



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Nivel del Engagement en los colaboradores de la Cooperativa de
Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda
(Sucursal Guayaquil)**

AUTOR

Ing. Marvin Juan Aguirre Alarcón

Previo a la obtención del grado:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA

Ing. Adela Zurita Fabre, PhD

**Guayaquil, Ecuador
2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Marvin Juan Aguirre Alarcón**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Adela Zurita Fabre, Ph.D.

REVISORA

Ec. Laura Zambrano Chumo, MBA

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ec. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 4 días del mes de febrero del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Marvin Juan Aguirre Alarcón

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Nivel del Engagement en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (Sucursal Guayaquil)** previa a la obtención del **Grado Académico Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en los párrafos correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 4 días del mes de febrero del año 2021

EL AUTOR

Marvin Juan Aguirre Alarcón



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Marvin Juan Aguirre Alarcón

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** para obtener el título **Magister en Administración de Empresas** titulado **Nivel del Engagement en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (Sucursal Guayaquil)**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 4 días del mes de febrero del año 2021

EL AUTOR

Marvin Juan Aguirre Alarcón



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. The browser address bar shows the URL: `secure.orkund.com/old/view/90382096-238581-210201#q1bKLvYjio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWymqgFAA==`. The user is identified as Adela María Zurita Fabre (adela.zurita).

Documento: AGUIRRE ALARCON-febrero 2020-incluye observaciones de revision.docx (D94637100)

Presentado: 2021-02-04 11:32 (-05:00)

Presentado por: adela.zurita.fabre (adela.zurita@cu.ucsg.edu.ec)

Recibido por: adela.zurita.ucsg@analysis.orkund.com

Recibido: 0% de estas 54 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	AGUIRRE ALARCON-febrero 2020-incluye observaciones de revision.docx
Fuentes alternativas	
	AGUIRRE ALARCON-septiembre 30 2020-100%.docx
	AGUIRRE ALARCON-julio 2020-100%.docx
	AGUIRRE ALARCON-marzo 2020.docx
	1A_LAZARO_BENDEZUI_EVELIN_ROSARIO_Titulo_Licenciado_2018.docx
	JACKELINE PROAÑO ROCHA.docx

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / AGUIRRE ALARCON-febr... 100%

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Nivel del Engagement en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (Sucursal Guayaquil)

AUTOR: Ing. Marvin Juan Aguirre Alarcón

Previo a la obtención del grado: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA: Ing. Adela Zurita Fabre, PhD

Guayaquil, Ecuador 20210

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. Marvin Juan Aguirre Alarcón, como requisito para la obtención del Grado de Maestría en Administración de Empresas.

Agradecimiento

Mi sincero agradecimiento a tan prestigiosa Institución Financiera como es la Cooperativa Policía Nacional por permitirme emplear su marca e información organizacional y desarrollar esta investigación con total libertad y lograr el objetivo planteado.

Agradezco a cada uno de los docentes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil que participaron en cada etapa de la MAE, por haber compartido cada una de sus experiencias y conocimientos que, sin duda, fueron fundamentales para el progreso de este trabajo.

Y, por supuesto, dar las gracias a mi tutora asignada por ser mi guía y colaboradora principal en esta investigación.

Marvin Juan Aguirre Alarcón

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios por permitirme seguir con vida y culminar este proyecto en estos tiempos muy duros que vive la humanidad, por darme fortaleza y la bendición de seguir adelante y no desfallecer.

A mis padres por brindarme durante todos estos largos años su respaldo y cariño, por darme la tranquilidad que muy pocos llegamos a tener y es la de no preocuparnos por nada a nuestro alrededor, porque siempre han estado ahí convirtiéndose en los verdaderos héroes de mi vida, haciendo mil y un sacrificios para lograr transformarme en lo que hoy soy, una persona de bien.

Estas líneas la ocupan también mi familia, que, aunque son pocos los integrantes fueron los suficientes y necesarios, cada uno de ellos guarda un espacio muy valioso en mi corazón.

A mi compañera de vida que se cruzó en mi destino y decidió, desde hace 5 años, acompañarme en este largo viaje lleno de alegrías, tristezas, retos y sueños por cumplir, brindándome en todo momento su apoyo, paciencia, y su amor incondicional.

Marvin Juan Aguirre Alarcón

Índice General

Resumen.....	xii
Abstract	xiii
Introducción	1
Antecedentes	3
Problema de Investigación	6
Formulación de problema.....	8
Justificación de la Investigación.....	8
Preguntas de investigación	9
Hipótesis	10
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Capítulo I Marco Teórico.....	12
El engagement: importancia, dimensiones e instrumento de medición	13
Engagement	14
Clima laboral	17
Medición del Engagement y Análisis de Confiabilidad	20
Conceptualizaciones en torno al tema de estudio.....	23
Capítulo II Marco Referencial	27
Estudios sobre responsabilidad social, engagement y clima organizacional ...	27
Responsabilidad social empresarial y su relación con el engagement	27
Recompensa y compromiso laboral.....	32
Clima laboral y engagement	33
Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (CPN).....	35
Misión.....	36
Visión.....	36
Estructura organizacional y cartera de servicios	37
Marco legal.....	37
Constitución de la República del Ecuador.....	38
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida.....	39
Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria	40
Capítulo III Metodología de Investigación y Análisis de Resultados.....	42

Características metodológicas de la investigación	42
Informantes Clave y Recolección de Información	44
Población y Muestra	44
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	45
Tratamiento Estadístico de Datos	47
Análisis de Resultados.....	48
Análisis Individual de Preguntas	48
Análisis de Confiabilidad	61
Análisis Global de Resultados Obtenidos	66
Capítulo IV Propuesta de Intervención.....	68
Introducción.....	68
Objetivo de la Propuesta.....	69
Objetivos específicos.....	69
Descripción de la propuesta de intervención.....	69
Gestión de la propuesta de intervención.....	69
Plan de propuesta de intervención.....	72
Financiamiento	74
Factibilidad.....	74
Factibilidad técnica.....	74
Factibilidad humana	75
Factibilidad económica.....	75
Conclusiones y Recomendaciones	77
Conclusiones	77
Recomendaciones.....	79
Referencias Bibliográficas	81
Anexos.....	94
Apéndices.....	95

Índice de Tablas

Tabla 1. Ítems para determinar la dimensión Vigor.....	20
Tabla 2. Ítems para determinar la dimensión Dedicación.....	21
Tabla 3. Ítems para determinar la dimensión Absorción	22
Tabla 4. Codificación de preguntas según dimensiones de engagement	46
Tabla 5. Sensación de energía en el trabajo	49
Tabla 6. Significancia y propósito del trabajo	49
Tabla 7. Percepción del tiempo en el trabajo	50
Tabla 8. Sensación de fortaleza y vigor	51
Tabla 9. Entusiasmo en el trabajo	52
Tabla 10. Percepción del entorno personal	52
Tabla 11. Inspiración en el trabajo.....	53
Tabla 12. Ganas de trabajar diariamente.....	54
Tabla 13. Sensación de felicidad por absorción laboral.....	55
Tabla 14. Sensación de orgullo en el trabajo	56
Tabla 15. Sensación de inmersión en el trabajo.....	57
Tabla 16. Capacidad de laborar prolongadamente.....	57
Tabla 17. Sensación de reto laboral	58
Tabla 18. Sensación de dejarse llevar por el trabajo.....	59
Tabla 19. Sensación de persistencia en el trabajo.....	59
Tabla 20. Sensación de desconexión en el trabajo.....	60
Tabla 21. Capacidad de trabajar en condiciones adversas	61
Tabla 22. Análisis de fiabilidad	62
Tabla 23. Estadísticas de total de elemento	62
Tabla 24. Análisis de fiabilidad: dimensiones del engagement	63
Tabla 25. Estadísticas de la dimensión Vigor	63
Tabla 26. Estadísticas de la dimensión Dedicación	64
Tabla 27. Estadísticas de la dimensión Absorción.....	64
Tabla 28. Valores para la interpretación del Alfa de Cronbach.....	65
Tabla 29. Valores referenciales internacionales versus los obtenidos	66
Tabla 30. Propuesta de intervención	73
Tabla 31. Presupuesto para la propuesta de intervención	74

Índice de Figuras

Figura 1. Dimensiones del Engagement	16
Figura 2. Dimensiones de la felicidad corporativa	33
Figura 3. Ubicación de la Cooperativa Policía Nacional Ltda. (Guayaquil- Ecuador).....	36
Figura 4. Comparativo de medias obtenidas en cada dimensión del engagement de los colaboradores de la CPN.....	65

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de engagement en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (Sucursal Guayaquil), para lo cual se implementó un marco metodológico basado en técnicas cuantitativas (encuesta), mediante un cuestionario ampliamente utilizado para esta temática, el UWES-17; se trabajó con la participación de los colaboradores de la agencia, en Guayaquil, dando como resultados valores similares a los promedios internacionales y se obtuvo el nivel de engagement con base en sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción), así como la determinación del grado de confiabilidad del instrumento, para posteriormente según los resultados se confirma la presencia de un nivel ligeramente superior dentro de los parámetros del promedio internacionalmente aceptados, para el vigor (4.00), la dedicación (4.04) y la absorción (4,01), esto lleva a plantear una propuesta de intervención para la optimización del nivel de engagement entre los colaboradores de la institución financiera. La propuesta, orientada a elevar los niveles de compromiso para los colaboradores de la CPN Ltda., incluye un plan de mejoras basado en la programación de actividades e indicadores; la factibilidad de su implementación mediante el análisis de los componentes financieros, recursos humanos y técnicos; indicadores necesarios para evaluar y monitorear el nivel de engagement en los colaboradores de forma periódica y poder aplicar correctivos si fuese el caso.

Palabras clave: Engagement, cooperativa de ahorro y crédito, clima laboral, responsabilidad social empresarial, resiliencia

Abstract

This research aimed to determine the level of engagement in the collaborators of the Cooperative of Savings and Credit National Police Ltda. (Guayaquil Branch), for which a methodological framework based on quantitative techniques (survey) was implemented, through a questionnaire widely used for this topic, the UWES-17; work was worked with the participation of the agency's employees, in Guayaquil, resulting in values similar to international averages and obtained the level of engagement based on its three dimensions (vigor, dedication and absorption), as well as the determination of the degree of reliability of the instrument, and subsequently according to the results the presence of a slightly higher level is confirmed within the parameters of the internationally accepted average, for vigor (4.00), dedication (4.04) and absorption (4.01), this leads to the drafting of an intervention proposal for the optimization of the level of engagement among the employees of the financial institution. The proposal, aimed at raising engagement levels for CPN Ltda. employees, includes an improvement plan based on the programming of activities and indicators; feasibility of its implementation by analyzing financial, human and technical components; necessary indicators to assess and monitor the level of engagement in employees on a regular basis and to be able to apply correctives if applicable.

Keywords: Engagement, Cooperatives, working environment, corporate social responsibility, resilience

Introducción

Una cooperativa de ahorro y crédito es una asociación de personas, que se reúnen de forma voluntaria para diseñar una solución a las necesidades de tipo económico y social de forma común, por medio de la creación de una empresa de propiedad conjunta y controlada de forma democrática.

Si bien el cooperativismo en Ecuador comenzó con una idea de conjunción de esfuerzos de un grupo de productores y proveedores que dio paso en 1937 a la elaboración de la primera Ley de Cooperativas (Da Ros, 2007), en la actualidad el sistema de cooperativas en el Ecuador ha experimentado un crecimiento relevante durante los cinco últimos años; según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) las cooperativas de ahorro y crédito tuvieron un incremento del 73% correspondiente a sus activos, razón por la cual el “sector financiero ha logrado una participación en el mercado del 11.29% en relación al PIB” (SEPS, 2017, p. 1).

Es importante recalcar la finalidad que tienen las cooperativas de ahorro y crédito dentro del sistema financiero nacional, debido a que éstas aportan a la inclusión financiera en el país, por medio del impulso de los emprendimientos que lleve, a los socios, a un crecimiento económico así como también del mantenimiento de una solidez financiera, con la cual puedan desarrollarse y proyectarse a largo plazo, convirtiéndose en una opción para obtener capital de trabajo propio.

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades orientadas al desarrollo económico del país y el mejoramiento del nivel de vida de sus socios y familiares; colaboradores, comunidad local y sociedad en general; y, es que cuando se hace referencia a una institución financiera, como son las cooperativas de ahorro y

crédito, el manejo de la información dentro de los parámetros de transparencia y fiabilidad se constituyen en un requisito indispensable como parte de su responsabilidad social (Piedra et al., 2019).

Bajo este contexto, se puede constatar que las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones que a través de la intermediación financiera, benefician a sus asociados a través de diferentes servicios, permitiendo mejorar la calidad de vida de miles de personas, que ven al cooperativismo como una alternativa diferente al capitalismo, y tienen especial atención en este estudio, ya que no adoptan la responsabilidad social como una estrategia de gestión institucional, sino que se consideran por idiosincrasia socialmente responsables desde su creación.

Dentro de este ámbito y considerando la importancia del servicio que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (CPN) brinda a la sociedad, es importante analizar el grado de engagement por parte de los colaboradores de la institución, para determinar los factores que puedan afectar el clima laboral y su nivel de desempeño, que son propios de la actividad empresarial en la entidad. Muchas veces por factores que inciden en el entorno donde se desempeñan los empleados de la empresa, se puede ocasionar malestar en el clima laboral, originándose deficiencias tanto en el desempeño de los mismos así como en la productividad de la CPN.

Específicamente, este trabajo de titulación está enfocado en determinar el nivel de engagement en los colaboradores de la CPN, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Los resultados de esta investigación se presentan en la siguiente estructura:

En el capítulo I se incluyen algunas teorías y principios relacionados con el engagement, tomando opiniones de expertos sobre el tema, adicionalmente, se ofrece aclaraciones y conceptualizaciones más extensas sobre la terminología utilizada.

En el capítulo II se plantea el marco referencial que corresponde a la revisión de trabajos, artículos y tesis que documentan las experiencias nacionales e internacionales relacionadas de forma directa con la problemática en cuestión; además, se hace referencia a la institución objeto de este estudio, su historia, finalidad, conformación organizacional y filosofía institucional; finalmente, en este mismo capítulo, se presenta una descripción de los reglamentos, normativas y otros aspectos legales que rigen el funcionamiento de este tipo de instituciones y de qué manera contribuyen al desarrollo socioeconómico del país.

El capítulo III contiene la metodología de investigación en donde se especifica su enfoque, tipo, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, para cerrar con el análisis de los resultados de los datos procesados.

En su capítulo IV se presenta una propuesta de intervención para solucionar la problemática identificada. Le siguen las conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes

Los modelos económicos, que han sido establecidos a lo largo de la historia en el país, han permitido que el Ecuador tome distintas alternativas encaminadas a lograr un desarrollo y con esto lograr mejorar el nivel de bienestar para la sociedad, debido a que, durante muchos años, se evidenció una concentración de la riqueza en manos de un limitado grupo económico. Esto ocasionó un retroceso en el crecimiento del Ecuador y condujo a la elevación de los índices de pobreza

generando, al mismo tiempo, una mayor desigualdad social y económica en el país, llevando a un malestar económico y, como resultado, una inminente de crisis y un limitado desarrollo del Ecuador.

El origen del cooperativismo en el Ecuador está directamente relacionado con las iniciativas artesanales, comerciales y agrícolas que se desarrollaron en el país y, debido a que los distintos gremios buscaban implementar una nueva visión de desarrollo a través de un sistema financiero que sea capaz de brindar apoyo a estos grupos sociales, la unificación de ideas y esfuerzos dieron paso al contexto cooperativo (Campoverde et al., 2019).

Las cooperativas de ahorro y crédito se originaron a partir de la implementación de las cajas de ahorro, cuya función principal era la de financiar las iniciativas de emprendimiento de los gremios de la sociedad y con esto lograr mejoras en el nivel de los sectores, estas primeras prácticas del cooperativismo fueron evolucionando hasta convertirse en lo que hoy se conoce como cooperativas de ahorro y crédito.

Respecto a los orígenes de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, Morales (2018) comentó sobre los inicios de esta actividad en el país y anota:

Se puede mencionar que, en el año de 1879, nace el sistema cooperativo de ahorro y crédito, una vez fundada la primera caja de ahorro impulsada por la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, quienes buscaban el progreso de su sector. Durante los siglos XVIII y XIX varios sectores de la población se enfocaban en la necesidad de bienestar, razón por la cual empezaron a instaurarse diversas cajas de ahorro (Morales, 2018, p. 2).

Desde ese entonces hasta la actualidad se puede afirmar que el sector del cooperativismo en el Ecuador representa un pilar fundamental para el financiamiento de los sectores productivos, al momento de llevar a cabo un proyecto de desarrollo por medio de sus abanicos de productos financieros, los cuales se diseñan a la medida de cada una de las necesidades.

La CPN nace jurídicamente el 29 de junio del 1976, como resultado de un proyecto de 35 socios cuyo propósito en común fue el de colaborar económicamente a sus demás compañeros de la institución por medio de servicios bancarios que brindaban otras instituciones financieras. Actualmente la CPN ocupa el tercer lugar dentro del ranking de las principales cuentas del Sector Financiero Popular y Solidario (SEPS, 2019).

Es necesario establecer cómo esta evolución dentro de la actividad comercial, donde se desenvuelve esta entidad, ha ido cambiando con el tiempo y cómo factores tales como el engagement (entendido como la vinculación psicológica al trabajo) han influido en su desempeño a lo largo de la historia; siendo éste un factor que en la actualidad se lo considera de relevancia, debido a que por medio de la determinación de sus niveles se pueden mejorar aspectos tales como el ambiente laboral, el desempeño del trabajo y por consiguiente la productividad de la empresa.

Para entender un poco la influencia de engagement sobre el ambiente laboral del sector del cooperativismo en el Ecuador, es necesario remontarse un poco en la historia, con la finalidad de establecer su evolución y su influencia de forma decisiva en las instituciones en la actualidad, de cómo la variación de los factores que influyen en el aumento o disminución del engagement se relacionan con el aumento o disminución de la calidad del ambiente laboral de las entidades.

Es, entonces, hacia allá que lleva esta investigación, considerando que se trata de un elemento importante en la vida de una institución, en donde su capital humano, sus colaboradores, juegan una función básica para el éxito empresarial; su nivel de vinculación con la filosofía institucional va a influir en el clima organizacional, su desempeño laboral y, por ende, en la atención que proporcionen a los clientes externos (Chiavenato, 2017).

Problema de Investigación

El caso que ocupa esta investigación está relacionado con el nivel de engagement experimentado por los colaboradores de la CPN (sucursal Guayaquil), que bien puede ser la respuesta a la identificación de los factores que lo generan, así como al posible conocimiento parcial o total de lineamientos de funcionamiento y algunas políticas de seguridad ocupacional que han sido implementadas y que están orientadas al mejoramiento del ambiente laboral.

“El clima organizacional y la presencia de engagement en los trabajadores se constituyen en factores determinantes para la salud laboral de la organización” (Chiang et al., 2017, p. 105), congruente con ello, a decir de Arias y Arias (2014, p. 185) hay que considerar que al clima organizacional “como causa y como efecto, ya que la conducta del trabajador puede ser influida por el clima organizacional, pero también puede influir en él” es por ello que, en toda institución sea la actividad a la que se dedique, se debe tener presente que los resultados dependen del funcionamiento interno y de sus colaboradores que son quienes hacen la diferencia “al ser responsables de movilizar las metas u objetivos estratégicos y hacerlos realizables” (Navarro et al., 2018, p. 30).

Siendo que “el engagement se relaciona, de forma positiva, con el buen desempeño y compromiso organizacional, evitando de esta forma el ausentismo, la

rotación de personal y la tendencia al abandono” (Almeida & Fierro, 2015, p. 155), lógicamente cabe la necesidad de determinar los factores presentes en situaciones que pudieran afectar a los colaboradores de la entidad financiera objeto de este estudio, inclusive para detectar posibles problemas de salud emocional y física entre los empleados, que muchas veces no son detectados a tiempo y se convierte en situaciones que lleguen a afectar tanto a los integrantes del entorno de trabajo, así como a los usuarios del servicio que ofrece la institución.

Y, es que “el engagement es importante ya que incrementa el desempeño y la calidad” (Tripliana & Llorens, 2015, p. 635) así, mediante diversas investigaciones se podrían determinar causas y consecuencias, pensando siempre en que las instituciones y en concreto la CPN (sucursal Guayaquil) deben orientar sus esfuerzos para contar con un óptimo nivel de engagement que facilite optimizar las potencialidades de sus colaboradores, como uno de los medios para ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios, que lleve, finalmente, a elevar la productividad institucional.

Muchas veces el comportamiento de un colaborador puede ser generado por diferentes factores, sean personales, familiares, profesionales, laborales y eso es lo que se busca identificar a través de esta investigación, ya que ocurren fluctuaciones de dicho comportamiento y que muchas veces pasan desapercibidas en la ejecución diaria del trabajo generando fluctuaciones en el nivel de engagement (Polo et al., 2017), en el clima y en el desempeño laboral. Los cambios pueden ser sutiles pero hay que analizarlos, ya que se puede estar acumulando causas que luego generan resultados, en muchas ocasiones, insalvables y de lo que se trata es buscar causas o indicios que pueden ser revisados y superados mediante estrategias adecuadas.

Por esta razón, en la CPN (sucursal Guayaquil) se requiere hacer este tipo de estudios para anticiparse a cualquier situación relacionada con el engagement, que más que un estado momentáneo, es más bien un estado afectivo-cognitivo que tiene un componente motivacional intrínseco dirigido al logro de objetivos individuales e institucionales (Juárez, 2015); debe reconocerse que la ausencia de conflictos no necesariamente da fe de una organización saludable (Nader et al., 2014).

Formulación de problema

Como continuación de lo expresado en los párrafos anteriores, se ha considerado importante identificar ¿Cuáles son las causas que generan el nivel de engagement de los colaboradores de la CPN (sucursal Guayaquil)?

Justificación de la Investigación

Los resultados de esta investigación, que están sustentados en una justificación teórica válida y actualizada sobre el engagement en general y particularmente sobre el experimentado por los colaboradores de la Cooperativa Policía Nacional (Sucursal Guayaquil), puede ser considerado como material de consulta para directivos y encargados de la seguridad ocupacional en este tipo de instituciones.

En cuanto al ámbito metodológico, y con base en el enfoque cuantitativo de esta investigación, los instrumentos utilizados para recoger información han sido diseñados tomando las buenas prácticas en otras empresas, la característica que los hace válidos es que están ajustados a la institución objeto de estudio, dejando una experiencia válida como base para su adaptación a otras empresas, de acuerdo con sus necesidades todo dentro del ámbito del engagement.

Es así que las conclusiones y recomendaciones expuestas como resultado del estudio sustentan el diseño, con miras a su implementación, de un plan de mejoras para superar y/o mejorar el nivel de engagement de los colaboradores, en este caso, de la institución objeto de estudio, y aplicable a otras compañías similares, en las cuales se observe la problemática abordada.

Por tanto, los resultados teóricos, metodológicos y prácticos ofrecen alternativas de solución de problemas similares, siempre en beneficio de los colaboradores y de las empresas mismas, como un paso importante para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios y mejorar la competitividad institucional.

Finalmente, este estudio está articulado con la línea de investigación Estudios de las relaciones laborales dentro de las instituciones públicas y privadas de la Maestría en Administración de Empresas.

Preguntas de investigación

A través de la revisión y análisis de teorías, principios y buenas prácticas relativas al tema del engagement, se buscó responder las siguientes interrogantes:

¿Existe evidencia de estudios sobre el engagement y las dimensiones que lo componen?

¿Cuáles son las dimensiones que componen el engagement de los colaboradores?

¿Cuáles son las principales causas que inciden en el nivel de engagement de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional (sucursal Guayaquil)?

¿El diseño de un plan de mejoras puede anticiparse a la presencia de las causas que afecten el nivel de engagement de los colaboradores?

Hipótesis

Ho: Una adecuada identificación de las causas que inciden en el nivel de engagement no permitirá diseñar un plan de mejoras para optimizar la competitividad individual de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional (sucursal Guayaquil)

Hi: Una adecuada identificación de las causas que inciden en el nivel de engagement permitirá diseñar un plan de mejoras para optimizar la competitividad individual de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional (sucursal Guayaquil).

Variable independiente: Causas del engagement

Variable dependiente: Plan de mejoras

Objetivos

Con el fin de resolver la problemática planteada, se determinaron los siguientes objetivos:

Objetivo general

Determinar las causas que inciden en el nivel de engagement en los colaboradores de la Cooperativa Policía Nacional (sucursal Guayaquil), para proponer un plan de mejoras orientado a optimizar su competitividad individual e institucional.

Objetivos específicos

Analizar teorías y principios propuestos por expertos, relacionados con el engagement de colaboradores y su posible incidencia en aspectos tales como el clima y desempeño laboral.

Identificar las buenas prácticas de otras instituciones vinculados a estudios de engagement, a nivel nacional e internacional, aplicables a instituciones financieras.

Realizar un diagnóstico sobre las causas que influyen en el nivel de engagement y sus dimensiones, en los colaboradores de la CPN (Guayaquil), que permita determinar aspectos a ser mejorados.

Diseñar un plan de mejoras enfocado en mejorar los niveles del engagement de la CPN (Guayaquil), que esté orientado a optimizar el clima laboral y la competitividad institucional.

Capítulo I

Marco Teórico

Toda empresa tiene a su haber un capital intelectual que es el que le permite cumplir con su quehacer institucional; dicho capital intelectual es el conjunto de: personas, factores estructurales, relacionales y sociales (Chiavenato, 2017); las personas o capital humano, está representado por el conocimiento, los valores, actitudes, habilidades, destrezas, competencias; en lo estructural se refiere a los activos intangibles y tangibles tales como la cultura y clima organizacional, procesos, innovación, infraestructura y equipos, dinero; el capital relacional tiene que ver con las conexiones establecidas con proveedores de insumos, productos, servicios e información; finalmente, el capital social corresponde al compromiso de la empresa para con la comunidad y sociedad en general, su impacto en el entorno, su influencia ambiental, la responsabilidad social (Borrás & Campos, 2018).

Si bien todos estos componentes son importantes y básicos para el funcionamiento de la empresa, sin el capital humano los otros elementos no funcionan ya que “las empresas crecen, generan ganancias y dependen de la innovación y del conocimiento de su personal” (Jacobo et al., 2019, p. 73); por ello es necesario analizar de manera amplia los aspectos que inciden en el comportamiento humano y el desarrollo de un nivel de compromiso hacia la filosofía institucional, pasando por los factores que pueden generar desgaste profesional en los colaboradores.

Cabe hacer referencia, de manera específica, que un aspecto de suma importancia que se deriva del comportamiento humano y el nivel de compromiso hacia la institución es el engagement por el impacto positivo en la institución y en

los colaboradores, ya que surge cuando la persona tiene altos niveles de energía y resiliencia, con disposición a esforzarse cada vez más aun frente a las dificultades que se le pudieran presentar, llegando inclusive a altos estados de concentración, por ello es que se asegura que colaboradores con mayor nivel de engagement son más innovadores y proactivos (Altamirano et al., 2020), todo lo cual incide también en el clima laboral y la productividad institucional.

Una explicación más amplia de término engagement y algunas teorías y principios, se presentan en este capítulo, pasando a ampliar algunos términos de uso común que abarca el tema de esta investigación.

El engagement: importancia, dimensiones e instrumento de medición

Cuando un empleado está satisfecho con su trabajo, se siente motivado y desarrolla sentimientos positivos con respecto su relación laboral, todo ello es un indicador significativo de conductas contrarias al absentismo, rotación continua del puesto y otras situaciones que deterioran el ambiente de trabajo; se reconoce, entonces, una relación directamente proporcional entre la satisfacción, la productividad y la calidad de vida laboral (Montoya et al., 2017); esto se confirma con lo expresado por Flores et al. (2015) en que claramente se establece que el engagement va más allá que el compromiso (aun cuando en este estudio se hace una equiparación de estos dos términos):

... los trabajadores con alto engagement son más activos, toman iniciativas personales, se autoretroalimentan respecto de su desempeño, buscan nuevos retos, se comprometen con la excelencia, se ajustan a los valores de la organización, participan en diversas actividades fuera del trabajo, se ven capaces de afrontar las nuevas demandas del día a día

laboral, tienen alta energía y, además, manifiestan una conexión energética y efectiva con su trabajo (p. 196).

Engagement

Las personas son el centro de una institución y, al reforzar esta filosofía, se logra una mayor identidad de los colaboradores, se mejora la comunicación, cooperación, proactividad y se logran resultados positivos de las tareas asignadas (Chiang et al., 2017). Esa conexión efectiva con el trabajo a su cargo, es lo que genera el denominado engagement que, de acuerdo con Cárdenas y Jaik (2014), se trata de una vinculación psicológica al trabajo, que se da a través de recursos personales y recursos organizacionales, esto es, una relación que no es considerada ni estresante ni demandante, que más bien se trata de “una combinación de alta energía (vigor) y una elevada identificación (dedicación)” (Chiang et al., 2017, p. 107); lo cual es confirmado por Contreras quien lo define como el “estado positivo de la mente relacionado al trabajo que es caracterizado por el vigor, dedicación y absorción” (Contreras, 2015, p. 38).

Si bien la traducción del término engagement corresponde a compromiso, no se ha podido determinar una definición que englobe totalmente el concepto. Existen otros términos que se acercan a la definición tales como compromiso laboral, enlazamiento laboral, vinculación corporativa, implicación en el trabajo, entre otros, pero ninguno traduce exactamente el significado de engagement. Este término fue mencionado en 1990 por primera vez y se sostiene que “una persona está con engagement cuando se encuentra físicamente involucrada, cognitivamente vigilante y emocionalmente conectado...” (Fernández & Yáñez, 2014, p. 133) en que además se cumplen tres condiciones psicológicas:

a) Plenitud psicológica, o idea de recompensa al involucrarse de manera intensa en la labor. b) Seguridad psicológica, o seguridad de involucrarse en el trabajo sin sufrir consecuencias negativas para la autoimagen o el estatus. c) Disponibilidad psicológica, sentido de contar con los recursos personales necesarios para desempeñar favorablemente la tarea.

(Fernández & Yáñez, 2014, p. 133).

“Aquellos empleados que tienden a experimentar estados emocionales positivos durante su jornada laboral, probablemente mostrarán mayor interés por su trabajo, lo cual generará mayores niveles de motivación y engagement” (Chiang et al., 2017, pp. 105–106) y, como consecuencia de ello, se genera una espiral positiva ascendente; sin embargo, toda teoría evoluciona a partir de la necesidad de querer explicar algún fenómeno observado previamente; esto, va de la mano con la intención de proporcionar una respuesta y que sea necesaria, produciendo de esta manera otras situaciones que requieren un mayor argumento respecto a un posible factor “opuesto”, denominado *Burnout*.

Según Schaufeli, en entrevista realizada por Juárez (2015, p. 188), “conceptualmente, *burnout* y *engagement* son entidades psicológicas distintas, pero eso no excluye la posibilidad de que empíricamente quizás coexistan en casos raros”.

El síndrome de Burnout, técnicamente conocido como el síndrome de desgaste ocupacional (SDP), es una sensación progresiva de agotamiento continuo, físico y mental en el trabajo; sobre este síndrome, lo definen y comentan Salanova y Llorens (2008):

El burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo constituye uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes en la

sociedad actual. El elevado ritmo de vida, la transformación de los mercados y la estructura del sector económico, las exigencias de mayor calidad del trabajo, junto con la ruptura del contrato psicológico y los costes que el burnout supone para las personas y las organizaciones, ha despertado el interés en conocer y tomar medidas para prevenir el burnout (p. 59).

Al contrario de los colaboradores que experimentan agotamiento, los que están comprometidos (engagement) poseen una sensación de conexión fuerte y efectiva con sus actividades laborales y se ven a ellos mismos capaces de lidiar de la mejor manera con las demandas de su trabajo. En otras palabras, el compromiso laboral (engagement), que se lo relaciona con una sensación mental positiva y satisfactoria con la actividad laboral, se identifica por medio de tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción (Llorente & Topa, 2019), totalmente ligadas entre sí (Figura 1).

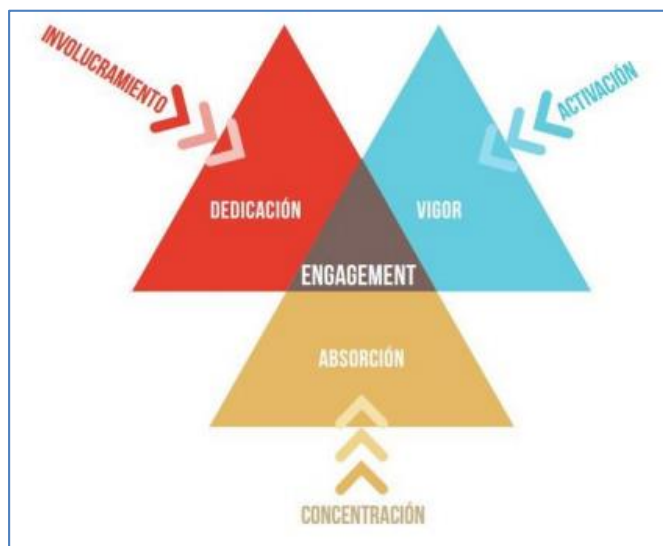


Figura 1. Dimensiones del Engagement. Tomado de ¿Qué es Engagement?, de Almonacid (2015), en <http://protagonistadetuvida.blogspot.com/2015/10/engagement-vs-sacrificio.html>

Por **vigor** se entienden los altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, así como la voluntad de invertir en el trabajo y persistencia en

situaciones de dificultades; “se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino” (Schaufeli et al., 2002, p. 71). La **dedicación** se refiere a encontrarse total y fuertemente motivado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo y significancia dentro de él, inspiración y orgullo (Flores et al., 2015). El componente de **absorción** significa total concentración en su tarea “siendo que no percibe el paso del tiempo y el individuo tiene dificultad en desapegarse de su trabajo” (Contreras, 2015, p. 38).

De acuerdo con Ocampo et al. (2015) a estas dimensiones del engagement están ligados dos tipos de factores psicosociales, los *salutogénicos* y los de *riesgo* que bien pueden afectar su desempeño y entusiasmo laboral; así, las personas para hacer frente a estos factores, deben contar con recursos que les permitan reducir sus efectos negativos, favoreciendo el alcance de objetivos y su crecimiento personal; entre estos recursos debe considerarse el apoyo social de jefes y compañeros de trabajo, retroalimentación positiva, autonomía en el trabajo, tareas diversificadas, capacitación, desarrollo profesional, entre otros (Salanova & Schaufeli, 2009), todo ello como factores que intervienen en un clima laboral u organizacional entendido como “percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (Díaz & Carrasco, 2018, p. 4).

Clima laboral

El ambiente laboral tiene que ver con el clima interno entre los colaboradores de la organización y se relaciona directamente con el nivel de motivación de sus colaboradores. El término clima laboral se refiere, entonces, de

forma específica a las propiedades desde el punto de vista de la motivación del ambiente laboral, donde se desenvuelven los trabajadores; es decir, a los aspectos de la empresa que tienen que ver con la estimulación o provocación de las diferentes maneras de motivaciones experimentadas por los trabajadores (Montoya et al., 2017).

El clima laboral es de carácter positivo cuando satisface de forma integral a las necesidades individuales de los colaboradores y mejora considerablemente el nivel de moral y es desfavorable cuando trunca esas necesidades en ellos. En otras palabras, esta variable incide en el estado emocional de los trabajadores; cabe resaltar que este término ha sido establecido desde diferentes perspectivas según los autores e investigadores, cada uno de ellos determina el nivel según como individualmente lo experimentan o lo percibe el origen del mismo. A ello se conjuga lo expresado por Arias y Arias (2014) en cuanto a que

Hay estudios que señalan que la estructura de la organización y la jerarquía del puesto tienen gran influencia en el clima laboral; y, por otro lado, varios estudios también reportan que el clima organizacional tiene influencia en la comunicación y las relaciones interpersonales, el compromiso del trabajador, la motivación, la salud y la seguridad en el trabajo (p. 185).

Por tanto, el clima, dentro de la organización, hace referencia directa al ambiente psicosocial dentro del cual se desenvuelven los trabajadores y realizan las diferentes actividades vinculadas al trabajo de una empresa, mientras que “el clima organizacional es considerado como una característica del entorno laboral, cambiante y de corto plazo, que es observada de forma directa o indirecta por los

trabajadores de las organizaciones, determinando su compromiso, desempeño y productividad” (Castillo et al., 2019, p. 3).

Las dimensiones de la variable clima laboral se formulan tomando como base la propuesta de Koys y Decottis (1991) pero con una actualización por parte de los autores Chiang et al. (2008, 2011), estas dimensiones son autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

La **autonomía** tiene relación con la autodeterminación y responsabilidad del colaborador para tomar las decisiones correctas y continuar con su trabajo; la **cohesión** da cuenta de las relaciones existentes entre los colaboradores, con signos de cooperación y espíritu de equipo; la **confianza** se expresa a través de la facilidad de establecer una comunicación abierta entre los empleados y hacia los jefes que permita tratar temas sensibles con el manejo confidencial correspondiente; la **presión** corresponde a la percepción del trabajador con respecto a los estándares de desempeño y cumplimiento de las tareas asignadas; el **apoyo** se refiere al respaldo y tolerancia en las conductas dentro de la empresa, lo que incluye también el aprendizaje en base a errores, y la asunción de responsabilidades con respecto a los resultados, sin el temor de represalias; el **reconocimiento** es la seguridad de los integrantes del grupo de trabajo de que van a ser reconocidos de alguna forma por su contribución al logro de los objetivos de la compañía; la **equidad** es la percepción sobre el trato justo, bajo normativas y políticas internas, sin discriminación y favoritismos; finalmente, la **innovación** es el ánimo que desarrollan las personas para crear, investigar y asumir nuevos retos y formas de trabajo para mejorar los resultados (Chiang et al., 2008, 2011; Hernández, Méndez, et al., 2014).

Medición del Engagement y Análisis de Confiabilidad

Se lo realiza, entre otros, mediante un instrumento denominado Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo o UWES (por sus siglas en inglés de Utrecht Work Engagement Survey), elaborado por Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker y Marisa Salanova; en el 2002 (Schaufeli & Bakker, 2004). Es un cuestionario de autoinforme con 17 ítems que cubren las tres dimensiones del engagement: vigor (1, 4, 8, 12, 15, 17), dedicación (2, 5, 7, 10, 13) y absorción (3, 6, 9, 11, 14, 16); los encuestados deben calificar con respuestas en escala de Likert (Gómez et al., 2019; Spontón et al., 2012).

Para determinar la dimensión del vigor están los seis ítems (Tabla 1) que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia experimentados en el trabajo, así como la voluntad de proporcionar mayor esfuerzo, el no tener sensación de fatiga con facilidad y la persistencia frente a las complicaciones experimentadas en la labor.

Tabla 1.
Ítems para determinar la dimensión Vigor

Ítem	Cuestionamiento
1	En mi trabajo me siento lleno de energía
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
8	Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar
12	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
15	Soy muy persistente en mi trabajo
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando

Nota: Tomado de *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo* de Schaufeli y Bakker, 2003, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Los trabajadores que obtienen altos puntajes en la dimensión del vigor normalmente poseen altos niveles de energía, entusiasmo y resistencia; cuando desempeñan su trabajo, mientras aquellos trabajadores que obtienen una puntuación baja, tienen menos energía, ánimo y fortaleza mental en lo relacionado con su desempeño laboral.

La dimensión de la dedicación se evalúa por medio de cinco ítems, los cuales se refieren al significado del trabajo o el sentido que los trabajadores le invierten, además refleja la sensación de sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor realizada, y del sentirse inspirado y desafiado por el trabajo, los cuestionamientos de esta dimensión se tabulan a continuación.

Tabla 2.
Ítems para determinar la dimensión Dedicación

Ítem	Cuestionamiento
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo
7	Mi trabajo me inspira
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago
13	Mi trabajo es retador

Nota: Tomado de *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo* de Schaufeli y Bakker, 2003, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Los colaboradores que evidencian altos niveles en la dimensión de la dedicación se identifican consistentemente con su trabajo, debido a que la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante para ellos. Es decir, ellos normalmente experimentan una sensación de entusiasmo y orgullo en lo que tiene que ver con su desempeño en el trabajo. Los colaboradores que obtienen una puntuación baja, no se relaciona con su desenvolvimiento laboral, debido a que no lo consideran como una experiencia significativa, inspiradora o desafiante y por eso no se están ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a función laboral.

La dimensión de la absorción se la califica mediante seis ítems (ver Tabla 3), los cuales se relacionan con experimentar felicidad dentro del ámbito de su trabajo y presentar ciertas dificultades a la hora de para dejar de hacerlo, en resumen, el tiempo pasa rápidamente mientras se labora y se tiende a olvidar el resto del su entorno.

Tabla 3.
Ítems para determinar la dimensión Absorción

Ítem	Cuestionamiento
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
11	Estoy inmerso en mi trabajo
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo
16	Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo

Nota: Tomado de *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo* de Schaufeli y Bakker, 2003, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Las personas que evidencian altos puntajes en esta dimensión, están usualmente contentos al momento de involucrarse en su trabajo, ellos experimentan bienestar, se sienten inmersos en él y tienen dificultad para dejar de trabajar, debido a que la actividad que realizan los promueve. Como resultado de esta sensación, se desconectan de su entorno y perciben que el tiempo transcurre rápidamente. Los colaboradores que presentan bajos puntajes en la absorción, se sienten desconectados o que no están inmersos en el trabajo, presentan facilidad para dejarlo, además de poner atención a su alrededor y sienten que el tiempo pasa de forma más lenta.

De esta forma se puede obtener el nivel de engagement en los colaboradores. Por lo citado antes, se tiene que la determinación del engagement en una empresa se relaciona con los efectos positivos que influyen de manera decisiva en estas; las cuales se fundamentan en: el compromiso dentro de la organización, la satisfacción en el trabajo, la disminución de rotación laboral, el aumento en los niveles de salud mental, lo cual mejora directamente a todos los colaboradores por igual, así como la contribución al desarrollo profesional individual, impulsando de forma positiva la creatividad, manteniendo motivados a todos los niveles dentro de la organización.

Un cuestionario no proporciona una medición perfecta de un fenómeno, debido a que existe un elemento de error y/o incertidumbre que está asociado al mismo. Debido a esto, para el análisis de su calidad, es necesario establecer su validez y fiabilidad. Es importante destacar el hecho de que ambos términos se llevan a cabo dentro de un proceso iterativo.

Con la finalidad de proporcionar significación a los ítems del cuestionario, se calcula el coeficiente alfa de Cronbach, que se basa en la correlación entre los elementos promedio y parte de la premisa que los ítems, que están medidos en escala tipo Likert, miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Respecto a esto, los autores Lacave et al. (2016) comentan:

Los valores de este coeficiente oscilan entre 0 y 1, considerando como criterio general un coeficiente aceptable cuando su valor es igual o superior a 0.70, puesto que este estadístico no va acompañado de ningún p-valor (contraste de hipótesis). Además, se aconseja evaluar el valor del coeficiente alfa al eliminar del cuestionario cada uno de los ítems que lo componen, ya que se puede prescindir de aquellos en los al ser eliminados hacen que el valor del coeficiente aumente (p. 136-143).

Conceptualizaciones en torno al tema de estudio

El **engagement** es uno de los constructos más estudiados en la Psicología Ocupacional Positiva; al respecto, numerosos investigadores lo han conceptualizado y en general todos llegan a una misma conjunción de la idea de que se trata de un *estado mental positivo relacionado al trabajo* (Flores et al., 2015; Salanova & Llorens, 2008; Schaufeli et al., 2002); sin embargo, no tiene que ver con realizar bien un trabajo asignado, se trata de que se sienta comprometido con la empresa. “Los empleados que viven en estado de

engagement aplican su virtud en los puestos de trabajo, son más productivos y rentables, permanecen más tiempo, tienen clientes más satisfechos y producen un trabajo de mayor calidad” (Contreras, 2015, p. 38); por ello es que se considera que se trata de un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral (Salanova & Schaufeli, 2009).

Entre las **dimensiones** de la presencia **del engagement** están el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor está representado por aquellos altos niveles de energía durante el desarrollo de las tareas, permitiendo afrontar retos y superarlos; la dedicación se relaciona con una implicación total a sus labores que le aportan sentimientos de entusiasmo, significación, orgullo de lo que está haciendo; la absorción es producida por la total concentración en el trabajo que está realizando el empleado que se conecta totalmente con sus tareas y no siente que el tiempo de su jornada laboral avanza (Tripliana & Llorens, 2015)

Lo contrario a este estado mental positivo es el cansancio o síndrome de **burnout**, que genera un estado mental, persistente, negativo y que está relacionado con el trabajo de individuos tradicionales, los que se caracteriza principalmente por agotamiento, se trata además de un sentimiento de limitada competencia, desmotivación y la presencia de actitudes desfavorables hacia el trabajo. Al respecto, Maslach (2009) lo describe como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal; a lo que Gil (2012) lo determina como una respuesta al estrés laboral, exhibiendo actitudes y sentimientos negativos hacia todos aquellos con los que trabaja y hacia la empresa misma (Saborío & Hidalgo, 2015).

Como una forma de afrontar el burnout, el empleado asume o desarrolla habilidades de resiliencia, término que se relaciona directamente con la Psicología Ocupacional, y que se da como una respuesta adaptativa al enfrentarse a condiciones adversas o de riesgo, generadas por el síndrome de burnout (Piña, 2015). Las habilidades de **resiliencia** se las entiende como “sinergia entre características personales, tales como autovaloración, flexibilidad cognitiva, habilidades de organización, asertividad y humor, y la disponibilidad de recursos profesionales y organizacionales, tales como apoyo administrativo, capacidad de trabajo en equipo y disponibilidad de insumos” (Krogh et al., 2019, p. 618).

Los elementos mencionados afectan directamente, positiva o negativamente, en la **calidad de vida laboral**, que, aun cuando también es un concepto subjetivo, tiene relación con todas las condiciones que se presentan en el entorno de trabajo tales como la disposición de los recursos necesarios para cumplir con las tareas, las relaciones interpersonales, que claramente influyen en el desenvolvimiento psicológico de las personas, su capacidad de adaptación y uso de la creatividad; por ello, en instituciones que desarrollan un ambiente participativo y oportunidades de crecimiento, la respuesta del colaborador es positiva (D. Pérez et al., 2014). Todo ello es parte de un clima organizacional óptimo que no solamente lleva a incrementar las ganancias de la empresa sino también su competitividad.

El **clima organizacional** es considerado como el resultado de estructuras y procesos del medio laboral que están debidamente organizados generando una percepción de satisfacción por parte de los empleados en donde puedan desarrollarse intelectual y profesionalmente; por ello se reconoce su estrecha relación con el clima laboral a causa de la motivación intrínseca de los

colaboradores, generando conformación de grupos perfectamente cohesionados que orientan sus esfuerzos hacia los objetivos institucionales (D. Pérez et al., 2014).

Término importante de mencionar es el de la **satisfacción laboral** que se lo relaciona con la productividad del personal y, por ende, con la productividad en las empresas; se lo considera como un “sentimiento positivo hacia el trabajo que resulta de una evaluación de sus características” (Cernas et al., 2018, p. 7); se entiende como la “respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo” (Vargas, 2012, p. 180).

Todo lo anterior se conjuga para ofrecer mejores resultados, hacia los propios integrantes de la institución como hacia la comunidad y usuarios, lo que es uno de los lineamientos de la **responsabilidad social empresarial** que se sustenta en principio en la calidad de vida laboral como punto de partida (Guzmán, 2016).

Es así que, en un entorno laboral existen muchas situaciones que pueden afectar positiva o negativamente al desempeño de los empleados y a los resultados de la empresa, por ello es importante mantener un clima organizacional saludable, en donde los colaboradores sientan la libertad de utilizar su creatividad y desarrollar compromiso hacia los principios institucionales, sin descuidar los individuales.

Capítulo II

Marco Referencial

Las experiencias obtenidas de investigaciones en el entorno laboral y los componentes que permiten satisfacción individual y pasión por el trabajo, deben ser analizadas a profundidad y recoger esas buenas prácticas para adaptarlas, en la medida de lo posible, en otras empresas con el fin de incrementar la productividad y competitividad institucional, sin descuidar la profesionalización y desarrollo personal de los empleados.

En este capítulo, en un primer apartado, se hace una revisión de estudios relacionados con el objeto de la investigación; se busca hacer una relación de propósitos y logros de investigadores expertos en el tema. En un segundo apartado se menciona aspectos relacionados con la institución, objeto de esta investigación, su filosofía institucional y estructura organizacional para, en un tercer apartado, presentar algunos elementos legales que rigen el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito.

Estudios sobre responsabilidad social, engagement y clima organizacional

Existen investigaciones, nacionales e internacionales, relacionadas con el nivel de compromiso que desarrollan los colaboradores hacia su institución y su trabajo. Algunos de estos estudios parten del quehacer institucional hasta llegar al comportamiento individual de los empleados.

Responsabilidad social empresarial y su relación con el engagement

La responsabilidad social, aun cuando no se tiene exactitud del momento en que fue acuñada, sin embargo parecería que en el siglo XIX se comienza a constatar prácticas de las empresas a favor de los trabajadores, como principal motor de su funcionamiento (M. J. Pérez et al., 2016); así, las empresas han ido

transformándose a la par de las exigencias de la globalización y sus efectos en los mercados, en la sociedad y, principalmente, al avance de la tecnología; esta nueva tendencia presenta retos y exigencias y obliga a las compañías a buscar estrategias que les permita ser más competitivas, sobre todo más responsables socialmente; aunque aquello de la responsabilidad social empresarial (RSE) pudiera tomarse como una ideología que nace de una demanda de la sociedad en general, para su cumplimiento las organizaciones comienzan desde lo interno de su estructura, esto es, la responsabilidad comienza desde los propios trabajadores y accionistas, pasando al nivel de compromiso de los proveedores para llegar a los clientes el bien o servicio que se ofrece; por tanto, una empresa que tiene empleados comprometidos con su trabajo, permitirá cumplir con los principios de la RSE (Tello et al., 2018).

Guzmán (2016), en su revisión teórica sobre el tema de la RSE, aseguró que el propósito es el de desarrollar un mayor compromiso de los colaboradores para con la filosofía institucional y los objetivos empresariales, permitiendo establecer los vínculos necesarios para cumplir con su razón de ser ante la comunidad; resaltó, como resultado de su investigación, que “es por medio de la gestión de recursos humanos (GRH) que puede materializarse el bienestar de su personal como principal grupo de interés dentro de las mismas y que está directamente involucrado con su funcionamiento” (Guzmán, 2016, p. 795); afirmó que la puesta en marcha de estrategias y políticas relacionadas con su capital humano permitirían “el involucramiento del personal en la toma de decisiones, de la atención al clima de trabajo, la implementación de nuevas formas de fomento del conocimiento y desempeño...” (Guzmán, 2016, p. 797).

Mediante un ejercicio, con la participación de trabajadores de una empresa privada colombiana, García et al. (2013) llegó a identificar y categorizar las prácticas de RSE desarrolladas hacia las áreas funcionales, al igual que un análisis de los macroprocesos y procesos del área de gestión de talento humano, estableciendo que la base fundamental de la excelencia que alcance una empresa está determinada por la debida coordinación de los talentos de las personas y su facilidad para desarrollar compromiso en ellos, todo ello permite alcanzar los objetivos con mayor eficacia; de esta manera se consolida la idea de que la mejor estrategia para el crecimiento y competitividad de una empresa es la potenciación de las personas en el ámbito laboral, personal y profesional, destacándose finalmente, que los macroprocesos de *Planificación, Compensación y Desarrollo* del personal, influyen directamente en las prácticas de RSE.

Por su parte, Alonso et al. (2012) aseguró que son seis grupos de factores que promueven la RSE “1) factores interorganizacionales, 2) dinámica competitiva, 3) inversores institucionales, 4) poder de los consumidores finales, 5) reguladores gubernamentales y 6) organizaciones no gubernamentales” (2012, p. 56); ello se confirmó mediante una revisión bibliográfica obteniendo que las empresas han realizado inversiones a su interior para asegurarse de proporcionar a sus empleados un desarrollo profesional, protección en el trabajo y aseguramiento de una calidad de vida, adopción de estándares de salud y seguridad en el trabajo (Alonso et al., 2012, p. 56).

En cuanto a la RSE y el manejo de programas de financiamiento para pequeñas y medianas empresas (PYMES), Wahjono et al. (2019) analizaron la gestión de recaudación de fondos como una alternativa para lograr el financiamiento de PYMES, así como la implementación en los negocios, debido

al limitado acceso a financiamiento por parte de bancos y otras instituciones financieras, el enfoque del estudio tiene que ver además sobre el papel de los empresarios de las PYMES y su compromiso a la hora de llevar a cabo estos mecanismos de financiamiento. Esta investigación, con enfoque cuantitativo, tomó como referencia a empresarios creativos y PYMES en Malasia; se aplicaron 350 cuestionarios quedando 269 válidos. Como resultado de la investigación, se tiene que las variables de estudio utilizadas influyen significativamente en el éxito de la plataforma de financiamiento colectivo, la influencia más dominante es la variable de conciencia social; respecto a la significancia social y el rol de las entidades financieras dentro del engagement empresarial, se refuerza por el hecho de que el financiamiento de PYMES implica los esfuerzos de individuos y grupos sociales y de diversas empresas, con sus propios intereses culturales, sociales y económicos, que llevan al diseño de productos financieros que vayan a solucionar las necesidades de la sociedad influyendo con esta práctica la vida de sus clientes, debido principalmente a que solventan las necesidades de individuos que no pueden acceder a créditos en instituciones bancarias.

Por su parte, Sheedy y Lubojanski (2018) analizaron aspectos relacionados con los riesgos en la banca, que finalmente reposan como gestión y responsabilidad de los empleados de servicios financieros, no solo de los gerentes o especialistas en riesgos. El comportamiento considerado deseable de la gestión de riesgos a nivel de los empleados incluye el cumplimiento, que incluye el nivel de comunicación, nivel de engagement y responsabilidad en el marco de gestión de riesgos. Este estudio fue realizado durante 26 meses (desde julio de 2014 hasta agosto de 2016), tiempo durante el cual se recopiló respuestas de encuestas de 36,223 empleados de diez instituciones bancarias con sede en Australia, Canadá y

el Reino Unido. Los empleados que participaban trabajaban en todas las líneas comerciales principales. Al trabajar en estrecha colaboración con los bancos, se obtuvo una representatividad de cada banco que tiene que parte con el personal de primera línea hasta la alta gerencia.

El formulario aplicado buscó evaluar si el comportamiento del personal relacionado con el riesgo es consistente con los niveles de compromiso laboral, capturando no solo la dimensión de cumplimiento, sino también comportamientos que reflejan un nivel de engagement reflexivo e incluso la defensa del marco de gestión de riesgos. Se obtuvo finalmente una relación estrecha entre el nivel de engagement por parte de los empleados de la institución financiera y su afectación directa en la gestión de los procesos institucionales llevados a cabo.

Ahmed et al. (2020), en su investigación buscó capturar la percepción de los proveedores de servicios bancarios sobre cómo restaurar la confianza de sus clientes en la industria bancaria del Reino Unido. El estudio se realizó mediante entrevistas a empleados de primera línea (FLE) que tienen responsabilidades de cara al cliente; como resultado se obtuvo que el compromiso de los empleados y su nivel de motivación permitieron reducir los índices de denuncia e irregularidades inicialmente expuestas por clientes; así también, los entrevistados informaron sobre tres temas principales como marco de acción para mejorar el ambiente laboral y mejorar las relaciones con sus clientes: 1) implementar políticas y procedimientos que pueden ayudar a fortalecer su relación bancaria, 2) mejorar las actividades de compromiso de empleados y clientes para apoyar a las pequeñas empresas y la comunidad, 3) promover la eficiencia operativa al invertir adecuadamente en infraestructura de tecnología de la información. Todo lo

anterior da cuenta de las necesidades de mejoramiento en las relaciones institución-empleados-procesos-recursos.

Recompensa y compromiso laboral

Hoole y Hotz (2016) en su investigación, buscó explorar sobre la relación entre las recompensas totales y el compromiso laboral, dentro de una institución financiera, así como la determinación y categorización de recompensas relacionadas con el compromiso laboral. El estudio se centra en el género y la edad y si éstos tenían un efecto determinante en la relación entre las recompensas totales y el compromiso del trabajador. La metodología implementada para el efecto se basa en un diseño de investigación cuantitativa y transversal; aplicaron el cuestionario UWES y Nienaber a 318 colaboradores de instituciones financieras de la ciudad de Gauteng en los que se buscaron criterios sobre la importancia de los diferentes tipos de estructuras y preferencias de recompensas otorgadas y cómo los empleados están comprometidos con su lugar de trabajo.

Como resultado, Hoole y Hotz (2016) aseguraron que existe una relación positiva entre el compromiso y los resultados de la organización, así como el aumento del rendimiento, la eficacia de la organización, la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados, la productividad y la reducción de la rotación del personal, además de que las personas pasan más de un tercio de sus vidas en su trabajo; estableciéndose una correlación significativa entre el total de las recompensas y el compromiso laboral, lo que implicó que las recompensas son motivadores considerables para los empleados. Del total de escalas de recompensas probadas, solo factores tales como el desempeño y la gestión influyeron de forma significativa en el compromiso laboral. Las organizaciones financieras que buscan implementar estrategias de recompensas a los empleados

deben prestar atención específica a las estrategias que tienen un impacto en el engagement laboral.

Clima laboral y engagement

Ravina et al. (2019) desarrollaron una investigación orientada a demostrar que el *Happiness Management* o *felicidad corporativa*, cuyos componentes se aprecian en la Figura 2, es importante para desarrollar una atmósfera positiva en el interior de las organizaciones, en donde estimulen a sus colaboradores a innovar y crear nuevas formas de trabajar y producir, considerando además que las grandes empresas están poniendo “en marcha acciones destinadas a incrementar exponencialmente la motivación laboral y el bienestar psicosocial de sus recursos humanos” (Ravina et al., 2019, p. 196)

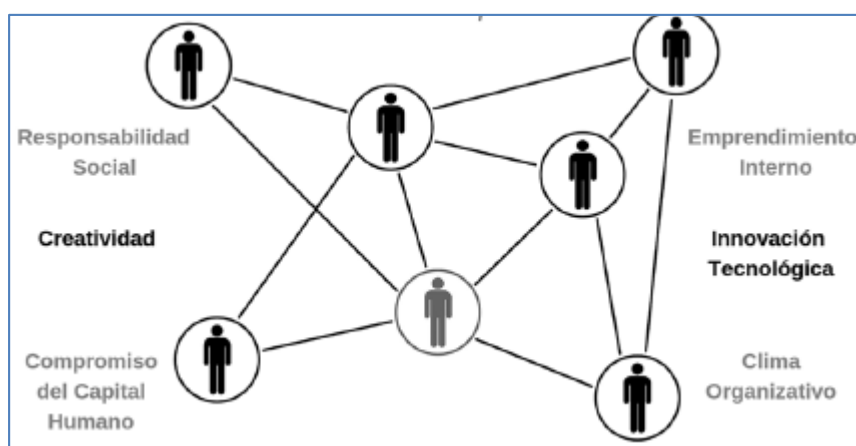


Figura 2. Dimensiones de la felicidad corporativa. Tomado de Happiness Management en la época de la Industria 4.0, de Ravina et al., 2019, RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 9(18), 189–202

Como resultado del estudio, llegaron a la conclusión de que para que las empresas puedan elevar su rendimiento financiero y lograr su competitividad, deben tener muy en cuenta dos aspectos:

El primero, incentivar una cultura empresarial que considere a sus empleados como una fuerza motora de innovación, creatividad o trabajo en equipo; y el segundo, implementar el modelo del «Happiness

Management» como una pieza axial que juega un papel muy relevante para que los máximos responsables de las compañías contemplen a sus trabajadores más allá del viejo rol del homo economicus. (Ravina et al., 2019, p. 197)

Un estudio realizado por Vecina y Chacón (2013) para explorar el carácter distintivo entre el compromiso y la satisfacción, con la participación de 257 voluntarios que trabajaban en redes sociales (70%) y campo ambiental (30%), arrojó datos interesantes que demuestran que en un ambiente positivo, el compromiso laboral es relevante si se puede diseñar “los estados deseados, como la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y los bajos niveles de intención de abandonar la organización” (Vecina & Chacón, 2013, p. 230), lo que lleva como resultado a la intención de permanecer, goce de un bienestar psicológico y un nivel de salud física percibida.

Otra experiencia válida es la de Vuong y Sid (2020) quienes estuvieron interesados en examinar el efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la participación de los empleados y los roles moderadores de género y estado civil. Aplicaron una encuesta a 457 empleados de primera línea que trabajan en la industria bancaria vietnamita; el modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) se estimó utilizando el programa SmartPLS 3.0 para examinar las hipótesis sobre la implicación de las políticas que tienen que ver con la gestión de personas dentro de las instituciones financieras, y su correspondiente efecto sobre el engagement de los empleados.

Al respecto, Vuong y Sid (2020) comentaron que muchas empresas no demuestran interés para optimizar la gestión del talento humano lo que generaría un mayor compromiso y mejor clima organizacional, lo que resulta en una

desvinculación de los colaboradores con la filosofía institucional. Por tanto, sugieren que las compañías deben tomar siempre en consideración cuatro dimensiones clave: 1) capacitación, 2) recompensa y reconocimiento, 3) compromiso de los empleados e 4) intercambio de información), además de que los gerentes bancarios deberían desarrollar prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos para reforzar el compromiso de los empleados.

Las experiencias revisadas, provenientes de diferentes investigadores, deben ser consideradas para el propósito del estudio en la CPN, de manera que se pueda diseñar planes de trabajo orientados a incrementar el nivel de compromiso y vinculación de los colaboradores para con el quehacer institucional.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (CPN)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., inicia sus actividades jurídicamente el 29 de Junio de 1976, esto gracias a un grupo de 35 miembros de la institución policial, con el propósito común de poder colaborar económicamente a sus compañeros policías a través de los beneficios que brinda una entidad financiera, por lo cual basándose en la idea de una ayuda mutua y solidaria, encontraron una respuesta ágil y adecuada a las necesidades del personal mediante un crecimiento dentro de la institución. Su ubicación física se muestra en la Figura 3.

La CPN, de la mano con su equipo de trabajo, se dirige día a día a la excelencia para alcanzar los objetivos institucionales, promocionando e innovando productos, servicios y beneficios para sus socios y clientes, satisfaciendo de forma integral las necesidades financieras, mejorando la calidad de vida y crecimiento económico de sus miembros.



Figura 3. Ubicación de la Cooperativa Policía Nacional Ltda. (Guayaquil-Ecuador). Tomado de Google maps

Respecto a la organización de la CPN, el sitio en internet (CPN, 2019), comenta sobre la asamblea de socios:

Es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y está integrada por todas las socias y los socios, en las cooperativas que mantienen más de 200 socios, las Asambleas Generales se realizan a través de Representantes de los socios, en función del número de socios con el que cuenten la matriz, agencias oficinas o sucursales; los Representantes son elegidos por votación personal, directa y secreta (párr. 2).

Misión

“Fomentamos el desarrollo económico y social de nuestros socios, clientes y colaboradores, brindando productos financieros innovadores, ágiles, seguros, oportunos y con servicio de excelencia, para mejorar su calidad de vida” (CPN, 2019).

Visión

“En el 2020 seremos la Cooperativa pionera en la virtualización de productos y servicios financieros, integrando soluciones tecnológicas amigables

para nuestros socios, clientes y colaboradores, donde cada contacto con nosotros sea una experiencia que supere sus expectativas” (CPN, 2019).

Estructura organizacional y cartera de servicios

La CPN está conformada por cuatro niveles: directivo, estratégico, táctico y operativo, la estructura organizacional se muestra en el Anexo 1.

Entre los productos y servicios que ofrece están:

- **Créditos.** Se compone de créditos de consumo, créditos de vivienda, multicrédito y Crédito comercial.
- **Inversiones.** Constituye básicamente las Pólizas a plazo fijo.
- **Ahorro.** Dentro de este servicio financiero está el Chikiahorro (menores de edad).
- **Ahorro programado.** En este tipo de servicio se tiene: Plan Mi Futuro, Cuenta Mis Décimos, Fondos de Reserva y Plan Mi Jubilación
- **Tarjetas.** Las tarjetas con las cuales trabaja la institución son MasterCard debit y tarjeta de crédito CPN MasterCard
- **Beneficios.** Dentro de los beneficios ofrecidos por la CPN se tiene a los Fondos de Ayuda Mutua.
- **Servicios bancarios.** ChatBox, pago de servicios, E-learning, Red de cajeros automáticos y asistencia Médica

Marco legal

La revisión de reglamentos y normativas que tienen a su haber las delimitaciones de obligaciones y derechos de trabajadores en el Ecuador, tiene con fin identificar los parámetros más relevantes. Este análisis parte desde la Carta Magna, pasando por el Plan Nacional de Desarrollo hasta la Ley Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria.

Constitución de la República del Ecuador

Este órgano legal, en su Sección Octava de *Trabajo y seguridad social*, establece al trabajo como un derecho de todas las personas, bajo condiciones de respeto, dignidad y trato justo, tal como lo indica en su artículo 33:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, 17 remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 34).

Como apoyo a este derecho al trabajo de todas las personas, se insta a garantizar la seguridad de las personas, a través de su artículo 393, que dice:

El Estado garantizará la seguridad humana a través de políticas y acciones integradas, para asegurar la convivencia pacífica de las personas, promover una cultura de paz y prevenir las formas de violencia y discriminación y la comisión de infracciones y delitos. La planificación y aplicación de estas políticas se encargará a órganos especializados en los diferentes niveles de gobierno (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 176).

De las normas anteriormente citadas, se puede constatar que el Estado Ecuatoriano considera al trabajo como un derecho fundamental, disponiendo de esta manera la implementación de políticas públicas, desde el punto de vista de lo laboral y que están orientadas a garantizar el libre acceso a los ciudadanos para su desarrollo en condiciones equitativas dentro del ámbito laboral.

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida

La Constitución de la República, en su artículo 280, establece que “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 137); la SENPLADES, en 2017, actualiza el Plan Nacional de Desarrollo, en donde hace referencia a los principios éticos que debe regir en las relaciones de trabajo y humanas, tales como la dignidad, igualdad, libertad y solidaridad, como “derechos humanos universales, vinculantes y exigibles (...) abarcan distintas dimensiones de la vida humana como: agua, salud y alimentación, hábitat, vivienda y ambiente sano, trabajo y seguridad social, educación, comunicación y cultura” (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda Una Vida, 2017, pp. 24–25).

Este documento legal, compuesto por tres ejes de intervención, presenta como un aspecto de primordial ejecución el primero de ellos, mediante el que declara los *derechos para todos durante toda la vida* y, ratifica como Objetivo 1 *Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas*. Para su cumplimiento establece las siguientes políticas (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda Una Vida, 2017, p. 58):

- 1.1 Promover la inclusión económica y social; combatir la pobreza en todas sus dimensiones, a fin de garantizar la equidad económica, social, cultural y territorial.
- 1.2 Generar capacidades y promover oportunidades en condiciones de equidad, para todas las personas a lo largo del ciclo de vida.
- 1.7 Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas.

Este documento legal ratifica el compromiso del Estado para con el bienestar de las personas y hace énfasis en el derecho a trabajo.

Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria

Este documento legal, actualizado a marzo del 2018, busca sustentar la existencia y funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, bajo normativas específicas y claramente definidas. Es así que, en el Título II *De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria*, capítulo IV *De las Organizaciones del Sector Cooperativo*, sección II *Organización Interna*, párrafo II *Del Consejo de Administración*, artículo 34 hace referencia a las atribuciones y deberes, estableciendo, en su numeral 18 “Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos” (Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, 2019, p. 8).

En el Título III *Del Sector Financiero Popular y Solidario*, capítulo II *De las Cooperativas de ahorro y crédito*, Sección I *De la organización interna*, mediante los artículos 93 al 95 regula lo pertinente en cuanto al ingreso de socios, requisitos para ser vocales de los consejos y para gerentes; en la Sección III *De las operaciones*, hace referencia a la exclusividad de sus funciones, en mayor detalle; así, en su artículo 97 *Exclusividad* establece:

Únicamente las organizaciones que integran el Sector Financiero Popular y Solidario, reconocidas por la ley y debidamente autorizadas por la Superintendencia, podrán efectuar las operaciones financieras previstas en el artículo 83 de la ley (...)podrán efectuarse por medios electrónicos, ópticos, magnéticos, inalámbricos, electromagnéticos u otros similares o de cualquier otra tecnología, así como de sistemas automatizados de

procesamiento de datos y redes de telecomunicaciones, que se implementarán bajo óptimas medidas de seguridad y de conformidad con las regulaciones que se dicten para el efecto (Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, 2019, p. 19)

En su artículo 98 determina que para captar depósitos a la vista se requiere autorización de la SEPS; a través del artículo 99 habilita a las cooperativas de ahorro y crédito a realizar inversiones en “entidades de integración cooperativa hasta por el 10% de su patrimonio técnico y en servicios no financieros legalmente autorizados, hasta por el 10% de su patrimonio técnico” (Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, 2019, p. 19).

De lo anteriormente expuesto se desprende la normativa de las cooperativas de ahorro y crédito, bajo el marco jurídico determinado por la SEPS, que regula y vela por el bienestar de las cooperativas a la cual pertenece la CPN, así como el hacer cumplir las normativas que tengan que ver con el entorno laboral dentro del cual se desenvuelven.

Capítulo III

Metodología de Investigación y Análisis de Resultados

La recolección de información, su procesamiento y análisis están orientados a la obtención de pautas para solucionar o complementar alguna situación específica que está dentro de los lineamientos de un proceso de investigación, por ello, es de especial importancia determinar las bases que sustentan la metodología, que permita llegar a establecer conclusiones facilitadoras del diseño más adecuado para superar cualquier situación que requiera intervención, dentro del ámbito en el que se desenvuelve esta investigación.

Todos estos elementos se presentan en este capítulo, tomando como base las teorías relacionadas con el campo investigativo, así como las herramientas utilizadas por expertos en el tema del engagement.

Características metodológicas de la investigación

Dentro de las características correspondientes a la metodología debe hacerse, en primer lugar, una revisión del enfoque, método y tipo de investigación. Así, tomando como referencia las teorías expuestas por expertos en el ambiente investigativo, se confirma que este estudio se enmarca en lo *cuantitativo*, de acuerdo con lo aseverado por Hernández et al.(2014), basado en que todo aquello que no puede ser medido debe ser descartado como objeto de estudio, “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías” (Hernández, Fernández, et al., 2014, p. 4) y, es que, mediante esta investigación se busca determinar el nivel de engagement de los colaboradores de la empresa en estudio, identificando las causas y dimensiones que lo generan.

El enfoque cuantitativo se asienta en el razonamiento *deductivo*, porque toma los datos generales para llevarlos a un análisis más profundo y más cercano al estudio, es decir “consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal et al., 2014, p. 38).

En lo que tiene que ver al tipo de investigación adoptado, se puede acotar que es de tipo descriptivo, debido a que se procede con el análisis del fenómeno suscitado en la institución financiera, así como a sus causas y consecuencias. Es necesario por tanto establecer que este tipo de investigación toma muy en cuenta las causas y dimensiones en las que se compone el engagement, así como a su respectiva definición; todo ello se complementa con lo acotado por Hernández et al. (2014):

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92).

El tipo de investigación adoptado, es decir el descriptivo lleva a describir la relación entre las dimensiones de estudio o grado de influencia del engagement por medio de sus tres componentes en el entorno laboral de los colaboradores de

la institución, la determinación del nivel de estos componentes (vigor, educación y absorción) a través de la confiabilidad del cuestionario aplicado para ello.

Informantes Clave y Recolección de Información

Dado que, para los fines de esta investigación, era necesario recoger información a lo interno de la CPN, cuyos resultados lleven a una propuesta de intervención a modo de un plan de mejoras orientado a elevar los niveles de engagement que bien puede ser aplicada a todo tipo de empresas, principalmente a las que están relacionadas con actividades similares de financiamiento, y para sustentar estadísticamente dichos resultados, en una primera instancia se determinó la población y de ésta la muestra, para luego establecer la técnica e instrumento aplicable a este contexto, con la debida justificación de contenido y uso.

Población y Muestra

Con la finalidad de poder obtener la estimación del nivel del engagement experimentado dentro del ambiente laboral en la CPN, fue necesario consultar a una población delimitada, que se encuentre inmersa en la situación en estudio a fin de recabar de los criterios y opiniones referentes a las condiciones existentes.

La **población** estaba compuesta por 30 colaboradores que prestaban servicio en la agencia de la sucursal Guayaquil de la CPN, identificada como el objeto de estudio, cuya composición era como sigue: siete Asesores de Negocio, dos Oficiales de Microcréditos, un Supervisor Operativo, un Jefe de Agencia, cuatro Receptores/Pagadores (cajeros), un Jefe de Cajas, dos Gestores de Cajeros Automáticos, dos Asesores de Inversiones, dos Oficiales de Tarjeta de Crédito, un Gestor de Cobranza, una persona de Archivo, dos Personas de Servicios

Generales, uno de Contabilidad, dos Anfitrionas de Medios y una persona TC Negociador de Establecimientos.

Para obtener una **muestra** representativa de la población de estudio, se estila calcular el tamaño de ésta, claro que se suele realizar este cálculo cuando la población es relativamente grande, pero para el presente caso, se trataba de una muestra no probabilística de 30 elementos, por lo que no era necesario el cálculo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la aplicación de la técnica cuantitativa de la **encuesta**, según el diseño metodológico adoptado y por la naturaleza del estudio se recurrió al cuestionario validado UWES (por sus siglas en inglés de Utrecht Work Engagement Scale), traducido como Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, desarrollado por Schaufeli y Bakker (2004), quienes anotan:

Desde su introducción en 1999, se han realizado diversos estudios de validación del UWES que revelan su relación con el burnout y la adicción al trabajo, identifica posibles causas y consecuencias del engagement y elucida el papel que juega el engagement en procesos más complejos relacionados con la salud y bienestar de los trabajadores. (p. 9).

Para responder a las respuestas se presentó una escala de opciones de cero a seis, tipo Likert, cuya equivalencia es como sigue:

0	Nunca	Ninguna vez
1	Casi nunca	Pocas veces al año
2	Algunas veces	Una vez al menos o menos
3	Regularmente	Pocas veces al mes
4	Bastantes veces	Una vez por semana
5	Casi siempre	Pocas veces por semana
6	Siempre	Todos los días

El cuestionario (Apéndice 1) está compuesto por los 17 ítems que cubren las tres dimensiones del engagement: **vigor** (1, 4, 8, 12, 15, 17), **dedicación** (2, 5, 7, 10, 13) y **absorción** (3, 6, 9, 11, 14, 16) (ver Tablas 1, 2 y 3). La codificación de las preguntas se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4.
Codificación de preguntas según dimensiones de engagement

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

Nota: Adaptado de Schaufeli y Bakker (2004)

Es importante establecer el proceso de realización de las encuestas y la aplicación del instrumento designado, debido a las condiciones existentes al momento de la realización del trabajo de titulación, en parte por las restricciones en la compañía y de la asistencia de los colaboradores a la misma.

En la actualidad la CPN se encuentra en la modalidad de teletrabajo parcial, es decir el 50% de los colaboradores trabajan de forma virtual y el porcentaje restante lo hace de forma presencial pero en turnos rotativos, por lo que será

necesario recabar la información por medio presencial para los colaboradores que se encuentren laborando en el transcurso de la semana y al resto se lo realizará de forma remota, es decir se realizaran encuestas telefónicas con la finalidad de recabar sus impresiones sobre los cuestionamientos planteados en el formulario UWES.

Tratamiento Estadístico de Datos

El tratamiento estadístico de datos fue realizado en dos partes, la primera que consta de la estadística descriptiva, comprendida de la tabulación de datos, su respectiva ponderación y representación mediante la figura correspondiente, mostrando la tendencia de cada una de las interrogantes planteadas y su respectivo *análisis individual* de resultados.

La segunda parte consta de un *análisis de confiabilidad* del instrumento utilizado (formulario UWES), necesario para poder establecer la congruencia del instrumento, realizado de forma global (17 ítems) y de forma individual para cada una de las tres dimensiones del engagement: Vigor (VI), Dedicación (DE) y Absorción (AB). Este estudio de confiabilidad fue realizado con base en el coeficiente Alfa de Cronbach, que es el estadígrafo que permite determinar el nivel de confiabilidad con la que se ha realizado el estudio, tomando valores entre 0 y 1 y, cuanto más se aproxime al 1, mayor es la fiabilidad del instrumento; este coeficiente es considerado “confiable para la validación del constructo de una escala y como una medida que cuantifica la correlación existente entre los ítems que componen ésta” (González & Santacruz, 2015, p. 65).

El análisis descriptivo de la información así como el análisis de confiabilidad, fueron realizados por medio de la utilización del paquete SPSS® de IBM para el tratamiento estadístico de los datos y la obtención de los resultados.

En el caso del análisis de confiabilidad, fue utilizado mediante el estadígrafo Alfa de Cronbach, aplicable a este tipo de análisis. Finalmente, se presenta una *revisión global de los resultados* para llegar a conclusiones generales de los datos procesados.

Análisis de Resultados

Dentro del proceso de esta investigación, con el fin de alcanzar el propósito principal del estudio, se aplicó la encuesta UWES cuyos resultados logrados se presentan en este apartado. En una primera sección se realiza un análisis *individual* de las 17 preguntas del cuestionario para luego pasar al análisis de *confiabilidad* del instrumento aplicado y presentar, finalmente, un análisis *global de resultados*, como insumo importante para el diseño de la propuesta objeto de esta investigación.

Análisis Individual de Preguntas

Esta sección se la ha diseñado de manera que facilite la comprensión del sentir de cada uno de los colaboradores encuestados, en relación con cada una de las preguntas incluidas en el formulario de encuesta. La fuente de información tomada para la elaboración de las tablas corresponde a las respuestas de cada uno de los encuestados.

En el primero de los enunciados *en mi trabajo me siento lleno de energía* (VI1), se tiene que los encuestados manifestaron solamente en un 17% que ello les ocurre todos los días, un 27% le ocurre pocas veces por semana, de ahí en adelante y con porcentajes importantes, le siguen un 7% una vez a la semana, 10% pocas veces al mes, al menos una vez al año 17%, pocas veces al año 10% y ninguna vez un 13%. Estos resultados, que se encuentran mostrados en la Tabla 4, dan a entender que, siendo lo ideal que todos los colaboradores sientan cierto

nivel de energía en la realización de su trabajo, en el caso de estudio el 83% requiere seguimiento para conocer las expectativas individuales personales y laborales que pudieran no estar siendo cubiertas y que les genera determinada ausencia de motivación hacia su trabajo.

Tabla 5.
Sensación de energía en el trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	4	13%
Pocas veces al año	3	10%
Por lo menos una vez al año	5	17%
Pocas veces al mes	3	10%
Una vez por semana	2	7%
Pocas veces por semana	8	27%
Todos los días	5	17%
Total	30	100%

En el segundo enunciado *mi trabajo está lleno de significado y propósito* (DE1), el 7% de los consultados siempre experimentan esta sensación, luego se tiene que el 17% lo experimentan pocas veces por semana, el 20% comentó que les ocurre una vez por semana, a un 7% les sucede pocas veces al mes, mientras que en un 30% experimentan esa sensación de energía en el trabajo por lo menos una vez al año y el 7% ninguna vez. Todo ello lleva a establecer que el 93% de los colaboradores no encuentran significancia ni propósito en su trabajo (ver Tabla 6).

Tabla 6.
Significancia y propósito del trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	2	7%
Pocas veces al año	4	13%
Por lo menos una vez al año	9	30%
Pocas veces al mes	2	7%
Una vez por semana	6	20%
Pocas veces por semana	5	17%
Todos los días	2	7%
Total	30	100%

Preocupa el hecho de que las tareas que están desempeñando pudieran no estar acorde a sus capacidades o no se les haya realizado la debida inducción sobre todo al esquema general del trabajo (como institución) y a la importancia de su contribución individual para el logro de objetivos.

El enunciado *el tiempo vuela cuando estoy trabajando* (AB1) mostró que en un 17% de los encuestados aquello les ocurría todos los días, aspecto que se considera ideal dado que demostraría la importancia que se le otorga a las tareas encomendadas; sin embargo, a un 7% ello ocurría pocas veces a la semana; 23% pocas veces al mes y un 17% con una frecuencia de una vez al año y pocas veces al año; resta un 13% de los encuestados con respuesta de *ninguna vez*.

Si bien es cierto no se puede esperar que esta situación ocurra todo el tiempo y a todos los colaboradores, pero estos resultados (Tabla 7) deja un importante aviso de que se requiere atención a la identificación de cada uno de los empleados con sus respectivas tareas y funciones.

Tabla 7.
Percepción del tiempo en el trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	4	13%
Pocas veces al año	5	17%
Por lo menos una vez al año	5	17%
Pocas veces al mes	7	23%
Una vez por semana	2	7%
Pocas veces por semana	2	7%
Todos los días	5	17%
Total	30	100%

El cuarto enunciado aborda el ítem *soy fuerte y vigoroso en mi trabajo* (VI2) en donde sólo el 17% de los consultados dijo tener esa percepción todos los días; el 83% de los encuestados no se sienten así, y está distribuido de la siguiente forma: el 13% respondió que ninguna vez tuvieron esa sensación, el 17% dijo que pocas veces al año o por lo menos una vez al año, un porcentaje considerable

manifestó que tenían esa sensación pocas veces al mes, mientras que el 7% lo tenían una vez a la semana así mismo pocas veces a la semana (Tabla 8). Sería necesario entonces tomar en cuenta estos criterios con la finalidad de delinear una propuesta que tome en consideración los resultados comentados.

Tabla 8.
Sensación de fortaleza y vigor

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	4	13%
Pocas veces al año	5	17%
Por lo menos una vez al año	5	17%
Pocas veces al mes	7	23%
Una vez por semana	2	7%
Pocas veces por semana	2	7%
Todos los días	5	17%
Total	30	100%

Estos resultados resaltan un aspecto importante a tener en cuenta al elaborar el plan de mejoras a implementar en la CPN.

Cuando se formuló el enunciado de *estar entusiasmado con el trabajo* (DE2), que se considera uno de los componentes de la dimensión **dedicación**, se tiene que la alternativa correspondiente a todos los días registra una frecuencia relativa del 10%, equivaliendo a una baja calificación en este aspecto, debido a que el porcentaje restante que influye en la carencia de entusiasmo al momento de laborar es del 90%, esta ponderación se distribuye de la siguiente manera: el 17% manifestaron que lo experimentan entre pocas veces y una vez por semana, el 75% con una frecuencia de pocas veces al mes o ninguna vez, un porcentaje considerable correspondiente al 33% dijeron que lo experimentan una vez al año, mientras que el 10% lo realizan pocas veces al año (Tabla 9).

Tabla 9.
Entusiasmo en el trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	2	7%
Pocas veces al año	3	10%
Por lo menos una vez al año	10	33%
Pocas veces al mes	2	7%
Una vez por semana	5	17%
Pocas veces por semana	5	17%
Todos los días	3	10%
Total	30	100%

En cuanto al enunciado *cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí* (AB2) es un factor de importancia dentro de la dimensión de la **absorción**, se obtienen resultados que tienen que ver dentro del contexto del compromiso laboral en un porcentaje del 10%, valor relativamente bajo considerando al 90% que corresponde a frecuencias donde no se experimenta la misma sensación realizada de forma constante y que se estima como la condición ideal dentro de la problemática abordada.

El 90% acotado recae en frecuencias tales como: 3% nunca, el 13% corresponde a pocas veces al año, mientras que el 17% de los encuestados dijeron que lo experimentan con frecuencias de por lo menos una vez al año y pocas veces por semana, el 30% respondió que lo hacían pocas veces al año y el 10% lo experimentaban al menos una vez a la semana (Tabla 10).

Tabla 10.
Percepción del entorno personal

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	1	3%
Pocas veces al año	4	13%
Por lo menos una vez al año	5	17%
Pocas veces al mes	9	30%
Una vez por semana	3	10%
Pocas veces por semana	5	17%
Todos los días	3	10%
Total	30	100%

En *mi trabajo me inspira* (DE3), los consultados respondieron en un 3% que ello les ocurre todos los días, cabe resaltar que éste es uno de los más bajos registrados en la encuesta, en contraste del 97% que registra lo contrario: un 23% (el resultado más representativo dentro de este ítem) nunca se ha sentido así, el 13% de los colaboradores lo hacen ya sea pocas veces al año o por lo menos una vez al año, el 10% manifestó que experimentaba esta sensación pocas veces al año, mientras que el 17% lo hacen una vez a la semana y el 20% pocas en ese tiempo. Es importante pensar en modos o programas motivacionales, con el fin de incentivar el sentido de pertenencia y de compromiso hacia su tarea y hacia la institución.

Los resultados resumidos se detallan en la Tabla 11, donde se ve claramente la polarización de los resultados obtenidos que ponen de manifiesto la situación actual de la empresa y que de alguna manera encamina el diseño de la propuesta a formular.

Tabla 11.
Inspiración en el trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	7	23%
Pocas veces al año	4	13%
Por lo menos una vez al año	4	13%
Pocas veces al mes	3	10%
Una vez por semana	5	17%
Pocas veces por semana	6	20%
Todos los días	1	3%
Total	30	100%

El octavo enunciado *cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar* (VI3) refleja el nivel de compromiso que se centra en experimentarlo diariamente, dando como resultado de la encuesta solamente el 3%, lo que evidencia de cierta manera la situación del estado actual del clima laboral en la institución. El 97% de los restantes resultados se distribuyen de la siguiente

manera: el 3% nunca lo experimentan, opción importante, pero con bajos niveles de frecuencia, el 23% lo experimentan pocas veces al año, uno de los porcentajes importantes, es decir el 33% lo hacen por lo menos una vez al año, mientras que el 7% lo experimentan pocas veces al mes, el 17% una vez a la semana y el 13% pocas veces a la semana tienen esta sensación (Tabla 12).

Los resultados arrojaron que en un 56% lo hacen entre una vez y pocas veces al año, esto refleja una clara tendencia de los consultados sobre ese aspecto.

Tabla 12.

Ganas de trabajar diariamente

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	1	3%
Pocas veces al año	7	23%
Por lo menos una vez al año	10	33%
Pocas veces al mes	2	7%
Una vez por semana	5	17%
Pocas veces por semana	4	13%
Todos los días	1	3%
Total	30	100%

El noveno enunciado *soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo* (AB3), correspondiente a la dimensión de la absorción, tiene importante significancia en este tipo de estudio; se refleja que sólo el 3% de los encuestados dijo que siempre asumen este estado que, nuevamente, refleja hasta cierto punto al situación del clima laboral en la empresa, por cuanto el 97% restante refieren a una situación relativamente adversa y que se encuentra distribuidos de la siguiente manera: el 47% que es un resultado de importancia refleja que experimentan lo comentado pocas o por lo menos una vez al año, mientras que el 13% lo experimentan pocas veces al mes, el 17% lo hacen una vez a la semana y el 20% con una frecuencia de pocas veces a la semana.

Tabla 13.
Sensación de felicidad por absorción laboral

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	0	0%
Pocas veces al año	6	20%
Por lo menos una vez al año	8	27%
Pocas veces al mes	4	13%
Una vez por semana	5	17%
Pocas veces por semana	6	20%
Todos los días	1	3%
Total	30	100%

Los resultados de lo anteriormente acotado, resumidos en la Tabla 13, recogen todos los datos obtenidos referentes a este ítem en particular. Es necesario comentar la tendencia obtenida a partir de estos resultados, debido a que delinea de cierta manera la tendencia reflejada en la compañía en la actualidad y permite de cierta manera el diseño de la estrategia a seguir.

En el enunciado *estoy orgulloso del trabajo que hago* (DE4), los colaboradores expresaron que el 20% se siente identificado al respecto, más que todo por el ámbito social en el que incurre el giro empresarial de desenvolvimiento de la empresa, porcentaje que resulta de interés debido a la tendencia mantenida hasta el momento. El otro 80% restante de los encuestados se distribuyen con porcentajes que van desde el 3% en colaboradores que tienen esta experiencia pocas veces al mes, el 7% en colaboradores ya sea que lo sienten una vez por semana o por lo menos una vez al año, pasando por el 17% que nunca se sienten así, el 20% a personas que lo experimentan pocas veces al año hasta el 27% de personas que lo experimentan pocas veces por semana (Tabla 14).

De estos resultados se puede observar que el 80% de estos caerían dentro de lo que se puede considerar como una condición desfavorable, dentro del contexto de la variable de compromiso laboral que es el objeto de estudio de la

tesis, es por esto que se deberá contemplar criterios como este al momento de la elaboración de la propuesta.

Tabla 14.
Sensación de orgullo en el trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	5	17%
Pocas veces al año	6	20%
Por lo menos una vez al año	2	7%
Pocas veces al mes	1	3%
Una vez por semana	2	7%
Pocas veces por semana	8	27%
Todos los días	6	20%
Total	30	100%

El enunciado *estoy inmerso en mi trabajo* (AB4) presenta un resultado más favorable con un 17% que tiene cierta correspondencia con respecto a la tendencia global de la encuesta y que guarda relación con la problemática planteada, este resultado al ser contrastado con los casos por decir desfavorables, que representan el 83%, se puede considerar que se reafirma la situación objeto de estudio (Tabla 15). Los resultados mostraron hasta cierto punto una dispersión debido a que no se pudo establecer una tendencia marcada entre ellos, esto propone hasta cierto punto un desconocimiento de la causa que ocasiona el comportamiento de esta dimensión del engagement, por lo que se deberá trabajar en los aspectos en conjunto.

El 83% de los resultados restantes se distribuyen de la siguiente forma: el 3% de los consultados nunca se sienten inmersos en el trabajo, el 17% lo experimentan pocas veces al año o pocas veces por semana, el 13% de los consultados respondieron que tienen esta sensación por lo menos una vez al año, mientras que el 23% pocas veces al mes y el 10% lo experimentan una vez por semana.

Tabla 15.
Sensación de inmersión en el trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	1	3%
Pocas veces al año	5	17%
Por lo menos una vez al año	4	13%
Pocas veces al mes	7	23%
Una vez por semana	3	10%
Pocas veces por semana	5	17%
Todos los días	5	17%
Total	30	100%

En el siguiente enunciado *puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo* (VI4) ítem, perteneciente a la dimensión de vigorosidad, los resultados mínimos favorables a esta condición se situaron en el 3% de los interrogados, resultado poco alentador que denota el bajo nivel de compromiso y contrasta de forma considerable con las condiciones contrarias a esta situación. Al decir contrasta se está refiriendo los porcentajes resultantes en esas condiciones, por ejemplo, comparados al 13% registrado en los casos donde nunca se experimentó esta sensación o se experimentó pocas veces al año o por lo menos una vez al año (Tabla 16).

Tabla 16.
Capacidad de laborar prolongadamente

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	4	13%
Pocas veces al año	4	13%
Por lo menos una vez al año	4	13%
Pocas veces al mes	7	23%
Una vez por semana	7	23%
Pocas veces por semana	3	10%
Todos los días	1	3%
Total	30	100%

En el enunciado 13 *mi trabajo es retardador* (DE5) se pudo obtener que el 40% de los consultados se encuentran agrupados en dos de las categorías propuestas, es decir que las frecuencias que más tienen predominio se encuentran a una

frecuencia de por lo menos una vez al año y pocas veces al mes, resultado de fácil incorporación a la propuesta debido a la tendencia representada; el resultado considerado como favorable lo compone un 17% y el resto de los resultados se ponderan en un 7% en ninguno de los casos y una vez por semana, mientras que el 10% dijeron que tienen esa sensación pocas veces al año y el 20% restante pocas veces por semana (Tabla 17).

Tabla 17.
Sensación de reto laboral

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	2	7%
Pocas veces al año	3	10%
Por lo menos una vez al año	6	20%
Pocas veces al mes	6	20%
Una vez por semana	2	7%
Pocas veces por semana	6	20%
Todos los días	5	17%
Total	30	100%

En lo que tiene que ver con el enunciado *me “dejo llevar” por mi trabajo* (AB5) en el transcurso de la jornada laboral, los consultados contestaron de manera diversa, siendo las respuestas que mayor porcentaje arrojaron: pocas veces al mes (27%), pocas veces por semana (23%) y una vez por semana (20%); marcando una tendencia al respecto a tomar en consideración; en estos resultados es necesario acotar la respuesta deseable ponderada solamente por un 3%, que constituye una falencia desde el punto de vista del compromiso laboral, otros resultados importantes fueron pocas veces al año (13%), por lo menos una vez al año y nunca (3%) (Tabla 18).

Es necesario acotar que de cierta forma los resultados que se presentan de cierta forma repartida, conservan una dinámica que es la tendencia a la baja en lo que corresponde a la condición deseable que es de experimentar esa dimensión de compromiso de forma diaria.

Tabla 18.
Sensación de dejarse llevar por el trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	1	3%
Pocas veces al año	4	13%
Por lo menos una vez al año	3	10%
Pocas veces al mes	8	27%
Una vez por semana	6	20%
Pocas veces por semana	7	23%
Todos los días	1	3%
Total	30	100%

En el décimo quinto enunciado *soy muy persistente en mi trabajo* (VI5) los encuestados manifestaron en un índice del 10%, experimentarlo siempre; además de esto se registraron otros resultados, mayormente, en un orden del 23% que lo hacían con una frecuencia de una vez por semana, resultado que denota hasta cierto punto una tendencia en los resultados y que reflejan este aspecto experimentado dentro de los colaboradores que tiene importancia dentro de la problemática abordada. Seguido de cerca por un 20% correspondiente a una frecuencia de pocas veces por semana, así como el 17% de los encuestados que dijeron que lo hacían por lo menos una vez al año, a continuación, un 13% dijeron que lo experimentaban pocas veces al año, de ahí el 10% lo experimentan ya sea pocas veces al mes o todos los días y el 7% que dijo que nunca tenía esa sensación (Tabla 19).

Tabla 19.
Sensación de persistencia en el trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	2	7%
Pocas veces al año	4	13%
Por lo menos una vez al año	5	17%
Pocas veces al mes	3	10%
Una vez por semana	7	23%
Pocas veces por semana	6	20%
Todos los días	3	10%
Total	30	100%

En el penúltimo enunciado *me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo* (AB6), el resultado considerado deseable se situó en el 3%, es decir las veces que siempre se experimenta la sensación de sentirse desconectados por motivos laborales, el 97% restante de los resultados se distribuyen en: 33%, que se considera un porcentaje muy alto, considerando toda la encuesta, donde manifestaron que pocas veces al año sienten esa experiencia, el 17% de los consultados manifestó que nunca tenían esta sensación, o la tenían pocas veces al mes o una vez a la semana y el 13% comentó que la tenían pocas veces a la semana (Tabla 20).

Vale la pena recalcar que la alternativa de sensación de experimentar la desconexión no tuvo como respuesta en la opción *por lo menos una vez al año*.

Tabla 20.
Sensación de desconexión en el trabajo

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	5	17%
Pocas veces al año	10	33%
Por lo menos una vez al año	0	0%
Pocas veces al mes	5	17%
Una vez por semana	5	17%
Pocas veces por semana	4	13%
Todos los días	1	3%
Total	30	100%

En el enunciado 17 *incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando* (VI6), los resultados no mostraron ningún tipo de tendencia marcada, más bien se observa una forma repartida en todas las frecuencias probables, esto denota que este aspecto es indiferente desde el punto de vista de la muestra en conjunto, no es de relevancia para los colaboradores en conjunto (Tabla 21).

Aunque la condición deseada se situó con un índice del 10%, resultó poco representativa frente al 90% de condiciones diferentes, situándose en un 17% de quienes nunca sienten esta experiencia, en un 20% que lo experimentan por lo

menos una vez al año, el 13% manifestó que lo experimentaban pocas veces al mes, mientras que el 17% una vez a la semana y el 23% pocas veces por semana.

Tabla 21.
Capacidad de trabajar en condiciones adversas

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna vez	5	17%
Pocas veces al año	0	0%
Por lo menos una vez al año	6	20%
Pocas veces al mes	4	13%
Una vez por semana	5	17%
Pocas veces por semana	7	23%
Todos los días	3	10%
Total	30	100%

Análisis de Confiabilidad

Para la obtención de la confiabilidad del análisis por medio del instrumento escogido, se aplicó el estadígrafo Alfa de Cronbach tomando como base las respuestas recibidas de los encuestados. Respecto a la confiabilidad:

El coeficiente α fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems, es común emplear el coeficiente Alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total (Santos, 2017, p. 6).

Para efectos de estudio se procede a realizar un análisis general del parámetro (Alfa de Cronbach) para los 17 ítems, así como grupal para cada una de las tres dimensiones del engagement (dedicación, vigor y absorción), con esto se procura establecer una congruencia en los resultados obtenidos para

posteriormente realizar un análisis comparativo para este tipo de estudio. El análisis de fiabilidad del instrumento obtenido de forma general para los 17 ítems se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22.

Análisis de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	17

Adicionalmente se realizó un análisis estadístico total del elemento, en el cual se obtiene la incidencia de determinado ítem en el análisis de confiabilidad, es decir en qué grado influye la eliminación de determinado ítem en el Alfa de Cronbach total, de lo cual se presentan los resultados (Tabla 23).

Tabla 23.

Estadísticas de total de elemento

Enunciado	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Nivel de energía	63,90	653,059	,924	,980
Significancia y propósito	64,27	674,133	,888	,981
Sensación del tiempo	64,43	669,082	,815	,981
Fuerza y vigorosidad	64,47	671,085	,899	,980
Entusiasmo	64,17	671,730	,889	,981
Entorno	64,03	681,206	,849	,981
Inspiración	64,67	658,506	,923	,980
Ganas de ir a trabajar	64,60	683,628	,854	,981
Felicidad en el trabajo	64,23	685,495	,849	,981
Orgullo en el trabajo	64,00	641,655	,931	,980
Inmerso en el trabajo	63,87	668,878	,896	,980
Trabajar durante largo tiempo	64,50	678,603	,863	,981
Trabajo retador	63,87	669,913	,856	,981
Dejarse llevar por el trabajo	63,93	684,961	,867	,981
Persistencia en el trabajo	63,93	669,444	,903	,980
Desconexión en el trabajo	64,87	674,671	,804	,982
Continuidad en el trabajo	64,00	675,517	,769	,982

Finalmente se obtiene el análisis de fiabilidad grupal (Tabla 24), por medio de las tres dimensiones del engagement (dedicación, vigor y absorción) que fueron determinadas por medio de la agrupación de los ítems correspondientes a cada una de las tres dimensiones (ver Tablas 1, 2 y 3).

Tabla 24.
Análisis de fiabilidad: dimensiones del engagement

Dimensión	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Vigor	,954	6
Dedicación	,958	5
Absorción	,940	6

Para tener una idea sobre los valores de los parámetros obtenidos, resultado de la metodología propuesta, es necesario hacer referencia a la tabla de los valores determinados por los autores de este tipo de estudios, la cual se presenta en la Tabla 29, pero antes es necesario obtener las estadísticas de los elementos para realizar la citada comparación. En las tablas 25, 26 y 27 se tabulan las medias correspondientes a los ítems que componen cada una de las tres dimensiones del engagement, para después obtener el promedio de cada una de éstas.

Tabla 25.
Estadísticas de la dimensión Vigor

Enunciado	Media	Desviación estándar	N
Nivel de energía	4,33	2,106	30
Fuerza y vigorosidad	3,77	1,775	30
Ganas de ir a trabajar	3,63	1,586	30
Trabajar durante largo tiempo	3,73	1,680	30
Persistencia en el trabajo	4,30	1,803	30
Continuidad en el trabajo	4,23	1,942	30
Promedio	4,00		

Tabla 26.
Estadísticas de la dimensión Dedicación

Enunciado	Media	Desviación estándar	N
Significancia y propósito	3,97	1,732	30
Entusiasmo	4,07	1,780	30
Inspiración	3,57	1,995	30
Orgullo en el trabajo	4,23	2,329	30
Trabajo retador	4,37	1,884	30
Promedio	4,04		

Tabla 27.
Estadísticas de la dimensión Absorción

Enunciado	Media	Desviación estándar	N
Sensación del tiempo	3,80	1,990	30
Entorno	4,20	1,648	30
Felicidad en el trabajo	4,00	1,554	30
Inmerso en el trabajo	4,37	1,829	30
Dejarse llevar por el trabajo	4,30	1,535	30
Desconexión en el trabajo	3,37	1,884	30
Promedio	4,01		

Nótese que en cuanto a vigor el *nivel de energía* aporta con una media más alta en relación con los otros elementos, seguido de *continuidad en el trabajo*. En dedicación, el *trabajo retador* ofrece una puntuación más alta seguido de *orgullo en el trabajo*. La absorción presenta una media más alta en *inmerso en el trabajo* seguido de *dejarse llevar por el trabajo*. Estos resultados no se contraponen, sin embargo, requieren ser reforzados con acciones y decisiones laborales para potenciar el engagement de los colaboradores, ya que implica la necesidad de atención en cuanto al ambiente en el que están desarrollando sus actividades, así como su calidad de vida personal que, en definitiva, también podría influir en su desempeño.

Aun cuando los componentes por cada una de las dimensiones tienen sus características propias y específicas, cabe realizar un comparativo del promedio de sus medias, constatando que, de acuerdo con los parámetros internacionales, estos promedios se encuentran en rangos estándares y que se pueden considerar igualmente como promedios (Figura 4).

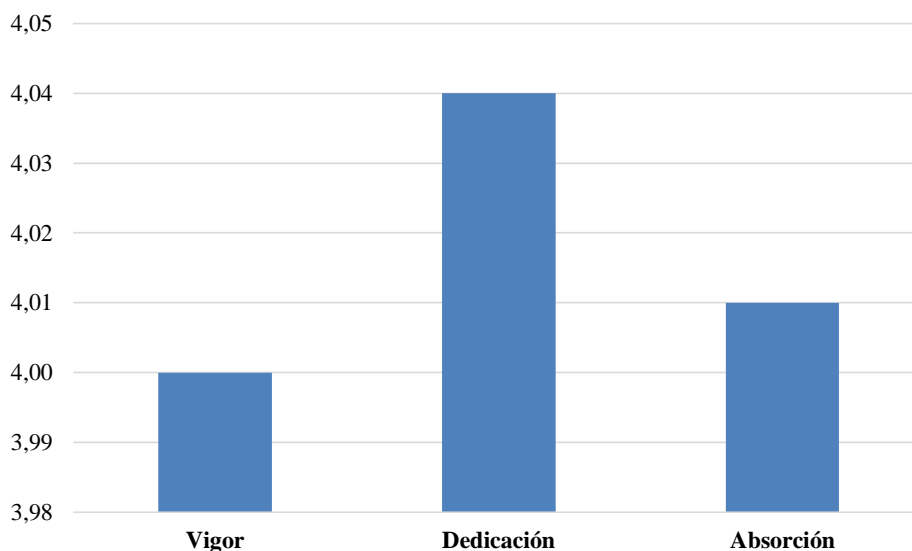


Figura 4. Comparativo de medias obtenidas en cada dimensión del engagement de los colaboradores de la CPN

En la tabla 28 se detallan los valores para la interpretación de la magnitud de la confiabilidad del instrumento con la finalidad de tener una referencia al momento de evaluar el Alfa de Cronbach.

Tabla 28.
Valores para la interpretación del Alfa de Cronbach

Rango	Magnitud
0.81 - 1.00	Muy alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Moderada
0.21 - 0.40	Baja
0.01 - 0.20	Muy baja

Nota: Tomado de *Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert*, de González y Pazmiño, 2015, Revista Publicando 2(1).

Seguidamente en la Tabla 29 se describe la tabulación de los parámetros referenciales internacionales (Schaufeli & Bakker, 2004), con la finalidad de establecer una comparación con los resultados obtenidos.

Tabla 29.
Valores referenciales internacionales versus los obtenidos

Escalas	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje Total
Muy Bajo	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
Bajo	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,92 – 3,06
Promedio	3,21 – 4,80	3,01 – 4,90	2,76 – 4,40	3,07 – 4,66
Alto	4,81 – 5,60	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	4,67 – 5,53
Muy Alto	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54
Promedio	3,99	3,81	3,56	3,82
Rango	0 - 6	0 - 6	0 - 6	0 - 6
Resultados propios	4,00	4,04	4,01	4,02

Nota: Adaptado de *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo* de Schaufeli y Bakker, 2003, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Análisis Global de Resultados Obtenidos

Entre los resultados obtenidos y que corresponden en primer lugar al nivel de engagement experimentado en la empresa, se obtuvo el valor global, por medio de la aplicación de la encuesta a través de los 17 ítems, llegando a un valor de 4.02 sobre 6, éste puede considerarse como promedio, si se toma en cuenta los valores referenciales internacionales, tal como se expresan en la Tabla 29.

Los resultados que se derivan por medio de las tres dimensiones del engagement, dieron como resultado para el vigor, la dedicación y la absorción a 4.00, 4.04 y 4.01 respectivamente; contrastando estos valores con los detallados en la Tabla 29, se puede afirmar que éstos se encuentran en rangos estándares y que se pueden considerar igualmente como promedios, tal como se expresan en la citada tabla.

Es necesario recalcar que la encuesta tiene otros resultados considerados como relevantes, tal es el caso de la fiabilidad del instrumento, ya que las

encuestas al ser una serie de preguntas y respuestas, deben tener cierta consistencia entre sí, para esto se realizó un análisis de fiabilidad para tener en cuenta este aspecto al momento de presentar los resultados correspondientes a la parte de la estadística descriptiva aplicada en el trabajo de titulación.

En este contexto se puede acotar que, en lo referente a la fiabilidad del instrumento desde el punto de vista total, es decir considerando los 17 ítems, se tiene un valor de 0,982; tomando en consideración que este valor se encuentra entre 0 a 1, se puede concluir que es muy aceptable para efectos de aplicación metodológica.

En ese mismo sentido se obtuvieron los valores correspondientes a la fiabilidad del instrumento desde el punto de vista de sus tres dimensiones en el que se compone; en las cuales se agruparon los 17 ítems, de lo cual se puede aseverar que los resultados de la fiabilidad. En lo correspondiente a la dimensión del vigor se obtuvo una confiabilidad de 0,954 considerado muy bueno, así mismo se calculó la fiabilidad para las dimensiones de la dedicación y la absorción, dando como resultados 0,958 y 0,940 respectivamente; según la tabla referencial (Tabla 29), se pueden interpretar los resultados del estadístico de las tres dimensiones como *muy alta*.

Capítulo IV

Propuesta de Intervención

Respondiendo a las necesidades identificadas en relación con el nivel de engagement de los colaboradores de la CPN, se ha diseñado una propuesta que permitirá mejorar el ambiente laboral en términos aceptables para un funcionamiento óptimo.

Introducción

En referencia a los resultados analizados, que determinaron de forma cuantitativa el nivel del engagement dentro de la CPN Ltda., así como el nivel de satisfacción laboral experimentada por los colaboradores de la institución. Mediante datos resultados empíricos traducidos como promedios, en base a sus tres dimensiones, así como de los 17 componentes de la encuesta, tal como fue concebida, así como sus respectivos contrastes con los valores referenciales internacionales, los cuales se encuentran dentro de los límites establecidos, se puede anotar que los valores de las variables analizadas (ítems), deberían mejorarse con la finalidad de poder mantener el ambiente laboral de la institución financiera en niveles aceptables.

La propuesta de intervención se fundamenta en un plan de acción, así como en un conjunto de recomendaciones que implican una serie de formulaciones estratégicas sobre procedimientos propuestos que se pueden implementar en la institución financiera, con especial atención en las tres dimensiones abordadas en el estudio, con el propósito de no solo mantener los niveles actuales sino de una mejoría sustancial, que se enlaza con los respectivos objetivos, así como de las actividades programadas y la metodología diseñada para su ejecución.

Objetivo de la Propuesta

Mejorar los niveles de Engagement entre los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (Sucursal Guayaquil)

Objetivos específicos

1. Establecer un plan de mejoras, basado en la programación de actividades e indicadores; orientado a elevar los niveles de compromiso para los colaboradores de la CPN Ltda.
2. Determinar la factibilidad de la implementación de la propuesta mediante el análisis de los componentes financieros, recursos humanos y técnicos que intervienen en su puesta en marcha.
3. Formular los indicadores necesarios con la finalidad de evaluar y monitorear el nivel de engagement en los colaboradores de la CPN Ltda. de forma periódica y poder estar en capacidad de tomar correctivos si fuese el caso.

Descripción de la propuesta de intervención

Gestión de la propuesta de intervención

La propuesta de intervención formulada es de tipo complementario a los procedimientos ya contemplados en la Cooperativa policía Nacional Ltda., y que tienen por finalidad, mantener, impulsar y mejorar las condiciones laborales del personal que ahí trabaja.

Para la implementación así como la puesta en marcha de la propuesta de intervención, se necesita principalmente la reconsideración de las funciones de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Talento Humano incluyéndose lo relacionado con el mantenimiento y monitoreo de las condiciones laborales y el diseño de planes y programas, así como metas e indicadores.

La Gestión Directiva agrupa a diferentes estamentos que comprende:

- Asamblea General
- Auditoría interna
- Consejo de vigilancia
- Comisiones y comité
- Consejo de Administración

Su jerarquización se detalla en el Anexo 1. Cada uno de los departamentos que comprende la Gestión Administrativa debe estar liderada por profesionales que posean mínimo tercer nivel según el perfil laboral de cada uno de estos exige, además de estudios en Administración de Empresas, un mínimo de cinco años de experiencia en cargos similares, debido a que componen el primer nivel jerárquico de la compañía y de la formación así como de su trayectoria aseguraría el cumplimiento de los objetivos empresariales para los clientes internos de la entidad.

Gerencia General

La Gerencia General, es la encargada de proponer los lineamientos para fomentar o mantener el ambiente laboral de forma óptima, propiciando de esta forma políticas organizacionales, que estén orientadas a mejorar el nivel de compromiso de los colaboradores de la Cooperativa.

El encargado debe estar versado en administración de empresas, especialmente altos estudios en gestión de entidades financieras con mínimo de cinco años de experiencia en puestos similares. Junto con la Subgerencia deben fomentar un ambiente proactivo que facilite la implementación, monitoreo y evaluación del nivel de compromiso entre los colaboradores de la empresa.

Subgerencia General

Está destinada a dar soporte a la Gerencia General, su responsable debe estar versado en ciencias administrativas para retroalimentarse de las gerencias estratégicas de la institución, así como de la Gerencia de Gestión de la Calidad. El subgerente debe poseer mínimo cinco años de experiencia en cargos similares, además poseer conocimientos de salud ocupacional debido a que trabajará directamente con el departamento que gestiona el ambiente laboral de la entidad financiera.

Gerencias Estratégicas

Las Gerencias Estratégicas están agrupadas en una serie de estamentos, los cuales se indican en el Anexo 1, de los cuales se pueden detallar:

- Gerencia Financiera y Administrativa
- Gerencia de Desarrollo de Negocios
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Marketing y Servicio al Cliente
- Gerencia de Planificación, Calidad y Proyectos
- Gerencia de Tecnología de la Información
- Gerencia de Desarrollo Organizacional y Talento Humano
- Gerencia de Integral de Riesgos Financieros
- Gerencia de Responsabilidad Social
- Gerencia de Tarjetas de Crédito

Las distintas Gerencias tienen distintos roles específicos a desempeñar dentro de la entidad, que tiene que ver especialmente con brindar calidad de servicio al cliente externo, pero que no cuenta al momento con un área destinada al mantenimiento y monitoreo del ambiente laboral dentro de la compañía, por lo

que se hace necesario rediseñar las funciones específicas dentro de la *Gerencia de Desarrollo Organizacional y Talento Humano*, que estaría encargada de elaborar e implementar mejoras destinadas a mantener y monitorear las condiciones laborales que experimentan los trabajadores dentro de la institución, mediante el diseño de planes y programas, así como la definición de indicadores que ayuden a controlar y evaluar la gestión implementada; todas estas funciones deberían estar a cargo de un profesional con estudios de cuarto nivel académico, especializado en ambiente laboral, de preferencia estudios en psicología organizacional, que tenga capacidad en el manejo de conflictos internos y seguridad ocupacional, debe poseer además experiencia en cargos similares por lo menos cinco años.

Plan de propuesta de intervención

El plan de intervención propuesto, los objetivos y cada una de sus etapas programadas, así como su presupuesto se detallan en las Tablas 30 y 31.

Tabla 30.
Propuesta de intervención

Objetivo general	Objetivos específicos	Entregables (resultados e impacto)	Acciones para cumplir los objetivos	Métrica / indicador	Meta (%)	Frecuencia
Mejorar en nivel de engagement dentro de la Cooperativa Policía Nacional Limitada	Fortalecer los niveles de la dimensión Vigor	Propuesta para fortalecer el vigor en los colaboradores	Realizar dinámicas grupales, realizadas a media semana, donde los colaboradores puedan exteriorizar sus preocupaciones individuales relacionadas con su nivel de energía	Número de participantes/número total de colaboradores	90-100	10 días / mes
		Aplicar cuestionario UWES (ítems 1, 4, 8, 12, 15, 17)	1.- Aplicación del formulario al grupo de control	Número de participantes/número total de colaboradores	100	Cada 20 días
			2.- Evaluación de los resultados para la dimensión Vigor, por medio de la Gerencia de Control de calidad	100 - (V.R. - V.O.) %	90-100	Cada 30 días
	Fortalecer los niveles de la dimensión Dedicación	Programa de recompensas	Establecer un sistema de recompensas, en base al cumplimiento periódico de los objetivos institucionales de la compañía	% de cumplimiento de meta /100%	90-100	10 días / mes
		Aplicar cuestionario UWES (ítems 2, 5, 7, 10, 13)	1.- Aplicación del formulario al grupo de control	Número de participantes/número total de colaboradores	100	Cada 20 días
			2.- Evaluación de los resultados para la dimensión Dedicación, por medio de la Gerencia de Control de calidad	100 - (V.R. - V.O.) %	90-100	Cada 30 días
	Fortalecer los niveles de la dimensión Absorción	Programa "Before office"	Realizar dinámicas periódicas, para despejar mentalmente a los colaboradores, con la finalidad de producir una concentración efectiva en el trabajo	Número de participantes/número total de colaboradores	90-100	10 días / mes
		Aplicar cuestionario UWES (ítems 3, 6, 9, 11, 14, 16)	1.- Aplicación del formulario al grupo de control	Número de participantes/número total de colaboradores	100	Cada 20 días
			2.- Evaluación de los resultados para la dimensión Absorción, por medio de la Gerencia de Control de calidad	100 - (V.R. - V.O.) %	90-100	Cada 30 días

Nota: V.R = Valor de referencia de la dimensión; V.O = Valor obtenido por el colaborador

Financiamiento

Tabla 31.
Presupuesto para la propuesta de intervención

Acciones para cumplir los objetivos	Frecuencia	Costo	Costo mensual total
Realizar dinámicas grupales, realizadas a media semana, donde los colaboradores puedan exteriorizar sus preocupaciones individuales relacionadas con su nivel de energía	10 días / mes	N. A	0.00
1.- Aplicación del formulario al grupo de control	Cada 30 días	1.5	1.5
2.- Evaluación de los resultados para la dimensión Vigor, por medio de la Gerencia de Control de calidad	Cada 30 días	N. A	0.00
Establecer un sistema de recompensas, en base al cumplimiento periódico de los objetivos institucionales de la compañía	10 días / mes	N. A	0.00
1.- Aplicación del formulario al grupo de control	Cada 20 días	1.5	1.5
2.- Evaluación de los resultados para la dimensión Dedicación, por medio de la Gerencia de Control de calidad	Cada 30 días	N. A	0.00
Realizar dinámicas periódicas, para despejar mentalmente a los colaboradores, con la finalidad de producir una concentración efectiva en el trabajo	10 días / mes	N. A	0.00
1.- Aplicación del formulario al grupo de control	Cada 20 días	1.5	1.5
2.- Evaluación de los resultados para la dimensión Absorción, por medio de la Gerencia de Control de calidad	Cada 30 días	N. A	0.00
		Total	\$4,50

Nota: N.A = No aplica

Factibilidad

Dentro de los términos de implementación de esta propuesta, cabe realizar un análisis de factibilidad desde los diferentes puntos de vista, esto es, lo técnico, lo relativo al talento humano y a los aspectos económicos.

Factibilidad técnica

Por tratarse de una entidad financiera con posicionamiento en el mercado, se puede asegurar que la propuesta de intervención se puede implementar por medio de los recursos de la compañía, específicamente en lo que tiene que ver con plataformas

virtuales para la incorporación y socialización de las etapas a implementar en los programas contemplados para el mantenimiento o mejoramiento del nivel de compromiso laboral en la institución.

Así también cuenta con personal calificado que pueda llevar a cabo el mantenimiento y la programación de los sistemas que sean necesarios para poder llevar a cabo las programaciones y planes de capacitación por parte de la Gerencia de Control de Calidad.

Factibilidad humana

Al ser la CPN Ltda., una institución financiera, que está conformada por un personal altamente calificado, capacitado para brindar un servicio de calidad a las comunidades en todo el Ecuador, se puede afirmar que existe factibilidad entre los colaboradores para poder implementar la propuesta de intervención.

Es necesario tener en cuenta además que, debido a la concepción mismo del presente trabajo de titulación, dentro del contexto interno de la CPN Ltda., se puede considerar que existe un considerable interés por parte de los personeros de la institución en llevar a cabo el presente trabajo, con la finalidad de analizar la situación de la empresa (en el ámbito del compromiso laboral) y poder tener criterios y mecanismos para aplicar de manera consistente y pertinente los correctivos propuestos.

Factibilidad económica

La factibilidad financiera se justifica principalmente en el aspecto económico que conlleva la implementación de la propuesta, es decir de los costos directos relacionados a su incorporación, es necesario acotar además la relación costo-

beneficio que se obtendrá como resultado de la propuesta de intervención, que se analiza dentro de un contexto económico.

La factibilidad económica se establece por medio por los recursos financieros de la entidad (CPN Ltda.) y que serían destinados para el diseño, implementación y puesta en marcha del plan de mejoras, por lo que será necesario establecer su financiación dentro del presupuesto operativo de la entidad, a fin de poder llevar a cabo las actividades y solventar los costos para su ejecución.

Conclusiones y Recomendaciones

Al término del proyecto de investigación se puede anotar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

Luego de toda la revisión documental y de trabajos realizados por expertos, así como por el análisis de los resultados obtenidos, se puede asegurar que existe una relación de tipo causa efecto, entre la variable independiente causas del engagement y la variable dependiente que es la determinación de elementos para diseñar un plan de mejoras orientado a elevar el nivel de competitividad, ello debido a que los colaboradores experimentan un mejor entorno laboral cuando su nivel de compromiso (engagement) es alto. Este aserto y los resultados de la investigación, permiten negar la hipótesis H_0 y confirmar la hipótesis H_1 planteadas.

A través de la recopilación de información sobre otros estudios relacionados con el engagement y las dimensiones que lo conforman, se pudo determinar la alta importancia que se le ha dado en el ámbito laboral, sobre todo en lo que tiene que ver con las causas identificadas, tales como los recursos laborales (autonomía, apoyo social, relaciones interpersonales, responsabilidad laboral) y los aspectos personales (autoeficacia, creencias en su propio potencial, deseos de crecimiento, vida social y familiar).

Lo anterior se confirma a través de otra información referencial dentro del marco teórico contemplado, permitiendo determinar de manera coherente las causas que tienen incidencia en el nivel de engagement de colaboradores, además de establecer que las buenas prácticas realizadas se enfocan principalmente en aspectos como la plenitud, la seguridad y la disponibilidad psicológica que se experimentan

dentro del entorno laboral, basadas en fomentar aspectos como la autonomía, la cohesión, la confianza y la equidad.

El nivel de engagement, de manera general experimentado por los colaboradores de las instituciones, constituye según los diversos autores, un factor primordial, que va más allá de un entorno meramente empresarial, sino que incide en el estado del ambiente emocional y de salud de los empleados, que involucra un activo intangible.

En vista del estudio descriptivo de la temática abordada en el presente estudio, se determina que el engagement es posible medirlo por medio de tres componentes o dimensiones los cuales facilitan su análisis y tratamiento; estas dimensiones son: vigor, dedicación y absorción.

Dentro de los resultados obtenidos de forma cuantitativa, producto de las encuestas realizadas a los colaboradores, se puede observar que estos se presentan en un nivel ligeramente superior dentro de los parámetros del promedio internacionalmente aceptados, por lo que no se puede aseverar que existan causas estadísticamente determinantes que puedan afectar considerablemente el nivel de la dimensión respecto al estándar. Según el valor del alfa de Cronbach, se puede observar que se corrobora esta aseveración de incidencia directa del nivel de engagement en el desempeño de los colaboradores.

Se puede afirmar, también, que un plan de mejoras puede anticiparse a la presencia de causas que afecten al nivel del engagement de los colaboradores, debido al uso de indicadores que tienen la finalidad de monitorear el estatus de los ítems que componen la dimensión en cuestión, de esta manera por medio de las evaluaciones

periódicas determinar la tendencia ya sea del vigor, la dedicación o la absorción y tomar correctivos al respecto.

El plan de mejoras, contemplado como propuesta de intervención, establece objetivos básicos para la mejora de los niveles observados en las tres dimensiones de estudio, por medio de actividades básicas a realizar, así como de indicadores que puedan monitorear el estatus de cada uno de los componentes del engagement, con esto se buscaría optimizar el clima organizacional y la competitividad institucional observada dentro de la empresa.

Recomendaciones

La propuesta de intervención, con sus objetivos que se orientan hacia las tres dimensiones de estudio, puede ser considerada por la alta gerencia de la institución para que sea llevado a cabo, con la intención de establecerla como una buena práctica dentro de las políticas laborales de la CPN Ltda.

Los niveles de compromiso laboral, observados por los colaboradores se encuentran dentro de los valores estándar, pero, con el afán de optimizarlos se recomienda aplicar el plan de mejoras, así como su control y monitoreo por medio de los indicadores propuestos, y así mantener o mejorar los niveles ya observados en el estudio, con el afán de precautelar el estado de los empleados.

En vista a que los valores observados se aproximan a los valores referenciales, se sugiere el mantenimiento o mejora de estos, sin que ello quiera decir que no pueda ocurrir a futuro un descenso en los niveles observados, debido a que los ítems con los cuales fue establecido el estudio están sujetos a constantes cambios, que son producto de la dinámica laboral, de las circunstancias personales, de entorno entre otras, que son experimentados constantemente por parte de los trabajadores de la

CPN Ltda. Situaciones estresantes, de poco o ningún control de parte de la Institución, pueden generar algún tipo de variación en los niveles de engagement y sus correspondientes consecuencias en los resultados individuales y grupales; ello hace necesario tener presente esta propuesta para prevenir y/o evitar posibles cambios no deseables.

La propuesta redactada, a manera de una herramienta puede ser implementada dentro de la empresa, con base principalmente en el compromiso de los responsables de la gestión propuestos para asegurar el cumplimiento de los objetivos formulados dentro de la propuesta de intervención.

Referencias Bibliográficas

- Ahmed, S., Bangassa, K., & Akbar, S. (2020). A study on trust restoration efforts in the UK retail banking industry. *The British Accounting Review*, 52(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100871>
- Almeida, M., & Fierro, I. J. (2015). Comportamiento organizacional positivo: Las implicaciones del engagement en el entorno laboral. *ECA Sinergia*, 6(2), 150–164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197634>
- Almonacid, H. (2015, octubre). ¿Qué es Engagement? *Protagonista o Espectador*.
<http://protagonistadetuvida.blogspot.com/2015/10/engagement-vs-sacrificio.html>
- Alonso, M. del M., Rodríguez, M. del P., Cortez, K. A., & Abreu, J. L. (2012). La responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero: Un análisis en empresas mexicanas que cotizan en la bolsa. *Contaduría y administración*, 57(1), 53–77.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0186-10422012000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Altamirano, J., Oviedo, P., Simões, B., & Ziebell de Oliveira, M. (2020). Predictores individuales, contextuales y organizacionales de engagement en el trabajo y job crafting. *Ciencias Psicológicas*, 14(2), 1–19.
<https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2202>

- Arias, W. L., & Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185–191. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Constitución de la República del Ecuador, Pub. L. No. Registro Oficial 449, 449 Registro Oficial 223 (2008).
https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Bernal, C. A., Correa, A., Pineda, M. I., Lemus, F. J., Fonseca, M. del S., & Muñoz, C. (2014). *Fundamentos de investigación* (Primera). Pearson.
- Borrás, F., & Campos, L. (2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 56–66.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362018000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Campoverde, J. A., Romero, C. A., & Borenstein, D. (2019). Evaluación de eficiencia de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: Aplicación del modelo Análisis Envolvente de Datos DEA. *Contaduría y administración*, 64(1), 1–17. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1449>
- Cárdenas, T. D. J., & Jaik, A. (2014). Inventario para la medición del engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 17(32), 294–306.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0124-01372014000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es

- Castillo, E. F., Medina, M. A., Bernardo, J. V., Reyes, C. E., & Ayala, C. I. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662019000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Cernas, D. A., Mercado, P., & León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: Prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y administración*, 63(2), 1–23.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>
- Chiang, M. M., Fuentealba, I. I., & Nova, R. A. (2017). Relación Entre Clima Organizacional y Engagement, en Dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio Bio. *Ciencia & trabajo*, 19(59), 105–112.
<https://doi.org/10.4067/S0718-24492017000200105>
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Núñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66–85. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027765004>
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Martín, M. J., & Nuñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral: Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 19(1), 05–16.

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1315-01382011000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Education.

Contreras, C. A. (2015). Determinación del nivel de Engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa afuera en México. *Ciencia & trabajo*, 17(52), 37–42.
<https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000100008>

CPN. (2019). *Filosofía Institucional de la CPN*. Cooperativa Policía Nacional.
<http://fireecuador.com/cpn/frontend/web/site/ahorroalavista>

Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57, 249–284. http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/5710_Da_Ros.pdf

Díaz, F. J., & Carrasco, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), 0–0. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>

Fernández, C., & Yáñez, R. (2014). Describing the engagement in primary health care nurses. *Ciencia y enfermería*, 20(3), 131–140.
<https://doi.org/10.4067/S0717-95532014000300012>

Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195–206.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1729-48272015000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

García, M., Azuero, A. R., & Peláez, J. D. (2013). Prácticas de Responsabilidade Social Empresarial a partir das Áreas Funcionais de Gestão Humana: Análise de resultados em quatro empresas do sudoeste colombiano. *Innovar*, 23(49), 83–100. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512013000300008&lng=pt&nrm=iso&tlng=es

Gil, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 29(2), 237–241. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1726-46342012000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Gómez, L., Labarthe, J., Ferreira, A., & Chiminelli, V. (2019). Evaluación del engagement en trabajadores de la salud en Uruguay a través de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES). *Ciencias Psicológicas*, 13(2), 305–316. <https://doi.org/10.22235/cp.v13i2.1888>

González, J. A., & Santacruz, M. P. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(2), 62–77. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/22>

- Guzmán, M. G. (2016). Dimensión interna de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos. *Saber*, 28(4), 794–805.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1315-01622016000400014&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229–257.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0186-10422014000100010&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–14.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>
- Jacobo, C. A., Leyva, B. A., Daniel, Y. J., & Mendoza, M. del R. (2019). La influencia del capital intelectual en el desempeño organizacional en empresas turísticas de México. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 15(1), 72–81. <https://doi.org/10.4067/S0718-235X2019000100072>
- Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: Entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187–194.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1729-48272015000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Krogh, E., Medeiros, S., Bitran, M., & Langer, Á. I. (2019). Mindfulness and the clinical relationship: Steps to a resilience in medicine. *Revista médica de Chile*, *147*(5), 618–627. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872019000500618>
- Lacave, C., Molina, A. I., Fernández, M., & Redondo, M. A. (2016). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente. *ReVisión*, *9*(1), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5814961>
- Llorente, M., & Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *35*(3), 217–226. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a23>
- Maslach, C. (2009). Understanding burnout. *Ciencia & Trabajo*, *11*(32), 37–43. <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/40/51640.pdf>
- Montoya, P., Beiiio, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, *19*(58), 7–13. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Morales, A. M. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, julio. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html>

- Nader, M., Peña, S. P., & Sánchez, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: Hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31–39.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.006>
- Navarro, O., Gracián, G., & Ferrer, W. (2018). La calidad del capital humano una vertiente positiva en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas enfocada en la Empresa Cristy Viajes. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 26–33.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000200026&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Ocampo, R. M., Juárez, A., Arias, L. F., & Hindrichs, I. (2015). Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos, México. *Liberabit*, 21(2), 207–219.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1729-48272015000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Pérez, D., Peralta, J., & Fernández, P. (2014). Influence of Organizational Variables in Quality of Working Life of Officials Public Health Sector in the Far North of Chile. *Universitas Psychologica*, 13(2), 541–551.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-2.ivoc>
- Pérez, M. J., Espinoza, C., & Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: Una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169–178.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202016000300023&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Piedra, A. F., Hinojosa, A. V., Guevara, M. F., & Erazo, J. F. (2019).

Responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador:

Una medición desde la web. *Telos*, 21(3), 618–642.

<https://doi.org/10.36390/telos213.07>

Piña, J. A. (2015). Un análisis crítico del concepto de resiliencia en psicología.

Anales de Psicología, 31(3), 751–758.

<https://doi.org/10.6018/analesps.31.3.185631>

Polo, J. D., Fernández, M., Bargsted, M., Ferguson, L., & Rojas, M. (2017). Relación

entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: La

mediación del engagement. *Universia Business Review*, 14(54), 128–145.

<https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N2.04>

Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, Pub. L. No. Registro

Oficial Suplemento 648, 1061 Decreto Ejecutivo 38 (2019).

[https://www.presidencia.gob.ec/wp-](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf)

[content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf)

Ravina, R., Marchena, J., & Montañes, M. Á. (2019). Happiness Management en la

época de la Industria 4.0. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y*

Economía, 9(18), 189–202. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>

Saborío, L., & Hidalgo, L. F. (2015). Síndrome de Burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119–124.

http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59–67.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829108>

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo, Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.

<http://web.teaediciones.com/EL-ENGAGEMENT-EN-EL-TRABAJO-CUANDO-EL-TRABAJO-SE-CONVIERTE-EN-PASION.aspx>

Santos, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla* [Trabajo de fin de Grado, Universidad Autónoma de Puebla].

<https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda Una Vida, (2017).

http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

SEPS. (2017). *El Sistema Cooperativo Ecuatoriano muestra avances positivos*.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

<https://www.seps.gob.ec/noticia?el-sistema-cooperativo-ecuatoriano-muestra-avances-positivos>

SEPS. (2019). *Boletines financieros mensuales*. Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria. <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>

Sheedy, E., & Lubojanski, M. (2018). Risk management behaviour in banking.

Managerial Finance, 44(7), 902–918. <https://doi.org/10.1108/MF-11-2017-0465>

Spontón, C., Medrano, L. A., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012).

Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147–154.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1729-48272012000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Tello, G. E., Agila, M. V., & Legarda, C. (2018). La responsabilidad social empresarial corporativa y su incidencia en el ámbito laboral en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 60–69.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000500060&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: El rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31(2), 636–644.

<https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.179561>

Vargas, J. A. (2012). Organización del trabajo y satisfacción laboral: Un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova scientia*, 4(7), 172–204.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-07052012000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es

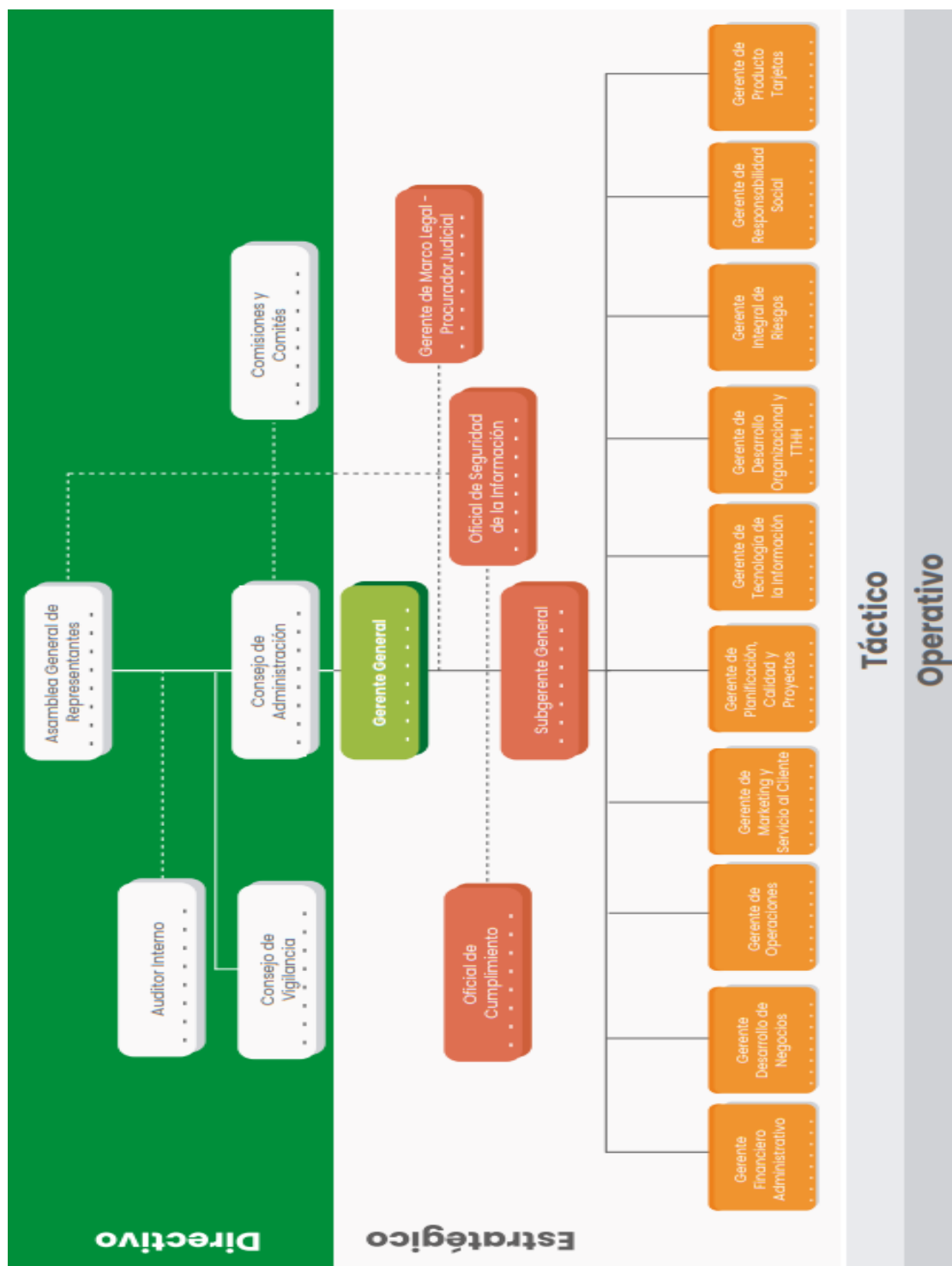
Vecina, M. L., & Chacón, F. (2013). ¿Es el engagement diferente de la satisfacción y del compromiso organizacional?: Relaciones con la intención de permanencia, el bienestar psicológico y la salud física percibida en voluntarios. *Anales de Psicología*, 29(1), 225–232. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.1.161861>

Vuong, B. N., & Suntrayuth, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10, 1633–1648. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>

Wahjono, S. I., Marina, A., ezeli, S., & Mahardika, B. (2019). The role of social awareness over the success of crowdfunding platform. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7, 534–540. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7379>

Anexos

Anexo 1: Organigrama funcional de la CPN



Fuente: Página web de la CPN

Apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Agencia Guayaquil

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

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

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VII)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando (VI6)

* Versión abreviada (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Marvin Juan Aguirre Alarcón** con C.C.: # 0921972998, autor del trabajo de titulación **Nivel del Engagement en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (Sucursal Guayaquil)** previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 4 de febrero de 2021



Ing. Marvin Juan Aguirre Alarcón

C.C: 0921972998

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Nivel del Engagement en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (Sucursal Guayaquil)		
AUTOR:	Marvin Juan Aguirre Alarcón, Ing.		
REVISORA:	Laura Zambrano Chumo, MBA		
TUTORA:	Adela Zurita Fabre, PhD		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD	Sistema de Posgrado		
PROGRAMA	Maestría en Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Magister en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	4 de febrero de 2021	No. DE PÁGINAS:	80
ÁREAS TEMÁTICAS:	Salud laboral, gestión de personas, talento humano		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Engagement, cooperativa de ahorro y crédito, clima laboral, responsabilidad social empresarial, resiliencia		
RESUMEN:	<p>Esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de engagement en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (Sucursal Guayaquil), para lo cual se implementó un marco metodológico basado en técnicas cuantitativas (encuesta), mediante un cuestionario ampliamente utilizado para esta temática, el UWES-17; se trabajó con la participación de los colaboradores de la agencia, en Guayaquil, dando como resultados valores similares a los promedios internacionales y se obtuvo el nivel de engagement en base a sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción), así como la determinación del grado de confiabilidad del instrumento, para posteriormente según los resultados se confirma la presencia de un nivel ligeramente superior dentro de los parámetros del promedio internacionalmente aceptados, para el vigor (4.00), la dedicación (4.04) y la absorción (4.01), esto lleva a redactar una propuesta de intervención para la optimización del nivel de engagement entre los colaboradores de la institución financiera. La propuesta, orientada a elevar los niveles de compromiso para los colaboradores de la CPN Ltda., incluye un plan de mejoras basado en la programación de actividades e indicadores; la factibilidad de su implementación mediante el análisis de los componentes financieros, recursos humanos y técnicos; indicadores necesarios para evaluar y monitorear el nivel de engagement en los colaboradores de forma periódica y poder aplicar correctivos si fuese el caso.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 593-9-58926255	E-mail: marvin_aguirre85@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-9-42206950 / 0999617854		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	