea un ambiente positivo de trabajo: más competitivos y dinámicos que buscan el éxito.

El estímulo para muchos es psicológico ya que se percibe al obtener un incentivo más poderoso que el premio en sí, esto se deriva del análisis entre la efectividad de un agradecimiento y un premio en material. Según el autor muchos estudios han llegado a la conclusión que la falta de reconocimiento por parte del jefe inmediato, es una de las razones por la toma la decisión de renunciar y buscar un empleo más óptimo que llene las necesidades. En muchas ocasiones se ha observado, al momento en que se recibe realimentación y reconocimiento por parte del patrono, las actividades se convierten en más positivas y a la vez está dispuesto a colaborar con todo lo que se solicite en el puesto de trabajo.

Medina (2012) hace mención sobre las ventajas de recompensas e incentivos, ya que los líderes muchas veces pueden usar vías para establecer una relación entre compromiso y

desempeño laboral para beneficiar a los empleados. Para el autor el rendimiento se alinea con el compromiso se hace una retroalimentación del trabajo, se da una recompensa por logros obtenidos, se da reconocimiento al momento que existen oportunidades. El esfuerzo de los colaboradores ocurre en el desempeño de la recompensa- compromiso.

1.2.4 Tipos de incentivos

Cruelles (2012) menciona que es de total importancia el reconocer los diferentes tipos de incentivos según la clasificación, en los cuales define:

a) Los incentivos económicos o monetarios: siempre ha sido la forma tradicional de motivar a los colaboradores para lograr un objetivo empresarial para el mercado de la organización.

Los diferentes incentivos económicos se derivan de:

- Aumento de salario: es uno de los aspectos más importantes en relación a la actividad laboral.
- Bonos: las organizaciones ofrecen productos que tienen beneficios y ofrecen rendimiento económico.
- Comisiones: utilizadas para los comerciantes y vendedores en el punto de venta. Se trata de un porcentaje de la venta realizada.
- Unidades de producción: es un método de recompensa para el colaborador en relación al trabajo realizado según las unidades de producción que realicen.
- Primas por objetivo: son recompensas que se ofrece al colaborador por cumplir algo establecido.

De esta manera el incentivo económico o monetario es el pago adicional que el colaborador recibe de acuerdo al desempeño que haya tenido, es decir, es un ingreso variado y extra que se

genera por las actividades y comportamiento. A si mismo este tipo de incentivos vincula la remuneración y compensación obtenidas por el colaborador de acuerdo con el incremento de las trascendencias en la producción o recompensas obtenidas, actualmente las organizaciones implementan el trabajo con los incentivos económicos o monetarios que más les convenga. Cual sea el sistema de incentivos económicos a implementar, es necesario tomar en cuenta varios puntos importantes y así de esta manera evitar confusiones y sacar el máximo provecho de los incentivos tales como adaptarlo al colaborador, adecuarlo al logro obtenido, ser oportuno y eficaz al momento de ser entregado a la mayor brevedad, después de alcanzar algún logro esperado.

Morales (2012) describe los incentivos en base a la satisfacción que se remunera por el personal en la cual describe el siguiente:

b) Incentivos no monetarios: para lograr un equipo de trabajo más motivado, eficaz y comprometido con los valores de la organización, pese a que se pueden tener motivados y comprometidos con los incentivos monetarios, también pueden hacerlos con los no salariales, es decir, con cumplidos y premios por el trabajo en los cuales describe:

- Reconocimiento público: de los logros que ha conseguido el colaborador.
- El empleado del mes: también como reconocimiento social son mejores los reconocimientos de equipos que individuales, ya que así se genera mayor colaboración y sentido de pertenencia, que no se logra con reconocimientos individuales.
- Dar una evaluación periódica o trimestral a todos los colaboradores: para fortalecer las habilidades y debilidades.
- Las actividades de fin de año: cenas, paseos u otros son fuente de motivación.

- Saludar personalmente: en los cumpleaños o fechas importantes.
- Celebrar actividades de la empresa: aniversario de la organización, eventos de logro.
- Comunicar a la organización: al momento de alcanzar un logro importante.
- Generar horarios flexibles: también ayuda a aumentar la motivación. Algunas empresas ya implementan ciertos días de trabajo desde el hogar, o con entradas y salidas flexibles a la cantidad de trabajo.
- Preocuparse por la familia de los trabajadores: es el mayor incentivo. Viajes en familia, convivios, regalos para toda la familia y que el colaborador se sienta comprometido e identificado que incluya un aspecto importante de la vida personal.

Este tipo de incentivos no monetarios es una remuneración sinónimo de reconocimiento, un premio que muchas veces tiene mucho más valor para un colaborador que el propio dinero, ya que perciben los incentivos como algo valioso al momento que existe un esfuerzo y mejora de trabajo; si la empresa fideliza y recompensa con los buenos logros de los colaboradores podrá retener a los mejores en base a la construcción de lazos de fidelidad, satisfacción y mejora la productividad de la empresa ya que un colaborador motivado es mucho más productivo al momento de recibir una parte sea monetaria o no monetaria, las empresas deben velar por conseguir un equilibrio entre remuneración monetaria y no monetaria. A través de los incentivos se consiguen beneficios mutuos, ya que los cambios se pueden ver reflejados a través de la productividad y compromiso.

1.2.5 Planes de incentivos

Juárez (2014) menciona la incorporación del plan de incentivos a través de varios factores que los hace más atractivos, desde el punto de vista de la empresa como el de los colaboradores, e incluso a través de una perspectiva social. Entre los planes se mencionan:

- a) La diferencia del salario base: se reconoce el desempeño del colaborador, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por lograr un alto desempeño a futuro.
- b) la conducta de los colaboradores: al ser premiadas puede estimularse en una dirección que promueva mejores alcances que sean positivos para la empresa.
- c) aumenta la creación de establecer planes de compensación como los incentivos: es decir, que se gana únicamente si la empresa y el personal logra ciertos éxitos predefinidos.

Según el autor, el esquema de un buen plan de incentivos es diseñado, comunicado y administrado correctamente. Se obtiene como alcance cambios significativos en el dinamismo del efecto y, en general el estimular el desempeño de las actividades que aumentan la producción que sea beneficioso tanto para el colaborador como para la empresa.

Chiavenato (2011) hace mención sobre los aspectos que pretende cubrir un plan de incentivos en una empresa pública o privada de cualquier tipo económico, que van relacionados directamente con aspectos cubiertos con dinero y el no económico que es otro tipo de prestaciones, como los aspectos sociales que buscan brindar la seguridad y comodidad del colaborador como también del grupo familiar; estos beneficios están relacionados con tres factores los cuales son:

- a) Asistenciales: que buscan brindar al colaborador y al grupo familiar cierto grado seguridad en casos de imprevistos.

- b) Recreativos: que buscan brindar condiciones de descanso, diversión y recreación así también como higiene mental al colaborador.
- c) Extras: que pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar la calidad de vida.

De este modo, los planes de incentivos buscan motivar al colaborador con beneficios que premien el esfuerzo. Hace referencia a los objetivos más importantes de un plan de incentivos que son el reducir la rotación de personal, elevar la moral de la fuerza laboral y por último reforzar la seguridad del colaborador a través de un buen plan. En tal sentido que, en el desarrollo de la organización a través del plan estén involucrados los aspectos de revitalización, actualización, activación y renovación de las organizaciones mediante recursos técnicos y humanos, la necesidad de evitar la decadencia corporativa, con el fin de producir alcances positivos para la organización que logren con los objetivos empresariales.

1.2.6 Características de incentivos

Cabrera (2011) afirma que es necesario que los incentivos laborales cumplan algunas características primordiales para que los colaboradores desarrollen las actividades de trabajo de la mejor manera, las características de los incentivos son:

- a) Los incentivos deben de ser explícitos y fáciles de entender: los colaboradores que puedan percibir los beneficios que obtendrán.
- b) Beneficiar al colaborador y a la empresa al mismo tiempo: en donde ambas partes tengan logros de mejora en base a los objetivos de la empresa.
- c) La retribución del incentivo al colaborador debe de ser la correcta: tener un equilibrio para incentivar al personal en base a los planes que beneficien a ambas partes.

- d) Ser estables y garantizar que el uso genere productividad dentro de la empresa: tener una buena aplicación de programa de incentivos en base a un plan para mejorar el rendimiento, felicidad, y trabajo de los colaboradores.
- e) Ser medibles: los planes se deben de poder llevar en control, tanto en la empresa como el colaborador.
- f) Que sea aceptado y apreciado por el colaborador: esto genera un estímulo que logre un mayor esfuerzo.

Roldan (2020) describe que los incentivos se utilizan como una herramienta de motivación que busca alinear los intereses de los trabajadores con los de la organización, un esquema de incentivo debe cumplir con características básicas que logran de cierta manera acceder a cumplir metas o reducir costos. Dentro de las características primordiales están:

- a) Objetivos claros: establecer periodos de tiempo en implementar planes de incentivos que sean observables a través de logros.
- b) Determinar la valoración: es importante definir el monto de recursos destinado al esquema de incentivos en donde se incluye gastos de implementación y premios.
- c) Establecer unidades y puntos de medida: se debe definir cuál es la unidad de objetivo, es decir, el dinero, las unidades horas que se utilizarán y como se medirán si será periódica, semestral entre otros.
- d) Flexibilidad: permitir cierto acceso a los objetivos, se puedan ir cambiando a lo largo del tiempo, ya que dependerá de los factores externos que pueden intervenir en la empresa.
- e) Transparencia: los colaboradores deben estar informados de los objetivos planteados y como logran conseguir el incentivo a través del esfuerzo.

f) Igualdad: mantener las mismas condiciones para cada colaborador para no generar rivalidades y envidias que limiten la sana competencia.

Estas características de los incentivos son fundamentales para fomentar la productividad del colaborador, saber retener al personal más productivo y atraer a personas talentosas tanto dentro de la empresa como en el reclutamiento y selección de personal, ya que deben beneficiar tanto al colaborador como a la empresa y ser comprensibles para el colaborador donde se siente parte del control de producción. La implementación de las características reportara innumerables beneficios enfocados en esfuerzos, motivación y consecuencias fiables para ambas partes de la empresa.

1.2.7 Rentabilidad y compromiso de incentivos en el entorno productivo

Cruelles (2012) afirma que el rendimiento exigible del colaborador se obtiene a través de un cambio de salario fijo, mediante un valor que corresponde a un determinado nivel de trabajo desempeñado o bien fijándose en algunos aspectos diferentes. Toda empresa debe estar en disposición de dar la posibilidad a los colaboradores a que se les premie un esfuerzo extra. Para evaluar la rentabilidad de incentivos entorno a la producción hay que tener claros los objetivos que se pretenden conseguir mediante un sistema de los mismos; cada órgano empresarial debe de tener claramente que sistema utilizará, que por lo general son dos tipos:

- a) Económicos: el principal objetivo de un sistema de incentivos es aumentar la productividad con el fin de reducir costes de producción.
- b) Sociales: se relacionan entorno a la mejora salarial que produce un incentivo, es decir, que el colaborador se sienta renumerado y satisfecho con el trabajo que realiza.

Evaluar la rentabilidad de los incentivos entorno a la producción, consiste en medir el coste frecuente al alcance obtenido en casos que ocupa el aumento a la producción, la remuneración

que obtienen los colaboradores a cambio de un buen desempeño laboral. La rentabilidad de los incentivos eficaces permite al colaborador lograr una elevada remuneración, lo que sin duda permitirá a la producción de la empresa alcanzar los objetivos. Sin embargo, el coste de la mano de obra por cada pieza producida es muy variable según el precio de la materia prima en el mercado.

Para las organizaciones es importante saber cómo es el desempeño laboral de los colaboradores a través de las habilidades y capacidades frente a los retos que se tiene en el lugar de trabajo, Juárez (2014) menciona la capacidad de mejorar la realidad de vida del recurso humano, se centra en el compromiso de incentivos con soluciones que impacten bastante al colaborador. El punto está en entender que los sistemas de incentivos y reconocimientos que la mayoría de las organizaciones emprende, es para mantener los altos niveles de motivación, compromiso, responsabilidad y entrega por parte del equipo de trabajo. El recurso humano, es el capital más importante dentro de la organización, el hacer sentir al colaborador como si estuviera en un segundo hogar es un compromiso evidente para la empresa ya que no solo disminuirá notablemente las tasas de rotación y los bajos niveles de productividad, sino que se convierte en una constante engagement para el colaborador.

Según el autor, el compromiso de incentivos radica en un impacto emocional en la vida de cada persona, en las cuales menciona los impactos más importantes como el reconocimiento laboral, las oportunidades de ascenso, flexibilidad horaria y capacitaciones constantes, esto tiene un gran afecto en el cumplir los objetivos y desempeño diario, la organización debe de velar por el bienestar y desarrollo del colaborador, ya que esto hará que se sienta en un trabajo donde puede demostrar las capacidades, que además hará que como organización atraiga al mejor talento humano, para que la empresa tenga múltiples beneficios en torno a las metas productivas

y así también en el mercado laboral; la rentabilidad de incentivos aumenta conforme el compromiso que ve reflejado en cada colaborador de la empresa, ya que al tener un vínculo emocional con el trabajo, traerá mejoras entorno a desarrollar potencial humano, trabajo bajo competencias ligadas al compromiso laboral.

1.2.8 Decisiones estratégicas de aplicación en employee engagement e incentivos laborales ante los tipos de crisis organizacionales.

Núñez (2020) describe cómo enfrentar una crisis global dentro de las organizaciones, que dañan a nivel personal, de familia, de negocios y empresarial. Ya que muchas veces las organizaciones no están preparadas en totalidad, para tolerar algún desborde en los objetivos como empresa y por ende se ve afectada no solo la organización, sino también los colaboradores que lo conforman. Al momento que se reconoce una crisis, normalmente, se deduce que es algo inesperado, negativo y peligroso para el desarrollo empresarial, estos acontecimientos alteran la cotidianidad en donde se aprecia una sensación de pérdida de control e incertidumbre especialmente por parte de los colaboradores. La implementación de decisiones estratégicas hace énfasis en que se deben adoptar y plantear las mejores para mantener a flote la empresa, lo cual será determinante para el éxito o fracaso de la misma; siempre es importante tener claro que al implementar esto se tendrá consecuencias en las organizaciones. Por lo tanto, es importante describir las siguientes estrategias empresariales:

- a) Estrategia Financiera: permite conocer el flujo de efectivo para ver que capital se tiene disponible ante el plazo para afrontar la crisis, de igual manera ver la inversión de inventario en donde se utilizara para generar ingresos en los meses que se tiene previsto derrotar la crisis. Cada decisión debe ser progresiva y trabajar con diferentes escenarios para realizar proyecciones y que las decisiones vayan en base a un proceso y solución de la situación.

- b) Estrategia de mercadeo: primero es importante considerar la crisis como una oportunidad, en donde se deben conseguir más alcances con una menor inversión y centrarse en los clientes existentes para innovar, utilizar la tecnología como revolución digital tanto para los clientes como para el personal operativo.
- c) Estrategia operacional: es importante plantear un modelo de seguridad entre los funcionarios, y colaboradores en donde se genere una respuesta de manera fluida a favor de los procedimientos y el funcionamiento de la entidad enfocados desde el compromiso hacia el incentivar a una misión y visión proyectada al futuro para una mejora.
- d) Estrategia en Recursos humanos: la gestión de RR.HH., en momentos de crisis es crucial ya que se debe considerar al colaborador con dignidad y opinión para poder expresarse, explicar por qué se ha llegado a esa situación y por qué es necesario tomar algunas medidas externas para derrotar la crisis, se busca comprender los procesos de cambios y el impacto de cambio en la eficiencia operativa. Aquí es importante ver reflejado el compromiso por parte del colaborador y abarcar incentivos no monetarios para que exista esa confianza de comunicar, tomar decisiones, y generar productividad con objetivos comunes para ambas partes.
- e) Estrategia de comités de crisis: la importancia de contar con ellos radica el prever y atender posibles crisis que pueden llegar a brotar, es por ellos que este comité lo deben de conformar personas de distintas áreas técnicas especializadas y soporte con personal capacitado en comunicación y recursos humanos con conocimiento en el área legal de la empresa.

Mucharraz (2019) menciona que es imposible estar al pendiente de que se pueda detectar alguna crisis dentro de las organizaciones, por ende, es de responsabilidad del alto rango de cada área prevenir este tipo de situaciones, así como contar con un protocolo para afrontar las diferentes clases de crisis que pueden ocurrir en la empresa. La principal característica de una

crisis es que proviene de una situación en donde se ve afectado directamente algún aspecto, área o proceso en la organización (como se citó Pearson & Clair 1998) para los dos tipos de crisis, se requieren estar preparados y capacitados para poder prevenirlas, de las cuales se basan en:

- a) Internas: son las ocasionadas por falta de comunicación. Estas son las que se desarrollan dentro de la organización y deben ser atendidas de forma oportuna.
- b) Externas: como lo son desastres naturales, cambios tecnológicos y de mercado, las crisis externas aparecen sin avisar y toman de sorpresa a muchas organizaciones tal como lo es:
 - Pandemia: es importante que la organización se preocupe en que los colaboradores reciban apoyo para mitigar las consecuencias que pueden tener por dicha crisis. Las recomendaciones preliminares serán en base a monitorear y seguir consejos de autoridades locales y nacionales, así también como evaluar las políticas del lugar de trabajo donde se promueva, de igual manera la aplicación de buenas prácticas que sean basadas al engagement, leyes laborales y normas internacionales de trabajo, e implementar políticas nuevas de incentivos o ya existentes.

Es importante implementar estrategias de arreglos de trabajo que tomen en consideración a las familias de los colaboradores ante una crisis de este nivel, ya que se sienten comprometidos con una mayor libertad de cumplir con las responsabilidades laborales. Es importante, integrar el manejo de protocolos ante posibles crisis, y que sea responsabilidad de la organización el capacitarlos para afrontar sin ningún inconveniente. Por otro lado, las crisis internas se pueden prevenir mediante la inspección, cercanía de líderes con los equipos, y la operación con la cual los colaboradores se desenvuelven.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La psicología industrial aborda ampliamente el campo laboral tanto a nivel nacional como regional y así también crecen todas las expectativas que causan impacto en esta rama de la psicología, por lo tanto, es importante abordar temas de interés que engloben al crecimiento de estudio. La gestión del talento humano es primordial y uno de los más importantes en las organizaciones debido a que el principal enfoque es el capital humano, el cual, es esencial para la posición y estabilidad de ser líderes en el mercado, pero sin embargo, no todas las organizaciones realmente se preocupan por el bienestar del colaborador ya que el principal enfoque son los alcances a cambio de una retribución económica en ocasiones injusta e incompensable en relación al esfuerzo empleado por el colaborador.

Una de las nuevas tendencias que se busca implementar en las organizaciones es el employee engagement, se trata sobre el compromiso y esfuerzo voluntario de parte del talento humano hacia la organización y el puesto de trabajo de igual manera los incentivos laborales, el cual hace referencia a que velan por el bienestar del colaborador dentro de la organización, pues las personas más felices dentro de la empresa, son las más satisfechas, productivas y las que tienen más sentido de pertenencia en área de trabajo; los incentivos pueden ser compuestos por: buen ambiente laboral, cultura y valores acorde al colaborador, compatibilidad de vida personal y profesional (horarios flexibles, días libres, vacaciones, entre otros), ser parte de las decisiones de la empresa en cuanto a tomar la opinión de los colaboradores para hacerlos sentir parte de la planificación administrativa.

En Guatemala, dentro de las empresas industriales, el manejar incentivos es una realidad que no se ve, lo que ha generado que muchos de los colaboradores no duren tiempo dentro de la organización, ya que han desmantelado el compromiso laboral con la organización. Pocas son las

empresas que implementan employee engagement e incentivos, e incluso desconocen el concepto y con ello generan un entorno de insatisfacción dentro del área de producción por falta de los mismos.

Con base a lo anterior, emerge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo el employee engagement e incentivos laborales prevalecen en un grupo de colaboradores en Fábrica Textil de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en un grupo de colaboradores en fábrica textil de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer las conductas del employee engagement en los colaboradores de fábrica textil de Quetzaltenango
- Identificar los factores de employee engagement en fábrica textil de Quetzaltenango
- Definir el nivel de incentivos laborales que perciben los colaboradores dentro de la empresa.

2.2 Variables de estudio o elementos de estudio

- Employee engagement
- Incentivos laborales

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio

Employee engagement

Soria (2012) define que employee engagement es el estado positivo relativamente persistente que es caracterizado en el área laboral por la dedicación y concentración que poseen los colaboradores en el área de trabajo. El concepto contrasta la importancia e interés de las organizaciones en comprender que es lo que realmente retiene al colaborador, por lo tanto, es un alto nivel de relación entre el colaborador y la organización.

Incentivos laborales

Kotler (2010) manifiesta que los incentivos son factores importantes para el logro de los objetivos organizacionales, por medio de los colaboradores y generar una mayor productividad. La importancia depende de cada institución y pueden ser financieros o no financieros, que mantienen el objetivo de motivar al colaborador para que aporte el máximo desempeño a la organización, por lo tanto, los incentivos deben ser equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables tanto para la empresa como para el colaborador.

2.3.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio

Las variables de estudio se operacionalizarón por medio de una escala de Likert virtual a través de la plataforma google forms la cual permitió determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en un grupo de colaboradores en fábrica de textil de Quetzaltenango. Los elementos a evaluar fueron los enfoques de employee engagement, vínculo entre practicas del colaborador, factores que conforman el employee engagement, mientras que

para incentivos laborales se tomaron en cuenta, incentivos monetarios e incentivos no monetarios, la escala fue aplicada a colaboradores de diferentes áreas de la fábrica textil.

2.4 Alcances y límites

El estudio se realizó en la empresa textil reconocida de Quetzaltenango para determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en un grupo de colaboradores en fábrica textil de Quetzaltenango., el grupo estaba conformado por 55 colaboradores de ambos sexos comprendidos entre las edades de 20 a 60 años que laboran en turnos ordinarios, originarios de departamento de Quetzaltenango; dentro de las limitantes que se encontraron el horario que poseen los colaboradores para la aplicación del instrumento necesario de la investigación, ya que trabajan mediante metas destinadas por horario y tienen que cumplirlas según lo requerido, por lo cual el tiempo es reducido. De igual manera otra limitante en encontrar serán las restricciones de locomoción en el área de trabajo ante la crisis vivida por la pandemia del año.

2.5 Aporte

La presente investigación fue un aporte de gran impacto para el país sobre el tema de employee engagement e incentivos laborales como un estudio y antecedente para futuras investigaciones sobre el tema.

A la sociedad quezalteca para que cuenten con información actualizada sobre el tema y puede ser desarrollada en pequeña y mediana empresa.

Así mismo, a la comunidad para que puedan implementar en las organizaciones employee engagement e incentivos como crecimiento laboral.

El aporte a los beneficiarios que formaron directamente parte del proceso, con el fin de generar oportunidades de crecimiento.

Para la Universidad Rafael Landívar, facultad de humanidades y carrera de Psicología Industrial/Organizacional a fin de enriquecer y ampliar el tema.

De igual manera a los profesionales ya activos y futuros profesionales del área para que la investigación sea utilizada en apoyo a estudios y la aplicación de implementar acciones nuevas en visión a un desarrollo dentro de la empresa que laboren.

III.MÉTODO

3.1 Sujetos

Este estudio fue realizado con un grupo de colaboradores de fábrica textil de Quetzaltenango en turnos ordinarios, ellos habitan en el área rural y urbana del municipio de Quetzaltenango, de la misma forma son ladinos e indígenas de nacionalidad guatemalteca, la mayoría de la población estudiada es de religión católica y cristiano evangélico, tienen una escolaridad diversa con estudios de nivel diversificado básico y primario la mayoría saben leer y escribir, pertenecientes a una posición socioeconómica media y baja, los colaboradores antes mencionados se representan con un universo de 55 personas entre las edades de 20 a 60 años del género femenino y masculino que laboran en la organización.

3.2 Instrumentos

Para esta investigación se utilizó una escala de Likert la cual fue validada por docentes de universidad Rafael Landívar campus Quetzaltenango, después de que se trasladaron los datos a plataforma virtual google forms.

El Instrumento creado propiamente para esta investigación, consto de 15 ítems que cuentan con opciones de respuesta, la duración aproximada para resolver es de 5-10 minutos. Para medir los factores de employee engagement se tomaron en cuenta los siguientes indicadores

- Enfoques del employee engagement: se caracteriza por velar que los colaboradores estén plenamente comprometidos con el trabajo.

- Conductas que ayuden a alcanzar el objetivo de la empresa: Son todas aquellas intervenciones que se perciben en el ámbito laboral para que el personal logre alcanzar las metas asignadas.
- Vínculo entre practicas del colaborador y employee engagement: son todas las causas que involucran al colaborador para ser productivo y desarrollar adecuadamente las tareas laborales.

En la medida que la persona marcó la respuesta que consideraba correcta se asignaba una ponderación de cuatro puntos, queda el porcentaje de employee engagement como el más alto de modo que el número cero es el porcentaje menor de employee engagement.

De igual manera para la variable de incentivos laborales que consta de 10 ítems, con múltiples opciones de respuesta, la duración aproximada para resolver es de 10-15 minutos. Los indicadores que se establecieron para evaluar los incentivos laborales se basaron según Cruelles (2012) y Morales (2012) al establecer las siguientes variables:

- Incentivos Monetarios: es la forma tradicional de remunerar al colaborador por lograr un objetivo empresarial
- Incentivos no monetarios: se conoce como la satisfacción de premiar, dar reconocimientos entre otros, al colaborador por cumplir adecuadamente con las tareas de la jornada o por llegar a alguna meta en específico.

En la medida que la persona marcó la respuesta, se asignó una ponderación de cuatro puntos, queda el porcentaje de incentivo laboral como el más alto de modo que el número cero es el porcentaje menor de incentivo.

3.3 Procedimiento

- Selección de los temas de investigación.
- Elaboración y aprobación del sumario: se presentan dos sumarios a coordinación sobre los temas elegidos.
- Aprobación del tema a investigar: realización del perfil de investigación.
- Solicitud de autorización a la empresa para realizar la investigación.
- Investigación de antecedentes: Mediante revistas, boletines, tesis, la utilización del internet, entre otros.
- Elaboración del índice: por medio de las dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico: desarrollo a través de lectura de libros, utilización del internet.
- Planteamiento del problema: con base a los estudios del Marco teórico y problemática observada.
- Elaboración del método: se define los sujetos y se describen los instrumentos a utilizar en el proceso estadístico.
- Elaboración de escala de Likert
- Traslado de escala de Likert a formulario google forms
- Aplicación de escala por medio de ambas variables de estudio
- Tabulación de resultados
- Uso de estadística: método de proporciones y media, mediana, moda aritmética.

- Análisis e interpretación de resultados en la aplicación de escala de Likert virtual
- Discusión de resultados
- Elaboración de conclusiones de trabajo de investigación
- Elaboración de Recomendaciones
- Referencias bibliográficas: por medio del lineamiento de las normas APA.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Achaerandio (2010) define la investigación cuantitativa como un método en el que se detalla el fenómeno estudiado, por medio de la recopilación de datos que sean cuantificables durante la misma, basado en hechos reales que afecten de manera real a determinado grupo de la población.

Hernández, Collado y Baptista (2010) afirman que la investigación de tipo descriptivo es aquella que describe situaciones, contextos y fenómenos en la que se procura dar a conocer los detalles que se manifiestan por medio de los actos de las personas, este tipo de diseño se encarga de recoger información necesaria, para analizar cómo se dan los fenómenos y luego ser descritas y expuesta por medio de los logros estudiados obtenidos durante la investigación.

Las siguientes fórmulas se utilizan para determinar el tamaño y el error de la muestra mínima en la investigación.

- Nivel de confianza 95% $\rightarrow Z = 1.96$

- Formula tamaño muestral

$$\frac{no = Z^2 * p * q}{e^2} = \frac{no = 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384.16$$

Dónde:

- n_0 = tamaño inicial de la muestra o (definitivo).
- Z^2 = estimador investigado para intervalo de confianza, elevado al cuadrado.
- p = probabilidad de éxito.
- q = probabilidad de fracaso ($1 - p$).
- e^2 = error muestral al cuadrado.
- Dado que se conoce la población o universo:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}} = \frac{384.16}{1 + \frac{1.96^2 \cdot 0.85 \cdot 0.15}{0.05^2}} = 55 = 85\%$$

$$N = \frac{n}{0.85} = \frac{55}{0.85} = 65$$

$$N = 65$$

Dónde:

- N = Población o universo = 65
- n = Muestra de acuerdo a la población 55 personas = 85%

Lima (2016) menciona la fiabilidad y significación de la media aritmética, la fiabilidad consiste en determinar los valores calculados se encuentren dentro de la media de la población, y la significación indica si la media aritmética es diferente a cero según la estadística.

A continuación, se detallan los pasos que se utilizaron:

- Adoptar el nivel de confianza al 5% (1.96)

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

- Encontrar el error típico de la proporción
- Hallar el error muestral $E = 95\% (1.96) X \sigma_p$
- Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial $RC = \frac{P}{\sigma_p}$
- $C = p + E$
- $C = p - E$
- Comparar la razón crítica con su nivel de confianza
- Si $RC > 1.96$ entonces es significativa
- Si $RC < 1.96$ entonces no es significativa

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados estadísticos obtenidos a través de las siguientes gráficas, estudio que se realizó con un grupo de 55 sujetos entre las edades de 20 a 60 años de ambos géneros, distribuidos en los departamentos de administración y producción. Para lo cual se empleó una escala de Likert virtual que consto de 25 ítems para determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en la empresa de textiles en Quetzaltenango.

Método de fiabilidad y significación de Proporciones

Cuadro No. 1

Ítems	Enunciado	F	%	P	Q	~p	E	LI	LS	RC	Fiable	Significativa	Objetivos			
													Objetivo General	Objetivo específico		
														1	2	3
1. Se siente seguro de las actividades que realiza en el trabajo	SIEMPRE	36	65	0.65	0.35	0.06	0.13	0.53	0.78	10.21	si	si				
	CASI SIEMPRE	19	35	0.35	0.65	0.06	0.12	0.23	0.46	5.76	si	si				
	CASI NUNCA	0	0	0.00	1.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
2. El trabajo le motiva a seguir adelante	SIEMPRE	32	58	0.58	0.42	0.06	0.12	0.46	0.70	9.70	si	si				
	CASI SIEMPRE	19	35	0.35	0.65	0.06	0.13	0.22	0.47	5.39	si	si				
	CASI NUNCA	4	7	0.07	0.93	0.04	0.07	0.00	0.14	2.08	si	si				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
3. Se siente feliz en el trabajo	SIEMPRE	26	47	0.47	0.53	0.07	0.13	0.34	0.60	7.02	si	si				
	CASI SIEMPRE	28	51	0.51	0.49	0.07	0.13	0.38	0.64	7.55	si	si				
	CASI NUNCA	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.05	1.01	no	si				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
4. Manifiesta interés en la	SIEMPRE	38	69	0.69	0.31	0.06	0.12	0.57	0.81	11.09	si	si				
	CASI SIEMPRE	16	29	0.29	0.71	0.06	0.12	0.17	0.41	4.75	si	si				

ejecución de las funciones laborales	CASI NUNCA	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.05	1.01	no	si				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
5. Le gusta aprender nuevas actividades que faciliten el trabajo	SIEMPRE	49	89	0.89	0.11	0.04	0.08	0.81	0.97	21.19	si	si				
	CASI SIEMPRE	6	11	0.11	0.89	0.04	0.08	0.03	0.19	2.60	si	si				
	CASI NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
6. Siente que el trabajo que desempeña es reconocido por la empresa	SIEMPRE	16	29	0.29	0.71	0.06	0.12	0.17	0.41	4.75	si	si				
	CASI SIEMPRE	29	53	0.53	0.47	0.07	0.13	0.40	0.66	7.83	si	si				
	CASI NUNCA	8	15	0.15	0.85	0.05	0.09	0.05	0.24	3.06	si	si				
	NUNCA	2	4	0.04	0.96	0.03	0.05	-0.01	0.09	1.44	no	si				
7. Se siente dichoso de poder pertenecer a tan prestigiosa empresa	SIEMPRE	34	62	0.62	0.38	0.07	0.13	0.49	0.75	9.44	si	si				
	CASI SIEMPRE	18	33	0.33	0.67	0.06	0.12	0.20	0.45	5.17	si	si				
	CASI NUNCA	3	5	0.05	0.95	0.03	0.06	-0.01	0.11	1.78	no	si				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
8. Es cuidadoso con las actividades laborales que realiza en la jornada	SIEMPRE	40	73	0.73	0.27	0.06	0.12	0.61	0.84	12.11	si	si				
	CASI SIEMPRE	15	27	0.27	0.73	0.06	0.12	0.16	0.39	4.54	si	si				
	CASI NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
9. Le gusta aprender nuevos procedimientos que faciliten las tareas laborales	SIEMPRE	47	85	0.85	0.15	0.05	0.09	0.76	0.95	17.98	si	si				
	CASI SIEMPRE	7	13	0.13	0.87	0.04	0.09	0.04	0.22	2.83	si	si				
	CASI NUNCA	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.05	1.01	no	si				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
10. Se siente comprometido a realizar bien el trabajo acorde a las metas establecidas	SIEMPRE	39	71	0.71	0.29	0.06	0.12	0.59	0.83	11.58	si	si				
	CASI SIEMPRE	16	29	0.29	0.71	0.06	0.12	0.17	0.41	4.75	si	si				
	CASI NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
11. Se esfuerza por ser un colaborador eficiente	SIEMPRE	45	82	0.82	0.18	0.05	0.10	0.72	0.92	15.73	si	si				
	CASI SIEMPRE	9	16	0.16	0.84	0.05	0.10	0.07	0.26	3.28	si	si				
	CASI NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no				
12. Considera que el puesto de trabajo contribuye a lograr metas personales	SIEMPRE	34	62	0.62	0.38	0.07	0.13	0.49	0.75	9.44	si	si				
	CASI SIEMPRE	19	35	0.35	0.65	0.06	0.13	0.22	0.47	5.39	si	si				
	CASI NUNCA	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.05	1.01	no	si				
	NUNCA	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.05	1.01	no	si				

13. considera que el tiempo invertido en el trabajo es productivo	SIEMPRE	34	62	0.62	0.38	0.07	0.13	0.49	0.75	9.44	si	si						
	CASI SIEMPRE	21	38	0.38	0.62	0.07	0.13	0.25	0.51	5.83	si	si						
	CASI NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no						
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no						
14. se siente cómodo al recibir ayuda de los compañeros en el trabajo	SIEMPRE	37	67	0.67	0.33	0.06	0.12	0.55	0.80	10.63	si	si						
	CASI SIEMPRE	17	31	0.31	0.69	0.06	0.12	0.19	0.43	4.96	si	si						
	CASI NUNCA	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.05	1.01	no	si						
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no						
15. evita que pequeñas cosas situaciones en el trabajo lo agobien	SIEMPRE	29	53	0.53	0.47	0.07	0.13	0.40	0.66	7.83	si	si						
	CASI SIEMPRE	21	38	0.38	0.62	0.07	0.13	0.25	0.51	5.83	si	si						
	CASI NUNCA	5	9	0.09	0.91	0.04	0.08	0.01	0.17	2.35	si	si						
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no						
16. con base a las funciones laborales que desempeña recibe algún incentivo	SIEMPRE	18	33	0.33	0.67	0.06	0.12	0.20	0.45	5.17	si	si						
	CASI SIEMPRE	16	29	0.29	0.71	0.06	0.12	0.17	0.41	4.75	si	si						
	CASI NUNCA	11	20	0.20	0.80	0.05	0.11	0.09	0.31	3.71	si	si						
	NUNCA	10	18	0.18	0.82	0.05	0.10	0.08	0.28	3.50	si	si						
17. Considera que el recibir incentivos le motiva a realizar de manera eficaz	SIEMPRE	37	67	0.67	0.33	0.06	0.12	0.55	0.80	10.63	si	si						
	CASI SIEMPRE	13	24	0.24	0.76	0.06	0.11	0.12	0.35	4.13	si	si						
	CASI NUNCA	4	7	0.07	0.93	0.04	0.07	0.00	0.14	2.08	si	si						
	NUNCA	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	no	no						
18. Frecuentemente le afecta que le asignen tareas laborales que no le corresponden	SIEMPRE	12	22	0.22	0.78	0.06	0.11	0.11	0.33	3.92	si	si						
	CASI SIEMPRE	16	29	0.29	0.71	0.06	0.12	0.17	0.41	4.75	si	si						
	CASI NUNCA	18	33	0.33	0.67	0.06	0.12	0.20	0.45	5.17	si	si						
	NUNCA	8	15	0.15	0.85	0.05	0.09	0.05	0.24	3.06	si	si						
19. Al cumplir con las metas establecidas de trabajo le incentivan a realizar mejor las funciones asignadas	SIEMPRE	28	51	0.51	0.49	0.07	0.13	0.38	0.64	7.55	si	si						
	CASI SIEMPRE	17	31	0.31	0.69	0.06	0.12	0.19	0.43	4.96	si	si						
	CASI NUNCA	7	13	0.13	0.87	0.04	0.09	0.04	0.22	2.83	si	si						
	NUNCA	3	5	0.05	0.95	0.03	0.06	-0.01	0.11	1.78	no	si						
20. Se frustra al momento de no llegar alguna meta de trabajo	SIEMPRE	15	27	0.27	0.73	0.06	0.12	0.16	0.39	4.54	si	si						
	CASI SIEMPRE	27	49	0.49	0.51	0.07	0.13	0.36	0.62	7.28	si	si						
	CASI NUNCA	10	18	0.18	0.82	0.05	0.10	0.08	0.28	3.50	si	si						
	NUNCA	3	5	0.05	0.95	0.03	0.06	-0.01	0.11	1.78	no	si						
21. Tiene	SIEMPRE	33	60	0.60	0.40	0.07	0.13	0.47	0.73	9.08	si	si						

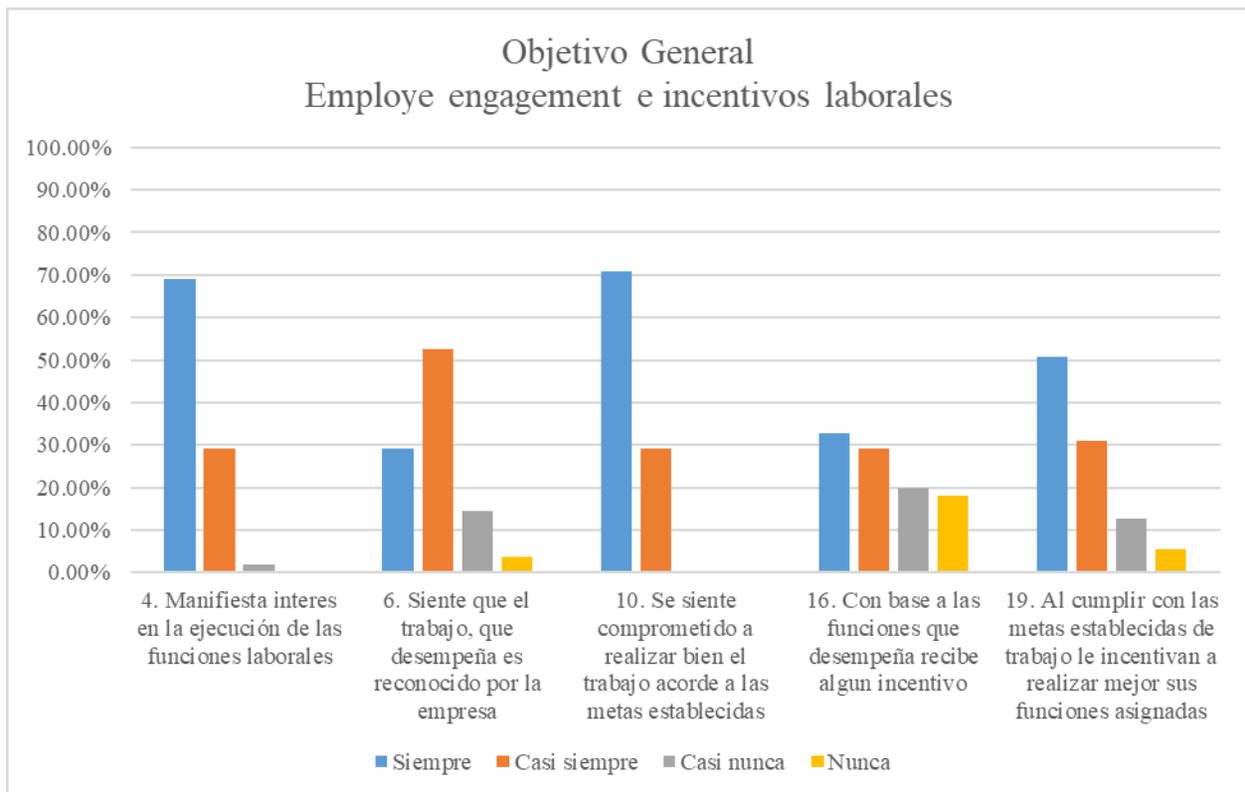
oportunidades dentro de la empresa para poder crecer profesionalmente	CASI SIEMPRE	14	25	0.25	0.75	0.06	0.12	0.14	0.37	4.33	si	si				
	CASI NUNCA	18	33	0.33	0.67	0.06	0.12	0.20	0.45	5.17	si	si				
	NUNCA	4	7	0.07	0.93	0.04	0.07	0.00	0.14	2.08	si	si				
22. Cuenta con horarios flexibles que permiten acoplarse a diferentes actividades profesionales	SIEMPRE	16	29	0.29	0.71	0.06	0.12	0.17	0.41	4.75	si	si				
	CASI SIEMPRE	18	33	0.33	0.67	0.06	0.12	0.20	0.45	5.17	si	si				
	CASI NUNCA	14	25	0.25	0.75	0.06	0.12	0.14	0.37	4.33	si	si				
	NUNCA	6	11	0.11	0.89	0.04	0.08	0.03	0.19	2.60	si	si				
23. Participa en las actividades recreativas que ofrece la empresa	SIEMPRE	21	38	0.38	0.62	0.07	0.13	0.25	0.51	5.83	si	si				
	CASI SIEMPRE	18	33	0.33	0.67	0.06	0.12	0.20	0.45	5.17	si	si				
	CASI NUNCA	10	18	0.18	0.82	0.05	0.10	0.08	0.28	3.50	si	si				
	NUNCA	6	11	0.11	0.89	0.04	0.08	0.03	0.19	2.60	si	si				
24. A menudo la empresa le ha brindado el apoyo, ante la situación de la pandemia	SIEMPRE	34	62	0.62	0.38	0.07	0.13	0.49	0.75	9.44	si	si				
	CASI SIEMPRE	13	24	0.24	0.76	0.06	0.11	0.12	0.35	4.13	si	si				
	CASI NUNCA	4	7	0.07	0.93	0.04	0.07	0.00	0.14	2.08	si	si				
	NUNCA	3	5	0.05	0.95	0.03	0.06	-0.01	0.11	1.78	no	si				
25. Disfruta de las actividades familiares que la empresa le brinda	SIEMPRE	26	47	0.47	0.53	0.07	0.13	0.34	0.60	7.02	si	si				
	CASI SIEMPRE	17	31	0.31	0.69	0.06	0.12	0.19	0.43	4.96	si	si				
	CASI NUNCA	2	4	0.04	0.96	0.03	0.05	-0.01	0.09	1.44	no	si				
	NUNCA	10	18	0.18	0.82	0.05	0.10	0.08	0.28	3.50	si	si				

Fuente: Trabajo de campo (2020).

Los resultados estadísticos reflejados en la tabla anterior se describe el método de proporciones, indican que el estudio es un 95% significativo, de tal forma que la investigación es fiable, ya que la razón crítica (Rc) de cada ítem supera el nivel de confianza del (1.96). El cuadro representado logra cumplir con el objetivo general de la investigación de poder determinar que el employee engagement e incentivos laborales prevalecen en los colaboradores de la fábrica de textiles en Quetzaltenango.

De esta manera se logra cumplir cada objetivo de la investigación, ya que los colaboradores poseen un employee engagement y de acuerdo a los mismos, prevalecen los incentivos dentro de la organización que son parte fundamental para alcanzar las metas de la empresa y personales de cada sujeto de estudio.

Grafica No 1

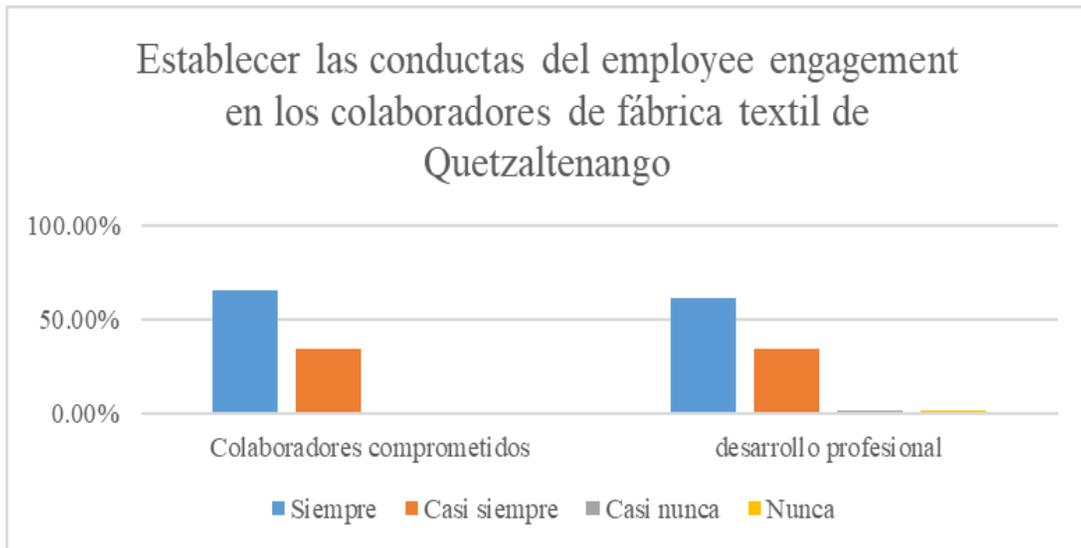


Fuente: trabajo de campo (2020)

En la grafica No. 1 se logra visualizar los resultados obtenidos estadisticamente, de los 55 sujetos de estudio, se logra establecer que el objetivo general da como resultado que siempre los colaboradores mantienen un 69.10% interes en la ejecucion de las labores; asi tambien un 52.70% casi siempre el trabajo es reconocido por la empresa, el 70.90% de los sujetos de estudio se siente comprometido por realizar bien las actividades laborales de acuerdo a las metas

establecidas por la empresa, mientras que el 32.70% y 50.90% las funciones de trabajo y resultados reciben los incentivos que van acorde al perfil del puesto.

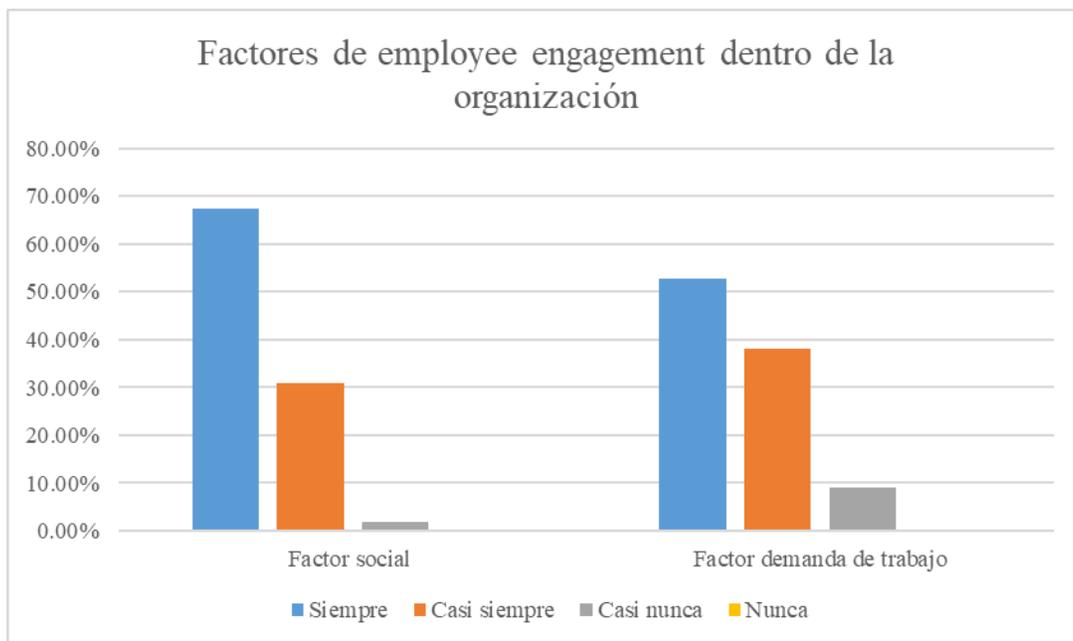
Grafica No. 2



Fuente: trabajo de campo (2020)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de campo, se demostró que un 65.50% de los colaboradores de la empresa están comprometidos con la labor en la misma, esto responde a uno de los objetivos específicos, establecer el employee engagement en los colaboradores de fábrica textil de Quetzaltenango, así también se demuestra que existe un 61.80% de posibilidades para que el colaborador pueda tener un desarrollo profesional dentro de la misma empresa textil.

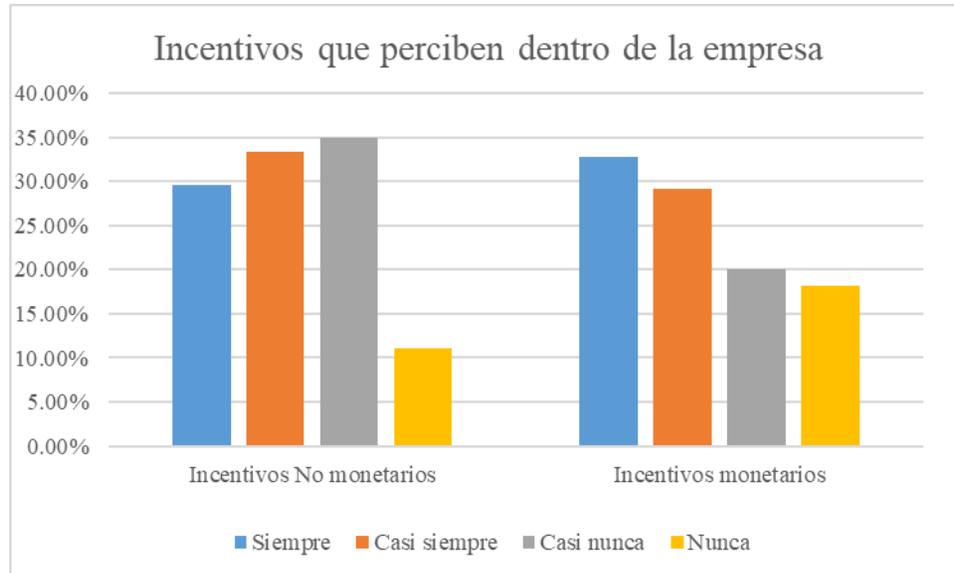
Grafica No. 3



Fuente: trabajo de campo (2020).

Con base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, con un 67.30% los colaboradores de la empresa mantienen una alta funcionalidad de alcanzar las metas a través de un trabajo de equipo esto se demuestra en el factor social, así también el factor demanda de trabajo es reflejado positivamente con un 52.70% siempre está presente la motivación para poder trabajar bajo los objetivos específicos de la empresa.

Grafica No. 4



Fuente: trabajo de campo (2020).

A través del estudio de campo se logra demostrar que el nivel de incentivos monetarios es más alto que el de incentivos no monetarios, es decir con un 32.70% siempre se incentiva económicamente al colaborador para poder realizar bien las funciones laborales, lo cual da como resultados que se mantengan motivados y a su vez tengan el compromiso de poder realizar adecuadamente cada función que desempeñan. Así mismo con un 34.90% casi no les motiva el recibir incentivos no monetarios, por lo cual con los resultados se logra responder a los objetivos de la investigación y determinar que el nivel de incentivos monetarios prevalece dentro de la organización.

V. DISCUSIÓN

Actualmente implementar el employee engagement e incentivos laborales para las empresas transnacionales en el país, es de suma importancia ya que pasan por la función clave de no desarrollar personas sino crear espacios para que el colaborador se sienta lo suficientemente preparado para poder crecer en ambiente profesional y personal dentro de la misma, por lo tanto el objetivo principal de esta investigación fue determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en un grupo de colaboradores en fábrica textil de Quetzaltenango. En la investigación de campo se utilizó una escala de Likert virtual conformada por 25 ítems que permitieron responder de forma asertiva a los objetivos y de igual manera las bases teóricas establecidas.

Briguer (2014) describe que el employee engagement ve reflejado en el esfuerzo de trabajo, compromiso, satisfacción y motivación laboral en la funcionalidad de las tareas del colaborador, según las personas encuestadas el 69.10% muestra un óptimo funcionamiento de las actividades laborales, así también menciono que el 70.90% se siente motivado por realizar de manera eficaz cada actividad, estos resultados responden al objetivo general de la investigación en la primera variable ya que prevalece el employee engagement dentro de los colaboradores de la empresa de textil.

Cruelles (2012) explica que los incentivos impulsan al colaborador a mejorar en diferentes aspectos a motivar para que se mejore las funciones de alguna determinada acción, así también utilizarlos en diferentes campos pero principalmente para conseguir un buen rendimiento y una buena productividad dentro de la empresa, según los resultados de la investigación un 50.90% la empresa incentiva al colaborador a realizar de manera eficiente las

funciones, de tal manera que la calidad de productos se ve reflejado por el buen desempeño laboral, asimismo un 32.70% con base a las funciones que realiza mientras que el 29% casi siempre recibe por las tareas que realiza, esto responde al objetivo general de la investigación en la segunda variable ya que los incentivos laborales prevalecen dentro de la organización.

Vance (2010) resalta el generar una fuerza laboral comprometida con el trabajo, este proceso se comienza a través de prácticas que vinculen el desarrollar un engagement adecuado y así se verán resultados en la calidad de producto que le entregan al cliente, según los sujetos de estudio el 61.80% siempre sienten que la empresa los involucra de manera a que formen parte de las metas establecidas por plazo dentro de la organización de igual manera, las capacitaciones y compensaciones se ven reflejadas como punto clave para tener un equilibrio entre la productividad y la satisfacción del personal, esto da como respuesta al objetivo específico de la primera variable ya que la gestión de trabajo se ve involucrada en los colaboradores a través de la capacidad que tiene de desempeñar de forma eficaz el cumplimiento de tareas; y se demuestra lo que el autor menciona de la importancia de crear practicas entre el colaborador y employee engagement dentro de la organización.

De igual manera a través de los resultados obtenidos en el trabajo de campo se evidencia que los enfoques de employee engagement son importantes para un buen desempeño laboral, tal como lo menciona Briguer (2014) para poder mejorar y desarrollar de manera más factible es necesario garantizar que los colaboradores de la empresa estén comprometidos con la filosofía empresarial, de igual manera mantenerlos motivados para que pueda contribuir al éxito de la organización, de acuerdo a los resultados el 65.50% siempre está dispuesto a ejercer sus funciones, mientras que el 34.50% casi siempre está comprometido con las tareas que realizan y

se sienten identificados con la filosofía empresarial; de esta manera según el autor y la investigación reflejan que el compromiso continuo y seguro será parte fundamental para el logro de una organización engagement y colaboradores satisfechos con las tareas que realizan dentro del trabajo.

Schaufeli y Bakker (2011) explican que los recursos laborales son importantes para llevar a cabo los diferentes factores que conforman el employee engagement estos se pueden asociar con las diferentes habilidades, oportunidades y aprendizajes que se ven reflejados positivamente en la ejecución de tareas, cabe destacar que para la empresa es importante tener personal comprometido con el trabajo, sin embargo, por parte de la empresa se deben de crear herramientas que sean de utilidad para que el colaborador logre intervenir en los factores que mejor le favorezcan, de acuerdo a los resultados de la investigación el 67.30% de los sujetos siempre logran la funcionalidad de alcanzar metas a través de un equipo de trabajo que contribuya con el factor social que describe el autor citado, de igual manera un 30.90% casi siempre logra alcanzar las metas de acuerdo a las diferentes tareas que le son asignadas, estos resultados responden el objetivo específico de la primera variable ya que el factor social de la organización logra cumplir con la funcionalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

Así mismo se logró evidenciar que siempre el 52.70% se mantiene motivado y la demanda empresarial se cumple por parte del colaborador ya que al trabajar bajo metas y objetivos específicos dentro de la empresa se logra cumplir lo que el autor hace mención sobre mantener motivado al equipo de trabajo, ya que a través de las emociones positivas se muestran los factores que menciona el autor, por otra parte el 38.30% casi siempre reconoce que la demanda de trabajo es fundamental para poder cumplir con los objetivos de la empresa y que al

mismo tiempo se le reconozca el trabajo que realiza de acuerdo a las funciones del puesto de trabajo.

Morales (2012) resalta la importancia de reconocer los diferentes tipos de incentivos hacia el colaborador ya que estos son fundamentales para dar resultados positivos en la empresa, el beneficio mayor de tener incentivos genera un compromiso de alto nivel por parte del personal hacia una efectividad de alto incremento en las funciones laborales, es importante que por parte de la empresa se reconozca la labor que realiza en la organización, por tal razón el autor describe los incentivos no monetarios son parte fundamental para poder motivar al equipo de trabajo y así poder lograr los objetivos empresariales y mantener un alto nivel empresarial; con los resultados de la investigación se logró determinar que el 29.60% siempre reconoce los incentivos no monetarios de igual manera el 33.30% casi siempre se motiva al recibir incentivos no monetarios lo cual destaca que a través de reconocimientos, mejoras de trabajo y beneficios mutuos por parte de la empresa el personal crea el vínculo de poder cumplir con las metas empresarial, sin embargo un 34.90% de los sujetos encuestados hace mención que casi nunca le motiva recibir incentivos no monetarios por tal razón en respuesta al objetivo específico de verificar el nivel de incentivos cabe destacar que el nivel es medio ya que para algunos colaboradores es de suma importancia recibir incentivos no monetarios mientras que el resto de colaboradores si mantiene un vínculo motivante para poder seguir con las labores de trabajo.

De igual manera cabe destacar que Cruelles (2012) resalta que los incentivos económicos o monetarios han sido la manera tradicional en la que se le remunera al colaborador como parte de la motivación al lograr los objetivos empresariales, estos se derivan a través de bonos que ofrece productos con beneficios al colaborador por lograr alguna meta en específico, así también

por unidades de producción en donde se resalta la recompensa del colaborador por las diferentes unidades que realice en las jornadas de producción, de acuerdo a los resultados de la empresa y en respuesta al objetivo específico de la segunda variable se logró resaltar el 32.70% de los encuestados siempre se motivan al recibir incentivos monetarios de acuerdo a las funciones que desempeña, de igual manera se logró diferenciar que el 29.10% casi siempre se mantienen felices al recibir este tipo de incentivos, por lo cual se logra responder al objetivo que el nivel es alto y por la misma razón prevalece dentro de la empresa.

Es importante reconocer que todos los seres humanos son capaces de sentir y expresar emociones tanto positivas como negativas, al igual de tener opiniones o reclamos en diversas ocasiones por algún tipo de disgusto que tengan durante la realización de las diversas funciones de trabajo que ejercen, los resultados de la investigación fueron altos ya que en ambas variables aunque sean diferentes se logra diferenciar los múltiples beneficios que reciben colectivamente o individualmente; así también se logró demostrar que los colaboradores cuentan con capacitaciones de competencias laborales de acuerdo a los puestos de trabajo esto promueve el desarrollo integral de personas así también cuentan con el desarrollo necesario para desarrollarse profesionalmente, para fábrica textil de Quetzaltenango es fundamental que los colaboradores posean ambas variables ya que genera aspectos positivos tanto en el aspecto de recurso laboral como en alcanzar las metas de la organización.

VI. CONCLUSIONES

- El estudio que se realizó en fábrica textil de Quetzaltenango, demostró que prevalece el employee engagement e incentivos laborales en el grupo de colaboradores encuestados, lo cual demuestra que ambas variables prevalecen en que la empresa pueda lograr las metas específicas y así mantener al personal motivado para un buen entorno laboral.
- Se estableció que el employee engagement de trabajo en la fábrica prevalece, ya que los colaboradores son más productivos, entregan productos de calidad y contribuyen a la mejora continua, por lo tanto, un colaborador comprometido depende de la cultura de compromiso que existe dentro de la organización y vela por el bienestar emocional y económico.
- A través de la investigación se logró identificar los diferentes factores de employee engagement que prevalecen en fábrica textil de Quetzaltenango, por lo cual se concluye que los factores más predominantes son factor social y factor demanda de trabajo, estos van de la mano con las diferentes funciones que cada colaborador tiene en la jornada laboral y así también se logra apreciar que para la empresa es importante contar con el compromiso de cada colaborador para lograr las metas específicas.
- Los factores sociales se ven involucrados en la funcionalidad de trabajo y eficiencia, dentro de la fábrica textil, es primordial tener productos de calidad al ser una de las características primordiales de la empresa; gracias al trabajo en equipo los colaboradores practican la filosofía empresarial y se ve reflejado en la empatía, compañerismo y contribuye a una mejora continua de employee engagement.

- Los incentivos no solo forman parte de la motivación laboral sino también equivalen a una satisfacción personal, ya que muchas veces al recibirlo cubre necesidades que se establecen en la pirámide de Maslow; de igual manera es fuente de beneficios mutuos tanto para la empresa como para el colaborador que tiene una mejora continua de trabajo.

VII. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo la realización de diferentes actividades como incluirlos en metas, mejora de capacitación que promuevan el employee engagement dentro de la organización con los colaboradores para que se garantice el mantenerlos motivados y así mejorar la sensación de bienestar de manera que se proyecten hacia el colaborador conductas que ayuden a alcanzar el objetivo de la empresa.
- Reconocer constantemente la labor que realiza el colaborador en cada jornada de trabajo de tal manera que el aumento de productividad incremente la lealtad que se manifiesta en la buena ejecución del trabajo, este reconocimiento se puede reflejar a través de bonos, comisiones o pequeños detalles motivantes que hagan que el colaborador se sienta capaz de formar parte de la organización.
- Implementar de manera continua la realización de actividades que fomenten la convivencia de trabajo en equipo y los valores de la empresa para fortalecer el compañerismo y la armonía de trabajo dentro de la organización, así como continuar incluyendo en diferentes actividades a la familia para que tanto el colaborador como la familia sientan que el trabajo que se realiza dentro de la organización es remunerado.
- Desarrollar a cada cierto tiempo evaluaciones al colaborador con la finalidad de tomar en cuenta las diferentes opiniones y percepciones que tienen a cerca de mejorar el trabajo y así aumentar el employee engagement e incentivos laborales de acuerdo a cada área de trabajo y funciones competitivas.
- Crear planes de carrera para atraer al personal a una mejora continua y superación personal, con el fin de que se fortalezca el employee engagement junto con los incentivos laborales.

VIII.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación* (7 ed.). Universidad Rafael Landívar.
- Allen, J. A. & Rogelberg, S. (2013). *Manager-led group meetings:A context for promoting employee engagement* Estados Unidos Group y Organization P. 38, 543-569. Recuperado de [https:// doi:10.1177/1059601113503040](https://doi.org/10.1177/1059601113503040).
- Bakker, A. (2011). *¿Cómo los Empleados Mantienen el Engagement en el Trabajo?* Estados Unidos. Ciencia y Trabajo Editorial. Recuperado de [https:// doi:10.1177/0963721411414534](https://doi.org/10.1177/0963721411414534).
- Bakker, A. y Leiter, M. (2010). *Whe to go form here: integration and future research on work engagement.* Estados unidos. Group y Organization. Recuperado de [https:// doi:10.1177/0963721411414534](https://doi.org/10.1177/0963721411414534).
- Bridger, E. (2014). *Employee Engagement, London:* Londres, España kokan page. Recuperado de [file:///C:/ /Employee-Engagement-Sample-Chapter-%20autor%201.pdf](file:///C:/Employee-Engagement-Sample-Chapter-%20autor%201.pdf).
- Cabrera, A. (2011). *Relación entre incentivos laborales y rotación de agentes en las empresas privadas de seguridad ubicadas en la ciudad de Guatemala.* (Tesis de licenciatura) Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/01/01/Cabrera-Ariel.pdf>.
- Cárdenas, T. (2014). *Engagement Ilusión por el trabajo un modelo teórico-conceptual* México. 1ra ed. Red Durango de Investigadores Educativos A.C. Recuperado de <http://iunaes.mx/wp-content/uploads/2014/02/LIBRO.-ENGAGEMENT.pdf>.

- Castillo, G. (2019). *Incentivos no económicos y evaluación del desempeño*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar Recuperado de <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/seol/2019/05/43/Castillo-Sharon.pdf>.
- Chamorro, S. (2016). *Cómo crear un plan de incentivos para los empleados de una empresa*. Deusto Formación del mes de julio. P(24),12-17 recuperado de <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/crear-plan-incentivos-para-empleados-empresa>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. 9na. ed. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Chic, J. (2018). *Relación entre los niveles de engagement organizacional y el entorno laboral de la empresa Procesos del Pacífico* (Tesis de licenciatura). S.A. Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/publiseortiz/Tesis/2018/05/43/Chic-Jeniffer.pdf>.
- Cruelles, R. (2012). *Productividad e incentivos*. España, Marcombo ediciones. Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=keXDrXAU5YYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Díaz, P. (2020). *Valoración de los incentivos laborales según la generación a la que pertenece el personal operativo de un ingenio azucarero de la costa sur*. (Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landívar Escuintla, Guatemala. Recuperado de <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/wevg/2020/05/43/Diaz-Brigeette.pdf>.

García, A. (2015). *Engagement laboral, una concepción científica*. Revista Scielo vol. 21 del mes de diciembre 2015, P12-17. recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172948272015000200002.

Hernández, R., Collado, C., y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.).

Juárez, R. (2014). *Administración de las compensaciones, Sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*, México, D.F: Grupo editorial La Patria. Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=i_HhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+de+compensaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjnkp_Mq6PoAhVOneAKHfBHDjsQ6AEIMDAB#v=onepage&q=libro%20de%20compensaciones&f=false.

Kotler, P. (2010). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.

Lima, G. (2016). *Estadística aplicada a la Psicología*. Quetzaltenango, Guatemala Editorial Copimax.

MacLeod, D., and Clarke's N. (2014). *Concept of Employee Engagement: Estados Unidos*. An Analysis based on the Workplace Employment Relations Study. recuperado de <https://archive.acas.org.uk/media/4029/MacLeod-and-Clarkes-Concept-of-Employee-Engagement-An-Analysis-based-on-the-Workplace-Employment-Relations-Study/pdf/08140-MacLeod-Clarkes-Concept-of-Employee-Engagement.pdf>.

Marcoantonio, C. (2017). *Concepto y alcance del termino engagement*. Revista Argentina de Investigación en negocios, vol. 3 núm. 2, diciembre 2017, 11-14. recuperado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/v3n2-2a7>.

Marrelli, A. (2011). *Employee engagement and performance management*. Estados Unidos Performance Improvement recuperado de <https://doi:10.1002/pfi.20216>.

- Medina, M. (2012). *Incentivos laborales como aporte a la productividad Venezuela*. Redalyc Editorial vol III. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf>.
- Mesa, J. (2017). *Los incentivos laborales: extras que disparan la satisfacción*. Grupo P&A del mes de septiembre, recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>.
- Morales, M. (2012). *Motivación: 10 Incentivos no monetarios*. Chile. Recuperado de Equilibrio laboral. Vol 1. p174-176. <http://www.equilibriolaboral.cl/index.php/liderazgo/174-motivacion-10-incentivos-no-monetarios>.
- Mucharraz, Y. (2019). *Crisis en las organizaciones Mexico*, Ipade Editorial. Recuperado de <https://www.ipade.mx/2019/08/12/crisis-en-las-organizaciones/>.
- Núñez, E. (2020). *Estrategias en el manejo de Crisis en las organizaciones Mexico*, Ipade Editorial. Recuperado de <https://www.ipade.mx/2019/08/12/el-manejo-de-las-crisis-en-las-organizaciones/>.
- Pearson, C. y Clair, J. (1998). *Autores de gestión de Crisis*. Boston. La Academia de administración estable editorial. Recuperado de [https://www.jstor.org/estable/2,23\(1\)](https://www.jstor.org/estable/2,23(1))
- Peña, L. & Urbelz, J. (2015). *Employee engagement: la asignatura pendiente* desarrollando ideas Llorente & Cuenca, Madrid junio 2015. Vol 1. P24-30. Recuperado de https://ideasbr.llorenteycuenca.com/wpcontent/uploads/sites/8/2016/02/150618_informe_especial_DI_employee_engagement_ESP.pdf
- Quintanilla, S. (2018). *Relación entre los niveles de engagement y productividad laboral en colaboradores del área administrativa de la empresa guatemalteca de transporte para*

- combustible Las Pipas*, S.A. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/publiseortiz/Tesis/2018/05/43/Quintanilla-Sof%C3%ADa.pdf>
- Reeve, J. (2012). *A Self-determination Theory Perspective on Student Engagement*. En: S. L. Christenson, A. L. Reschly, C. Wylie (Eds.), *Handbook of research on student engagement* (149-172). Nueva York, E.U.A: Springer. Recuperado de: <https://www.springer.com/gp/book/9781461420170>
- Roldan, P. (2020) *Esquema de Incentivos*. Economipedia. Editorial, Mexico. Recuperada de <https://economipedia.com/definiciones/esquema-de-incentivos.html>
- Salanova, M. y Schaufeli (2009). *El engagement en el trabajo. El trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial primera edición. España. S.A recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf
- Salomón, G. (2012). *Incentivos laborales: Compromiso empresarial, las siete reglas básicas*. Revista Inter-Forum. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5658/1/11986.pdf>
- Sambrook, S. y Jones, N. (2014). *Employee engagement and autoethnography* Being workplace, Estados Unidos. Recuperado de [http:// doi:10.1108/JWL-09-2013-0072](http://doi:10.1108/JWL-09-2013-0072)
- Schaufeli, B. y Bakker, B. (2010). *The conceptualization and measurement of work engagement*. En A.B. Bakker & M.P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. pp. 10-24. New York: Psychology Press. Recuperado de <https://tandfbis.s3.amazonaws.com/rt-media/pp/common/sample-chapters/9781841697369.pdf>

- Shuck, B., & Reio, T. (2014). *Employee engagement and well-being a moderation model and implication for practice*, Estados Unidos. Journal of leadership & organizational Studie. Recuperado de <https://doi:10.1177/1548051813494240>
- Shuck, B., & Rose, K. (2013). *Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose*: Estados Unidos implications for HRD. Advances in Developing Human.
- Soria, I. (2012). *El Engagement y la Felicidad Laboral*. Mexico, Inspiring. Recuperado de <http://blog.inspiringbenefits.com/inspiring-benefits/el-engagement-y-la-felicidad-laboral/>
- Vance, J. (2012). *Employee engagement and commitmen*, United States of America: SHRM Foundation recuperado de <file:///C:/Employee-Engagement-Commitment,%20autor%202.pdf>
- Vargas, C. y Rabagliati, T. (2016). *Medicion del compromiso laboral y el impacto en los resultados de la empresa*. Chile. Innovum editorial. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1>
- Walker, T. (2016). *Strategies for increasing employee engagement the service industry*. Estados Unidos. SHRM editorial. (pp53-62)-. Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4007&context=dissertations>.

Anexos.

Anexo 1.

IX. PROPUESTA

Enriquecimiento laboral entre prácticas de employee engagement e incentivar en tiempos de crisis organizacionales.

9.1 Introducción

El employee engagement más conocido por los colaboradores como compromiso o fidelidad laboral es un estado positivo que persiste en el área laboral caracterizado por la dedicación y concentración que posee el colaborador en el área de trabajo, en la actualidad los diferentes cambios empresariales han sido parte influyente no solo en la productividad si no en el compromiso de los colaboradores hacia la organización.

La propuesta busca compartir y promover el enriquecimiento integral, social, emocional e incentivar al colaborador en el ámbito laboral, adoptar actitudes positivas ante los tiempos de crisis organizacionales y así establecer la relación de valores, conocimientos y vivencias entra cada departamento, utilizar estrategias para mantener al colaborador positivo y comprometido con las funciones que realiza dentro de la organización, dentro de estas estrategias están los incentivos laborales que brindan beneficios a los colaboradores que obtendrá como resultado para la empresa una alta productividad sino también excelentes actitudes de trabajo y buenas relaciones laborales.

El departamento de Recursos humanos, se mantiene al pendiente de los colaboradores ya que el capacitar al personal trae beneficios para ambas partes, y tiene la funcionalidad de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro de trabajo siempre enfocado a metas de la organización. Ante las crisis y emergencias surgida en este año, es importante tener una perspectiva de cómo se puede ver afectado el personal de la organización.

9.2 Justificación

Varios cambios drásticos se viven actualmente en las empresas y los colaboradores, a razón por la que se realizó dicha propuesta es porque, se considera que es importante tomar las medidas de prevención necesarias para estar protegidos y sanos físicamente, sin olvidar que el employee engagement suma un rol importante en estas situaciones de crisis.

Es importante implementar el enriquecimiento de prácticas que permitan una organización más sólida, no solo porque trae múltiples ventajas hacia la empresa y el colaborador sino a la vez mejora que el entorno laboral sea propicio y armonioso ante tiempos de crisis dentro de la empresa.

Al momento que un colaborador se encuentra comprometido con la organización, desarrolla las actividades con una mejora de acuerdo al puesto de trabajo, no se vuelve una rutina u obligación si no lo ven como una pasión y entrega de realizar de la mejor manera las actividades diarias, es importante que ambas partes se sientan comprometidas debido a que los diferentes cambios que se llevan a cabo en la sociedad la empresa se ve en la obligación de realizar cambios que muchas veces son trascendentales y que exista ese compromiso por parte del

colaborador e incentivos por parte de la empresa refleja que ante cualquier crisis siempre se sobresale y se mantiene la armonía de trabajo.

9.3 Objetivos de propuesta

9.3.1 General

Promover en los colaboradores la importancia de tener un enriquecimiento de employee engagement para que realicen las actividades con un mejor desempeño, y así incentivar a una mejora de trabajo de acuerdo a los múltiples beneficios que ofrecen los incentivos laborales.

9.3.2 Específicos

- Impulsar buenas prácticas en el recurso humano de la organización con el fin de que contribuyan a cumplir las metas de la organización
- Proporcionar herramientas necesarias y técnicas que permita la mejora de employee engagement e incentivos laborales para los colaboradores

9.4 Desarrollo de la propuesta

La propuesta trata de la realización de un taller virtual (webinar) que haga énfasis en el tema de Enriquecimiento laboral entre prácticas de employee engagement e incentivación en tiempos de crisis organizacionales. El programa vela por enseñar e informar a los colaboradores para que logren poner en práctica diversas herramientas que fomenten el compromiso, trabajo en equipo, armonía y valores empresariales, para tener un alta productiva y así lograr cumplir las metas específicas de la empresa. Se propone desarrollar la actividad de la siguiente manera.

Módulo 1 Importancia de Employee engagement e incentivos laborales en la organización: La finalidad es hacer énfasis en aspectos de relevancia tales como la importancia de employee engagement o compromiso laboral así también como incentivar a los colaboradores de acuerdo a las diferentes funciones que realizan, estos aspectos son importantes ya que los colaboradores deben ser capaces de fomentar el trabajo de equipo y que sea participes de fomentar los valores de la organización.

Módulo 2 Enriquecimiento laboral: Mantener la mejora de trabajo hacia el aumento de employee engagement con mayor retención de colaboradores y menor rotación, así también como una alta productividad en base a la lealtad, rentabilidad y satisfacción de realización de tareas por parte del colaborador.

Módulo 3 Estrategias para Incentivar: En este módulo se propone hacer referencia que tanto la empresa como los colaboradores sepan reconocer las diferentes estrategias que pueden utilizar para proporcionar un buen trabajo en equipo, comunicación con metas y expectativas claras a los colaboradores, así como también compartir información en base a metas y números de ventas con la compañía, impulsar constantemente los valores y fomentar como vivirlo en la empresa.

Los contenidos de los módulos se proporcionarán a los colaboradores de una manera correcta y así incorporarlos de manera que se puedan poner en práctica.

9.5 Actividad recreativa

Consiste en realizar una actividad que fomente el tema a capacitar, consiste en crear dos equipos de acuerdo a la cantidad de asistentes a través el programa de la empresa deberán de

crear una porra que incluya los valores y fomente el employee engagement el grupo ganador será remunerado con un incentivo que la empresa le brinde.

CRONOGRAMA			
Actividad	Duración	Recursos	Responsable
Desarrollo de capacitación por medio de plataforma de la organización	1 hora 15 min.	-Humanos -Tecnológicos	Recursos humanos
Bienvenida	2 min.		
Presentación de agenda	3 min.		
Tema principal: Enriquecimiento laboral entra prácticas de employee engagement e incentivación en tiempos de crisis	5 min.		
Subtemas:			
Módulo 1 Importancia de Employee engagement e incentivos laborales en la organización	15 min.		Recursos Humanos
Módulo 2 Enriquecimiento laboral	15 min.		Recursos humanos

Módulo 3 Estrategias para Incentivar	15 min.		Recursos humanos
Actividad recreativa con colaboradores	15 min.		Recursos humanos
Cierre de temas y agradecimientos	5 min.		Recursos humanos

8.5 Cronograma

A continuación, se especifican los recursos que se mencionan en el cronograma y se utilizarán durante la capacitación

a) Humanos:

- Departamento de Recursos humanos
- Colaboradores de la empresa

b) Tecnológicos:

- Computadora, algunos programas del paquete de Office
- Internet
- Plataformas de la organización

9.6 Evaluación

Se realizará por medio de la plataforma virtual una boleta de preguntas para verificar la efectividad del taller y así tener un parámetro para futuras actividades.

Anexo II.



Universidad Rafael Landívar
Campus Quetzaltenango
Facultad de Humanidades
Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional

Boleta de opinión

La presente boleta tiene únicamente fines de investigación, con el objetivo de determinar el employee engagement más conocido como compromiso en el trabajo e incentivos laborales.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas, marque con una (x) la casilla que corresponde al criterio con el que se siente más identificado. Las opciones a responder son SIEMPRE, CASI SIEMPRE, CASI NUNCA, NUNCA, la información que proporcione será confidencial

Género: M F Edad: 20-30 31-40
Escolaridad: Primaria Básico completo 41-50 51 o más
Unversicado Unversidad
Carrera Técnica Estado Civil: Soltero Casado

✚ Correo Electrónico _____

Num.	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1	Se siente seguro de las actividades que realiza en el trabajo				
2	El trabajo le motiva a seguir adelante				
3	Se siente feliz en el trabajo				
4	Manifiesta interes en la ejecucion de las funciones laborales				
5	Le gusta aprender nuevas actividades que faciliten el trabajo				
6	Siente que el trabajo que desempeña es reconocido por la empresa				
7	Se siente dichoso de poder pertenecer a tan prestigiosa empresa				
8	Es cuidadoso con las actividades laborales que realiza en la jornada				
9	Le gusta aprender nuevos procedimientos que faciliten las tareas laborales				
10	Se siente comprometido a realizar bien el trabajo acorde a las metas establecidas				
11	Se esfuerza por ser un colaborador eficiente				

Anexo III.

CUADRO DE MEDICIÓN DE VARIABLES

Objetivo general

Determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en un grupo de colaboradores del área de producción en fábrica de tejidos de punto S.A.

VARIABLE	Objetivo General	INDICADOR	Pregunta	Instrumento
	Determinar el employee engagement e incentivos laborales que prevalecen en un grupo de colaboradores en fábrica textil de Quetzaltenango.		4,6,10,16,19	Escala de Likert
	Objetivos Específicos			
Employee engagement	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las conductas del employee engagement en los colaboradores de fábrica textil de Quetzaltenango 	Enfoques del employee engagement: <ul style="list-style-type: none"> Colaboradores 	1,2,3,4,5,6	Escala de Likert

		comprometidos <ul style="list-style-type: none"> • Conductas que ayuden a alcanzar el objetivo de la empresa 		
		Vínculo entre prácticas del colaborador y employee engagement <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de trabajo y tareas • Capacitación y compensaciones • Desarrollo profesional 	7,8,9,10,11	Escala de Likert

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores de employee engagement en el área de producción 	Factores que conforman employee engagement <ul style="list-style-type: none"> • Factor social • Factor de la demanda de trabajo 	12,13,14,15	Escala de Likert
Incentivos laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el nivel de incentivos laborales que perciben los colaboradores dentro de la empresa 	Incentivos Monetarios <ul style="list-style-type: none"> • Bonos • Comisiones • Unidades de producción 	16,17,18,19,20	Escala de Likert
		Incentivos No monetarios <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos • Mejora de trabajo • Beneficios mutuos 	21,22,23,24,25	Escala de Likert

Validado por mensaje de WhatsApp

Validado por correo electrónico

Lcdo. Carlos Ovalle

Lcda. Stella Bauer



Dra. Guicela Lima

Anexo IV.

Enlace de encuesta formulario google forms.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfPxpFdwNku37RoeuRIrGBE8lToR_LfPgKZC94n42ayTBEKxg/viewform

Boleta de Opinión

La presente boleta tiene únicamente fines de investigación, con el objetivo de determinar el employee engagement más conocido como compromiso en el trabajo e incentivos laborales.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas, marque la casilla que corresponde al criterio con el que se siente más identificado. Las opciones a responder son SIEMPRE, CASI SIEMPRE, CASI NUNCA, NUNCA, la información que se proporcione será confidencial

***Obligatorio**

Género *

Femenino

Masculino

Edad *

Edad *

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51 o más

Escolaridad *

- Primaria
- Basico completo
- Diversificado
- Universidad
- Carrera Técnica

Estado Civil *

- Soltero (a)
- Casado (a)

Se siente seguro de las actividades que realiza en el trabajo

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Se siente feliz en el trabajo

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Manifiesta interés en la ejecución de las funciones laborales

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Le gusta aprender nuevas actividades que faciliten el trabajo

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Siente que el trabajo que desempeña es reconocido por la empresa

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Se siente dichoso de poder pertenecer a tan prestigiosa empresa

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Es cuidadoso con las actividades laborales que realiza en la jornada

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Le gusta aprender nuevos procedimientos que faciliten las tareas laborales

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Se siente comprometido a realizar bien el trabajo acorde a las metas establecidas

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Se esfuerza por ser un colaborador eficiente

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Considera que el puesto de trabajo contribuye a lograr las metas personales

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Considera que el tiempo invertido en el trabajo es productivo

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Se siente cómodo al recibir ayuda de los compañeros en el trabajo

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Evita que pequeñas situaciones en el trabajo lo agobien

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Con base a las funciones laborales que desempeña recibe algún incentivo

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Considera que el recibir incentivos le motiva a realizar de manera eficaz su trabajo

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Frecuentemente le afecta que le asignen tareas laborales que no le corresponden

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Al cumplir con las metas establecidas de trabajo le incentivan a realizar mejor sus funciones asignadas

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Se frustra al momento de no llegar alguna meta de trabajo

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Tiene oportunidades dentro de la empresa para poder crecer profesionalmente

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Cuenta con horarios flexibles que permiten acoplarse a diferentes actividades profesionales

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Participa en las actividades recreativas que ofrece la empresa

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

A menudo la empresa le ha brindado el apoyo, ante la situación de la pandemia

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Disfruta de las actividades familiares que la empresa le brinda

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Enviar