

ENGAGEMENT Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO EN EMPLEADOS DE  
CAFEREDES INGENIERÍA. 2020

XIMENA ARBOLEDA SALAZAR  
LAURA GIRALDO ARAQUE  
MÓNICA FERNANDA OSORIO GONZÁLEZ  
ALEJANDRA VALENCIA MUÑOZ

Proyecto de Investigación para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano

UNIVERSIDAD DE MANIZALES.  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS.  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES, COLOMBIA.

2020

**Tabla de contenido**

1. Problema: .....	3
1.1 Pregunta de investigación .....	5
2. Justificación .....	6
3. Objetivos .....	10
3.1 Objetivo general:.....	10
3.2 Objetivos específicos: .....	10
4. Referente Teórico.....	11
4.1 Antecedentes .....	11
4.2 Marco teórico .....	14
4.3 Marco conceptual.....	24
4.4 Marco Normativo.....	28
5. Metodología .....	30
6. Resultados .....	31
6.1 Análisis univariado: .....	31
6.2 Análisis bivariado .....	35
6.3 Interpretación .....	43
7. Discusión.....	46
8. Conclusiones .....	51
9. Recomendaciones .....	53
Bibliografía .....	54

## **1. Problema:**

Uno de los indicadores que determina el buen rendimiento de una empresa es la rotación de personal, esta influye en diferentes aspectos de la organización, tales como: infraestructura, problemas financieros o ausencia de liderazgo.

La rotación de personal está presente en todas las organizaciones y toma fuerza en la actualidad. La inversión de tiempo y dinero es algo imposible de recuperar, capacitar a un empleado y superar la curva de aprendizaje representa desgaste y retraso para la organización. Esto, siendo un factor determinante puesto que genera reprocesos internos a nivel de empleados y externos, entendiéndose a nivel de clientes, aumentando los costos principalmente del área de gestión humana y viéndose afectado todo el entorno en el que ésta se desenvuelve. Según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta doce veces el salario (Peña, 2016).

Otro factor importante que afecta el rendimiento de una empresa, indudablemente, es la cultura organizacional, sin ella, no se genera una conexión empleado-empresa, ya que ésta determina las normas y valores al interior de la empresa, es por esto que la cultura organizacional es tan relevante, puesto que por medio de ella se crea identidad corporativa y se convierte en algo innato para sus empleados, llevándolos a un nivel de mayor compromiso con la organización.

De acuerdo con Álvarez, Salazar, Vásquez, & Gómez (2015) indican que la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas

válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, basándose en el concepto de cultura de Edgar Schein (1998).

Algunos factores de un estado ideal para las organizaciones son los dos indicados anteriormente, la rotación mínima y la cultura organizacional, cuando éstas dos se conjugan, se puede hablar de un fenómeno nuevo en la organización llamado *engagement*, éste permite que el compromiso entre el empleado y la empresa y de forma viceversa, sea uno de los factores fundamentales para la motivación laboral. El *engagement*, puede llegar a ser tan importante como la empresa lo permita y a su vez, puede llegar a ser uno de los puntos clave de éxito que las organizaciones modernas están promoviendo.

Teniendo en cuenta los factores mencionados, se puede evidenciar que todo se traduce a costos; costos de reclutamiento, manutención y liquidación de personal, costos de sostenimiento de la infraestructura, costos de producción, entre otros. Este elemento es el más sensible en las organizaciones, ya que requiere de un buen manejo para sostenerse en el tiempo y es parte integral dentro de la organización ya que, incide en todos los niveles de la misma de forma directa.

Respecto a lo anterior, se concluye que las organizaciones deben transformarse y evolucionar en las prácticas laborales para generar en sus empleados *engagement*. Es por esto que, se desea estudiar las prácticas de talento humano que se implementan en una empresa de Manizales llamada Caferedes Ingeniería para generar *engagement* en sus empleados y que pueden servir como referencia a otras empresas de la región.

### **1.1 Pregunta de investigación**

¿Cuál es la relación que existe entre *engagement* y las prácticas de gestión de talento humano en la empresa Caferedes Ingeniería Sede Manizales en el año 2020?.

## **2. Justificación**

Uno de los factores de éxito de toda organización radica en el nivel de compromiso que tenga el equipo de trabajo y en la disciplina para ir todos hacia el mismo objetivo, con iguales fuerzas y energías. Si la mayoría están en la misma dirección, la imaginación saldrá a la luz, la creatividad junto con el esfuerzo, estarán presente en cada jornada. De esta manera, los objetivos serán logrados rápidamente y el capital aumentará. Para demostrarlo, solo hace falta comparar algunas situaciones diarias. No es lo mismo un empleado que hable despectivamente de la empresa que uno que esté contento y quiera seguir trabajando o proponiendo nuevos desafíos. Lo mismo ocurre con uno que muestra grandes energías, con otro que traspasa su negatividad hasta contaminar a todo el grupo humano. Como estos, son muchos los episodios que suceden a diario demostrando si un empleado está comprometido o no.

Este es uno de los grandes desafíos que presentan las empresas en la actualidad y de la cual Caferedes Ingeniería se caracteriza por mantener latente este fenómeno en toda su organización.

Este proyecto es de interés ya que actualmente en las empresas se evidencia un fenómeno de inestabilidad laboral, donde hoy las personas están más interesadas en cumplir sus necesidades de autorrealización, donde el individuo busca sentirse satisfecho, cómodo, a gusto con el trabajo que realiza por encima de sus necesidades fisiológicas, tal como lo indica Abraham Maslow en su jerarquía de las necesidades humanas. Por este motivo se considera de interés estudiar el fenómeno que se presenta en la empresa Caferedes Ingeniería, donde los empleados han logrado conectar sus objetivos personales con los objetivos de la empresa generando así una estabilidad laboral.

Desde el punto de vista administrativo, es de interés este proyecto ya que, es más rentable para las empresas contar con personal permanente en el tiempo, disminuyendo los costos de rotación, contratación, reprocesos, entre otros. Por otro lado, desde el mercadeo, se puede tomar en cuenta cómo la apropiación que se está presentado dentro de la empresa, puede convertirse en una marca personal de la misma, la cual de igual manera se fideliza y se vende para emplearse en distintas empresas u organizaciones, cabe resaltar que esta misma marca se convierte en un estilo personal el cual se tiene que vender al interior de la empresa, puesto que es importante transmitir en todos los niveles de la organización lo que la diferencia de las demás. A nivel psicológico es interesante abordar la manera en que los empleados se encuentran a gusto en la organización, cuáles son los fenómenos que se presentan, los cuales permiten que dentro de la empresa se genere este nivel de bienestar y estabilidad durante el tiempo, al igual que las estructuras internas que se generan para posibilitar este nivel de satisfacción laboral.

La utilidad del presente proyecto radica en la manera en que el *engagement* interno se ve reflejado externamente, es decir, cómo este fenómeno de apropiación frente a la empresa se puede tomar de modelo para realizar iniciativas, prácticas y modalidades que se puedan replicar o emplear en otras empresas.

La novedad que se identifica está basada en la cultura organizacional, esta es un factor fundamental que debe estar presente en todas las empresas, sin embargo, este puede llegar a ser un factor olvidado. En la empresa Caferedes Ingeniería, ha sido un fenómeno que ha generado un impacto positivo, convirtiéndose en un punto de referencia, esto ha generado en los empleados un sentido de pertenencia y fidelización hacia la organización.

## *Engagement* y prácticas del talento humano en empleados de Caferedes Ingeniería 2020

Las empresas deben tener como prioridad la salud mental y emocional de sus colaboradores, ya que estos representan beneficios de forma directa, es por esto que el bienestar laboral, junto con la cultura organizacional, es una de las claves para lograr un equipo productivo, entendiéndose como un bienestar integral en todos los aspectos del ser humano. Éste va desde el ambiente de trabajo, hasta las diferentes actividades que se desarrollan externamente para lograr que el empleado tenga un equilibrio vida – trabajo.

Todos los factores mencionados anteriormente, constituyen una manifestación poco utilizada en las empresas manizaleñas, esto se puede evidenciar con los altos índices de desempleo de la región. Sin embargo, Caferedes Ingeniería puede tomarse como un marco de referencia para las demás, por lo cual se utilizará para el presente proyecto de manera que se identifiquen cuáles son las buenas prácticas de talento humano que implementa la empresa que generan *engagement* en sus empleados.

A continuación, se detalla el comportamiento de la rotación en Caferedes Ingeniería desde el mes enero hasta el mes de septiembre del año en curso para sustentar lo anteriormente mencionado:

<b>MES</b>	<b>% ROTACIÓN</b>
Enero	1,36%
Febrero	7,89%
Marzo	2,59%
Abril	3,33%
Mayo	3,49%
Junio	3,70%

Julio	3,64%
Agosto	2,85%
Septiembre	4,34%
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,69%</b>

En esta tabla se evidencia pocas variaciones de este indicador manteniéndose en un promedio del 3,69%, solo en febrero se identifica un 7,89% debido a que se contrata personal por poco tiempo para cubrir licencias o incapacidades realizándose la terminación de contrato cuando el empleado se reincorpora nuevamente.

Sin embargo sigue siendo un dato muy alentador para la empresa ya que genera estabilidad y equilibrio no solo a nivel administrativo y de reclutamiento de personal sino también en la parte financiera de la organización. Mantener un promedio por debajo del 15% anual se considera saludable y no es motivo de alarma, esto significa que se debe mantener las actividades que fomenten la permanencia del empleado de Caferedes Ingeniería para continuar generando fidelización en ellos.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general:**

Determinar la relación entre *engagement* y las prácticas de gestión de talento humano en la empresa Caferedes Ingeniería en el año 2020.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- Identificar el nivel de *engagement* que se establece en Caferedes Ingeniería.
- Reconocer las prácticas de gestión humana.
- Establecer la relación entre *engagement* y gestión humana.

## 4. Referente Teórico

### 4.1 Antecedentes

Durante el transcurso del tiempo las dinámicas organizacionales han evolucionado, al igual que los conceptos para definir los fenómenos que resultan de estas nuevas dinámicas que se presentan en las organizaciones, como lo es el *engagement* y las prácticas de gestión humana que fomentan estas actitudes presentadas por los empleados, es por esto que para la presente investigación se tendrán en cuenta algunos trabajos e investigaciones que aborden temas similares relacionados a lo anteriormente mencionado. A estos propósitos se suma el trabajo de Gordillo, Restrepo, & Rodríguez, (2016) en su proyecto investigativo “Factores psicosociales, auto eficacia percibida y *engagement* en la ESE Hospital San Marcos de Chinchiná – Caldas” el cual se desarrolló en todos los niveles de la organización tomando como muestra 122 funcionarios de la misma, aplicando encuestas y baterías relacionadas a su rol y condiciones intralaborales para medir factores de riesgo psicosociales referentes al contexto laboral, como resultado esta investigación logró determinar que los factores a tener en cuenta en la organización son las demandas del trabajo, el liderazgo y relaciones sociales y el control y autonomía sobre el trabajo.

Otro estudio realizado por Granados (2015) nombrado “*Engagement* laboral en la dirección de gestión de talento humano de la contraloría general de la república” se encuentra pertinente para la presente investigación ya que tiene como objetivo abordar el tema de salud psicosocial en relación con el nivel de *engagement* y recursos personales

de los empleados, para su medición se aplicó el cuestionario Utrecht Work *Engagement* Scale UWES el cual consta de 17 ítems que mide las dimensiones de vigor, dedicación y absorción. Como resultado en la organización estudiada se obtuvo un nivel alto de *engagement* lo que traduce una satisfacción laboral, compromiso organizacional, iniciativa personal y motivación para el aprendizaje por parte de los empleados, por cuanto un mayor nivel de *engagement* resulta una mayor productividad y bienestar de los mismos.

En la Universidad Autónoma de Nuevo León, por Cuevas (2011) se realizó un proyecto denominado “Evaluación del *engagement* en empleados de una empresa comercial”, el interés del proyecto radica en conocer la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción personal para la contribución del desempeño de los trabajadores y el éxito de la empresa. Para este proyecto se aplicó de igual manera el cuestionario Utrecht Work *Engagement* Scale UWES y se obtuvieron diferentes resultados, entre los más relevantes se encontró que de las tres dimensiones del *engagement*, el de mayor relevancia es el de la dedicación ya que los empleados que presentan esta categoría se identifican fuertemente con su trabajo ya que lo perciben como motivador y retador, sintiéndose orgullosos y entusiasmados y con un alto nivel de satisfacción acerca de las labores de su puesto de trabajo. Otro aspecto importante es que, entre más jóvenes son los trabajadores, es mayor el nivel de vigor, de igual manera al incrementarse la instancia en la empresa se mantienen estos altos niveles. Por último, con relación al género no se encuentran diferencias significativas en el desempeño de las tres dimensiones.

Otro proyecto de tipo internacional se realizó en la Universidad Abierta Interamericana, por Lazo (2015)”, nombrado “Estudio comparativo del *engagement* y el compromiso laboral de las generaciones X e Y. El caso de una empresa de servicios profesionales”. Para la metodología se aplicaron los cuestionarios TCM (employee Commitment Survey) el cual mide compromiso de los trabajadores con la empresa u organización y la anteriormente mencionada en varias ocasiones UWES. Se tomó una muestra de 150 empleados, 100 de la generación Y y 50 de la X, cabe resaltar que las personas de la generación Y son los que en promedio tienen 25 años y la X 44. los resultados arrojaron que la generación no influye en el nivel de *engagement*, pero sí en el de compromiso laboral y plantean la necesidad de que las organizaciones se comprometan con implementar acciones y prácticas específicas independientemente de la edad, para potencializar el nivel de *engagement* en sus trabajadores y que además las políticas para mejorar el compromiso con la empresa cumplan con adecuar los perfiles en términos generacionales para que puedan impactar de manera positiva este aspecto.

De igual manera, se consideró pertinente tomar como antecedente para la presente investigación el proyecto “*Engagement* y desempeño docente en el instituto de educación superior tecnológico privado red”, realizado en Lima, Perú por Fernández (2018) de igual manera se aplicó la encuesta UWES y en sus resultados se percibe que el nivel de *engagement* es alto en los docentes y que existe una correlación entre las variables de *engagement* y desempeño, además se evidenció que los docentes ven como un aspecto motivacional la vocación de su profesión la cual figura ser una actividad significativa para sus vidas; Para finalizar los docentes de mayor edad y con mayor antigüedad en la

institución, presentaron un mejor desempeño laboral. Por último, otro sustento se basa en (Trógolo, Pereyra, & Sponton, 2013) en el artículo de Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el *engagement* y *burnout*: evidencia en una muestra de trabajadores argentinos, donde se realizó el estudio de la influencia que tiene el liderazgo sobre estos dos aspectos relevantes, donde uno es prácticamente el contrario del otro. Las herramientas de medición de liderazgo CELID-S, el MBI-GS que mide el *burnout* y la escala de UWES para el *engagement*, fueron aplicadas sobre una muestra de 125 trabajadores, donde se determinó que el liderazgo se asocia de manera positiva con la dedicación, el vigor y la absorción de los trabajadores, que esto traduce *engagement*. y afecta directamente en forma negativa el *burnout*. Basados en esta investigación, es de resaltar que el estilo de liderazgo tiene gran influencia, específicamente sobre la dimensión del vigor, que es donde se motiva y se fomenta la vitalidad de la persona en el desarrollo de sus funciones.

A partir de los referentes investigativos mencionados anteriormente se encuentra un apoyo para desarrollar las temáticas del presente proyecto de una manera multidimensional, lo cual nutre su cuerpo y desarrollo.

## **4.2 Marco teórico**

En la actualidad el mundo del trabajo ha evolucionado de una manera acelerada, esto debido a los constantes y rápidos cambios que se han comenzado a presentar, el uso de la tecnología y la nueva era de la cuarta revolución, las distintas maneras de pensar, producir y comunicar, pero sobre todo la posición que los seres humanos empiezan a

demandar, el suplir sus necesidades, cumplir sus metas y encontrarse en constante bienestar en todos los aspectos que lo rodean. Esto ha causado que las empresas tanto que han estado emergiendo, como las que ya se encuentran posicionadas, deban cumplir con estas demandas de la sociedad, desde la manera en la que estas mismas se constituyen, los contenidos de los cargos, hasta las áreas que obedezcan a estas necesidades tanto del bienestar de los empleados como del buen funcionamiento de la organización, aspectos que están directamente relacionados. Una de las áreas que ha tomado gran importancia con relación a lo anteriormente mencionado es la de gestión del talento humano.

Para comenzar a profundizar en el tema, es significativo de igual manera hablar del término de “administración de recursos humanos” o ARH, sus autores lo describen desde la necesidad de que las empresas sean conscientes de sus trabajadores y cómo la colaboración y el bienestar de estos traduce a un buen funcionamiento de la organización, estos pueden aumentar o reducir las fortalezas y debilidades de la organización a partir de cómo se sientan y sean tratadas en ella. Los objetivos de la gestión de talento humano son definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. Luz M., (2016) en su libro sobre Gestión del Talento Humano dice que esta disciplina logra cumplir con los objetivos organizacionales de crecimiento, competitividad, productividad a partir de una estructura clara y colaboración del esfuerzo humano y los mismos objetivos personales de sus

empleados como lo son un buen salario y calidad de vida, por lo cual se debe contar con personas que relacionen estos dos objetivos. De igual manera Covey (1996) dice que *“La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos”*.

Es relevante resaltar la interrelación de talento y los recursos humanos con la gestión del conocimiento organizacional, la innovación y la responsabilidad social empresarial, “es de gran trascendencia ya que puede aportar a la integración de estos factores y a poder conceptualizar el papel de la gestión del talento humano en la empresa actual” (Ross, Litardo, y Choez, 2016,p.12).

Según Amador (2008) *“El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”* Es decir, el proceso de gestión del talento humano se clasifica en cuatro ciclos que se complementan entre sí, estos son la planificación, organización, dirección y control, lo que permite verificar si los gerentes están realizando debidamente su trabajo. De manera resumida lo que expresa Amador de cada uno de estos ciclos es que la planificación es decir qué, cómo, cuándo y quién debe desempeñar las labores, desde el punto de dónde se está en la organización y a dónde se quiere ir, minimizando el riesgo y aprovechando las oportunidades de mejora. La organización determina los recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y de igual manera, diseñar la estructura departamental pertinente. Por otro lado, la dirección es el elemento que realiza efectivamente lo planeado por medio de la supervisión directa de los

empleados y la correcta toma de decisiones para obtener los resultados y por último el control permite medir y corregir el desempeño individual y organizacional, de manera que los propósitos organizacionales se estén cumpliendo correctamente.

Calderón Hernández, Gregorio expone 5 prácticas de talento humano esenciales para que la organización emplee una correcta gestión, estas son la gestión del cambio, la infraestructura organizacional, la responsabilidad social empresarial, liderazgo de personas y proyección organizacional. Calderon Hernandez describe la infraestructura organizacional como el conjunto de actividades empresariales que permitan asegurar la consistencia entre las diversas prácticas administrativas, la organización del trabajo, los sistemas de medición, la adaptación a entornos cambiantes (flexibilización) y la creación de procesos internos que se adapten a demandas futuras (Ulrich et al., 1998) El reto de gestión humana en este aspecto es reducir costos de los sistemas de recursos humanos, a la vez que mejora la calidad de sus servicios (Yeung, Brockbank y Ulrich, 1994), también debe generar valor apoyando todos los otros procesos organizacionales. Pero, sobre todo, si la organización se compromete, a través de su gente, a lograr los mayores índices de satisfacción al cliente, a tener la flexibilidad suficiente para responder a las necesidades cambiantes del mercado.

El valor agregado por gestión humana en infraestructura organizacional se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad de ser eficiente y eficaz. Esto lo logra a través de dos formas: desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana y apoyando procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración. Respecto a la gestión del cambio, el mismo Calderon Hernandez dice

que las organizaciones incorporan nuevas reglas de competitividad como, valores, velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el status que, es decir, la capacidad de cambio., Se busca un sano equilibrio entre la transformación y la estabilidad La tarea no es controlar y dominar el cambio, sino responder a éste con agilidad. El papel central del área de talento humano en este aspecto es desarrollar la capacidad de cambio de la organización. Éste será su verdadero valor agregado, para lo cual debe intervenir en cuatro ámbitos (Ulrich, 1997): crear la necesidad compartida del cambio, movilizar apoyos, institucionalizar el cambio y vigilar el proceso. En lo que refiere a responsabilidad social empresarial es un concepto que ha tenido un desarrollo, jugando un papel cada vez más importante. La responsabilidad social empresarial debe generarse en los procesos internos que tienen un impacto a nivel exterior y que puede darse sobre todos aquellos que directa o indirectamente se relacionan con la organización. La responsabilidad social empresarial en Colombia, no ha sido clara respecto a su normatividad, por ende, este papel se ha visto desdibujado, donde algunas empresas se enfocan en las actividades externas para obtener algún tipo de reconocimiento ya sea individual o social que les genere un estatus, dejando de lado su razón de ser; es por esto que, la gestión humana juega un papel importante para actuar en conjunto con ésta.

Calderón, propone una visión de las perspectivas de la responsabilidad social, planteándolos en círculos concéntricos, de manera que cada círculo exterior incluye a los interiores. En el primer nivel se ubican los accionistas, los cuales enfocan su

responsabilidad social en la generación de riquezas. En el segundo nivel se ubican los stakeholders sobre los cuales se tiene impacto, ya sea interno o externo. En el tercer nivel se amplía la responsabilidad hacia la sociedad en general, donde se denota que la empresa debe anticiparse a contribuir en la solución de problemas sociales. En el último nivel, se encuentra una nueva cosmovisión, como compromiso por la vida y el planeta.

Calderón, aclara que “la empresa es un proyecto social que requiere ser legitimado ante la sociedad, y esto lo hace cuando se preocupa no sólo por los problemas de crecimiento sus recursos, sino cuando interviene en problemas de salud, educación, empleo, contaminación, cultura, equidad, etc. Sin pretender que la empresa solucione todos los problemas del mundo, la responsabilidad social desde esta visión también debe ser acción:

*“Parece claro que la responsabilidad social de la empresa no es simplemente una ideología, sino que es la capacidad de la misma para actuar sobre el mundo y, al mismo tiempo, de internalizar en su práctica los cambios que se están operando”.*

*(Castells, 2003, p. 56)*

Para finalizar estas líneas cabe concluir que el concepto de organización empresarial es un tema que debe estar sometido diariamente a la evaluación sistemática, formativa y reflexiva en el campo empresarial; ya que, de la correcta articulación entre la parte organizacional y el talento humano, es posible el éxito de cada uno de los procesos al interior de las instituciones, Terán y Guerra, (2009) refuerzan las ideas expuestas cuando argumentan que es tal la importancia que se le otorga al talento humano que se le

considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones.

Como penúltima practica tenemos el liderazgo de personas, el cual se entiende como una condición de la dirección de las empresas, de manera que los resultados de quien gerencia están estrechamente relacionados con los resultados del equipo con el cual trabaja (Odiorne, 1972) y las capacidades para lograr que esta gestión se desarrolle por medio de la movilización e implicación de todos los empleados de la organización. Para que la dimensión de liderazgo se desarrolle de una manera integral, se deben tener en cuenta dos aspectos: el aprendizaje como factor de desarrollo de competencias y apoyo y de igual manera, desarrollar una infraestructura de soporte (recursos y motivación) para que las personas lleven a cabo sus funciones, para el área de Gestión Humana es muy importante que principalmente se aplique estos dos aspectos de liderazgo, ya que se logra que los empleados adquieran la capacidad de contribución, respondiendo a sus necesidades a nivel motivacionales y de condiciones de trabajo e igualmente el desarrollar sus capacidades y competencias como eje fundamental. También es de vital importancia que desde RR.HH debe intervenir para mejorar la calidad de la dirección empleada en la organización, ya sea por velar que se esté aplicando un buen método, hasta velar que los lideres estén cumpliendo de manera oportuna su rol.

*"Los profesionales de RR.HH. del futuro sabrán como desenvolverse en la difícil tarea de garantizar que los directivos se responsabilicen completamente de la parte*

*humana de la empresa, a la vez que les facilitan las herramientas y la instrucción necesarias para asegurar su éxito" (Christensen, 1998, 33).*

Para finalizar con estas prácticas, Calderon Hernandez propone la de proyección organizacional desde un modelo estratégico, teniendo en cuenta que este aspecto cumple con estar constantemente actualizado y cumpliendo las necesidades emergentes del mercado, desarrollando capacidades internas que respondan a las oportunidades del entorno, lo que genera que se presenten ventajas competitivas en relación con sus competidores (Malaver,1999). Esta ventaja competitiva, de igual manera, dependerá en gran medida de un entorno igualmente competitivo y de la disposición de recursos no solo materiales sino a nivel gerencial, contando con aspectos especiales para que esta gestión se dé de tal manera que los productos y servicios sean mejores que los de los actores en competencia. (Comisión, 1997), es esencial que el desarrollo de las personas al interior de la organización sea un factor determinante para cumplir con este factor diferenciador. Es por esto que, la proyección organizacional es la contribución estratégica desde el área de Gestión Humana, específicamente en el marco de la formación del capital humano y el desarrollo de la capacidad para actuar estratégicamente, a partir de dos aspectos: crear visión y acción estratégica, lo que significa que,

*“debe verse reflejada en el logro de objetivos organizacionales, en la reducción de tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, en la conversión de la estrategia de servicio en prácticas específicas, en mejora del desempeño financiero y en una cultura organizacional coherente con las políticas y finalidades organizacionales”*

*(Calderon,2007,71).*

y alinear la cultura y la estrategia, el cual debe ser direccionada desde la identificación de la cultura apropiada para la estrategia de la empresa en alineación con las prácticas de gestión humana para generar motivación y autonomía, teniendo en cuenta el apoyo a los líderes y directivos, para que desde la cabeza de la organización se tenga comprensión y se actúe según estos criterios, de manera que se transmita integral y correctamente a todos los empleados de la misma.

*"el cambio cultural podría proporcionar la mayor ventaja potencial para que los RR.HH. pudieran influir en el desarrollo económico de la organización... si los RR.HH. deben involucrarse tienen que asumir responsabilidades sustancialmente diferentes... deben convertirse en líderes de gestión de la transformación cultural, formando la mentalidad y los comportamientos que influyan sobre los resultados operativos y financieros de la firma..." (Beatty y Scheneider, 1998, 91).*

Uno de los factores más importantes del producto de una buena gestión del talento humano, es el *engagement* que se comienza a generar y percibir en los empleados de las organizaciones, este es descrito como el momento en el que el trabajo se convierte en pasión, este es un estado psicológico positivo, lo que según Peterson y Seligman (2004) propone fortalezas inherentes a individuos y contextos que tiene un positivo impacto en la capacidad de las personas para desarrollar mecanismos de adaptación laboral exitosa, caracterizado por altos niveles de energía, vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo. Donde el vigor son los altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja y resistencia en situaciones de trabajo, en la escala UWES resaltan que, de igual manera, el vigor es la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia

frente a las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente motivado y experimentar un sentido de significancia, entusiasmo, inspiración orgullo y desafío, aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante, y la absorción se caracteriza por estar completamente concentrado y envuelto en el trabajo percibiendo que el tiempo se pasa ligeramente, es por esto que los que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa y como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. (Schaufeli, 2002. pag.196).

El autor Kahn en el año 1990, fue uno de los primeros autores en teorizar sobre el *engagement*, concibiéndolo como la energía concentrada que se dirige hacia metas organizacionales, este describe a los empleados con *engagement*, como personas físicas, cognitiva y emocionalmente conectadas en sus roles. Además, menciona que han sido las investigaciones sobre el burnout las que han abierto campo al estudio del *engagement*, pues a diferencia de los “quemados” en el trabajo, los colaboradores con este factor presentan un alto grado de compromiso y conexión con la actividad laboral, en lugar de ser su trabajo como algo estresante, lo asumen como un reto. Existen conceptos similares en español como compromiso organizacional e implicación laboral que no hay que confundir con el *engagement*, según algunos autores de moda. El empleo de este término ha experimentado tal éxito que se ha extendido a otros campos como la psicología, la

educación, los medios de comunicación o las redes sociales, en acepciones similares aunque no totalmente equivalentes (Ballesteros, 2018).

El método que actualmente se utiliza para medir este componente es la escala UWES, ésta la desarrolla Schaufeli y Baker en el año 2009, la cual la describe como la escala del entusiasmo laboral, inicialmente esta estuvo diseñada con 24 ítems, sin embargo, se resumió en 17 ítems con una escala tipo likert, ya que estos fueron suficientes para explicar de manera efectiva las tres dimensiones que arrojarán los resultados en relación a compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Gracias a las investigaciones realizadas que demuestran que el *engagement* predispone a ejecutar labores orientadas a resultados, las empresas pueden realizar mejores planes estratégicos, ya que la necesidad de tener empleados con esta característica se ha vuelto cada vez más indispensable por su visión y esfuerzos significativos que ejercen para un buen funcionamiento de la organización.

Este concepto es difícil de traducir ya que en castellano existen conceptos similares como compromiso o implicación laboral, pero no se ha logrado una traducción española que sea preciso.

#### **4.3 Marco conceptual**

En la actualidad, las empresas deben optar por manejar un alto nivel de competitividad al interior de cada uno de sus procesos, ya que el mercado actual se muestra como un escenario muy competitivo y cada organización busca obtener el mayor provecho de esta realidad. Esto se puede generar desde la implementación de un proceso

empresarial partiendo desde lo humano. En este orden de ideas la empresa y sus empleados tomados como un todo que busquen no solo el bienestar común si no el éxito en cada uno de sus procesos.

Los ideales planteados en las líneas anteriores muestran los enfoques que las empresas deben implementar iniciando por el área de talento humano, ya que de ellos dependen unos buenos y exitosos procesos donde todos se beneficien.

También es posible argumentar en relación al contexto actual, que el escenario empresarial es cambiante y muta constantemente a nuevas enfoques, las prácticas empresariales son cada vez más diversas y modernas debido a los nuevos adelantos tecnológicos.

De la correcta articulación entre la parte organizacional y el talento humano es posible el éxito de cada uno de los procesos al interior de las instituciones, Terán y Guerra, (2009) refuerzan las ideas expuestas cuando argumentan que es tal la importancia que se le otorga al talento humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida en el trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, todo esto se traduce a un fenómeno empresarial denominado *engagement*.

Cabe resaltar que los escenarios organizacionales, son fluctuantes y se encuentran en constante resignificación hacia el cambio de un enfoque que supla las necesidades que demanda la sociedad actual, es por esto que emerge la necesidad de implementar un área

que pueda satisfacer estas demandas y considere el bienestar tanto de la empresa como del trabajador, la cual se denomina como gestión del talento humano. Esta área que se implementa en las empresas se encuentra compuesta por distintos objetivos, el primero es garantizar el bienestar de los empleados, que las empresas les estén cumpliendo con sus derechos de manera justa, pero de igual manera vigila que estos mismos ejerzan sus deberes dentro de ella. De igual manera se encarga de realizar y gestionar planes de acción que ayuden a que la unión de estos dos factores resulte provechosa para las metas y el desarrollo e innovación de la organización.

Es de gran importancia que la gestión del talento humano esté conformada con colaboradores capacitados para seleccionar el personal que formará parte de la empresa, puesto que una vez estos ingresen su actuar será igualmente en nombre de esta, en concordancia con esto, se presenta la gran importancia de que los trabajadores estén constantemente fidelizados con el propósito de la organización, aspecto que encuentra relacionado con lo anteriormente mencionado del *engagement*. Tomando como base que lo organizacional permite establecer cargos funciones y dependencias, de igual manera la implementación de un sistema organizaciones hace que se desprendan relaciones entre cada uno de los colaboradores que cumplen roles y funciones, de esta interacción surgen actividades compartidas que en últimas son las que facilitan la consecución de los objetivos. Es claro decir que una sistema organizacional sólido y bien aplicado permite tener con un clima organizacional y laboral propicio para cada uno de los que participan en cada una de las gestiones al interior de la empresa y es la gestión del talento humano quien le da vida a estos procesos, tampoco se puede olvidar que aunque el fin último

empresarial es lograr las metas de calidad no se puede descuidar el lado humano de los empleados, como agentes activos y participativos de estos procesos, ya que sin ellos no es posible llevar a cabo ningún proceso. El clima organizacional es el resultado de una organización formada de valores y normas que permiten a cada miembro de la empresa identificarse y establecer comportamientos positivos al interior de su organización obteniendo mayor estabilidad y grado de satisfacción por parte de estos, lo que produce un ambiente ameno para ellos y de igual manera, productividad por parte de los mismos, así como también fuera de la empresa demuestran a nivel social una imagen positiva del lugar donde laboran y lo satisfecho que se sienten en ella.

#### 4.4 Marco Normativo

<b>Ley, decreto. Resolución, otro</b>	<b>Artículo (número y contenido)</b>	<b>Motivo por el cual se considera relevante para el desarrollo del proyecto.</b>
Decreto 2482 de 2012	Artículo 3 numeral g, se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, dispone las políticas de desarrollo administrativo entre las cuales se encuentra el talento humano.	Está orientada al desarrollo y cualificación de los empleados, desarrollo de competencias, la aplicación de estímulos y una gerencia enfocada a la consecución de resultados.
Decreto ley 1567 de 1998	Artículo 24 El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.	La buena calidad de vida y de ambiente laboral se ve reflejada en el compromiso que adquiere el empleado para con la organización, esto eleva el nivel de sentido de pertenencia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

*Engagement* y prácticas del talento humano en empleados de Caferedes Ingeniería 2020

Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	La normatividad es totalmente necesaria para el correcto funcionamiento de la parte organizacional de las empresas, velar porque la empresa disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el correcto funcionamiento de la empresa.
Decreto 1227 de 2005	Artículo 76 planes de incentivos en las organizaciones	Al otorgar reconocimiento por desempeño dentro de la organización estamos propiciando una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad con un mayor compromiso con los objetivos de la organización.

## 5. Metodología

El método de investigación en este proyecto es el estudio del caso ya que este es adecuado para investigar los fenómenos en los cuales se busca dar respuesta al cómo y por qué ocurren. Este permite identificar porque se presenta el *engagement* en la empresa Caferedes Ingeniería.

Para realizar el estudio de caso se debe partir desde los cinco componentes importantes para esta investigación mencionados por Martínez Carraso.

- Las proposiciones teóricas
- La unidad de análisis
- La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
- Los criterios para la interpretación de los datos

Los instrumentos a utilizar son la escala de Uwes utilizado en otras investigaciones alrededor del mundo, la cual permite medir el grado de *engagement* de los empleados y Escala de medida del valor agregado de Gregorio Calderón Hernández, la cual mide las prácticas de talento humano.

## 6. Resultados

Para el presente proyecto investigativo se aplicaron dos escalas de medición, la primera fue la escala de Uwes, la cual mide el nivel de *engagement* en los trabajadores, específicamente en las variables de vigor, dedicación y absorción, la cual tiene una escala de medición de 0 a 6, donde 0 es nunca y 6 es siempre. Esta escala se aplicó a la totalidad de trabajadores de la empresa Caferedes Ingeniería, con una muestra de 58 personas, entre operarios y administrativos. La siguiente escala fue la escala de medida del valor agregado de Gregorio Calderón Hernández, la cual mide las prácticas de talento humano, específicamente las 6 siguientes: proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de personas y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social y se mide en una escala de 1 a 6, donde 1 es en muy poca medida y 6 no sabe/ no se aplica; esta se aplicó a todos los líderes de área, contando con 4 encuestas diligenciadas.

A continuación, se procede a presentar los resultados de la recolección:

### 6.1 Análisis univariado:

El análisis univariado corresponde a la descripción estadística de cada variable que se midió para obtener los resultados de la metodología aplicada. A continuación, se presentarán las tablas en orden de análisis sociodemográfico, *engagement* y prácticas de talento humano.

Análisis sociodemográfico:

Los datos sociodemográficos que a continuación se presentarán, se recolectaron a partir del 100% de trabajadores de la organización.

**Tabla 1.***Edad y años de experiencia en la empresa*

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar</b>
Años de experiencia en la empresa	0,00	21,00	6,01	4,85
Edad	25,00	70,00	40,36	10,00

**Tabla 2.***Estrato*

	<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Estrato</b>	1,00	13	22,0
	2,00	26	44,1
	3,00	15	25,4
	4,00	3	5,1
	6,00	2	3,4
	Total	59	100,0

**Tabla 3.***Escolaridad*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Escolaridad</b>	Primaria	10	16,9
	Bachillerato	12	20,3
	Técnico	29	49,5
	Tecnólogo	2	3,4
	Profesional	6	10,2
	Total	59	100,0

**Tabla 4.***Área de desempeño*

	<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa (%)</b>
<b>Área de desempeño</b>	Administrativo	13	22,0
	Contable	5	8,5
	Operativa	41	69,5
	Total	59	100,0

**Tabla 5.***Sexo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo</b>	Femenino	11	18,6
	Masculino	48	81,4
	Total	59	100,0

Engagement:

De acuerdo al instructivo WES la medición se debe realizar en percentiles, ya que esta es la forma de categorización presentada por el mismo, es por esto que las tablas expuestas a continuación serán de la misma manera.

**Tabla 6.**

*Variables que componen la dimensión de engagement.*

<b>ENGAGEMENT</b>				
	Percentil 5	Percentil 25	Percentil 75	Percentil 95
Vigor	26,0	28,0	31,0	35,0
Dedicación	21,0	23,0	25,0	30,0
Absorción	23,0	25,0	29,0	32,0
<i>Engagement</i>	24,0	25,3	28,3	32,2

Según los resultados la variable con mayor percentil es el vigor caracterizado por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades acompañado de un alto grado de energía, de igual manera teniendo en cuenta las puntuaciones establecidas según la escala de UWES se entiende que los percentiles cumplen con las siguientes medidas de puntuación: muy alto cuando es mayor a 95, alto entre 96 y 75, medio desde 75 hasta 25, seguido por bajo el cual se establece a partir del percentil 25 hasta el 5 y muy bajo de 5 para abajo.

Prácticas de Talento Humano:

Para realizar el análisis estadístico de las escalas diligenciadas, el total se sacó a partir del promedio y la sumatoria, de esta escala no existe una metodología para categorizar los resultados.

**Tabla 7.**

*Variables que componen la dimensión de prácticas del talento humano*

	<b>Proyección</b>	<b>Gestión del cambio</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Responsabilidad social</b>	<b>Total</b>
Administrativo	3,38	3	3,13	3,13	3,13	3,15
Contabilidad	3,5	3,38	3,13	3,25	3,13	3,28
Operativa	3,88	3,63	3,75	3,75	3,5	3,7
General	4,88	4,25	3,88	3,75	3,5	4,05
TOTAL	3,91	3,57	3,47	3,47	3,32	3,55

Según los resultados obtenidos la practica más alta es proyección teniendo su porcentaje más representativo en la parte gerencial, seguida de la parte operativa, contable y por último administrativo lo que nos lleva a reflexionar que tan alineado se encuentra los directivos y los colaboradores con respecto a la estrategia competitiva de la empresa.

**6.2 Análisis bivariado**

Para el análisis bivariado se midieron tres grandes variables: *engagement*, prácticas de talento humano y sociodemográficas y se realizaron, respectivamente, la

relación entre *engagement* y prácticas de talento humano y *engagement* y variables sociodemográficas, en los niveles cuanti-cuanti y cuali-cuanti por medio de las pruebas estadísticas de correlación de Pearson, T de student y ANOVA, dependiendo de las variables a relacionar. Luego de obtener las tablas, se realizaron las gráficas de las variables en las que sí se encontró relación.

Relación *engagement* y prácticas de talento humano:

Para el presente análisis en cuanto a las variables cuantitativas se asumió la normalidad de los datos, es por esto que se realizó la correlación de pearson para todas las variables y se hizo un cruce de variables entre *engagement* y prácticas de talento humano, para luego realizar una gráfica de dispersión de puntos en el plano cartesiano de las variables en las que se encontró relación.

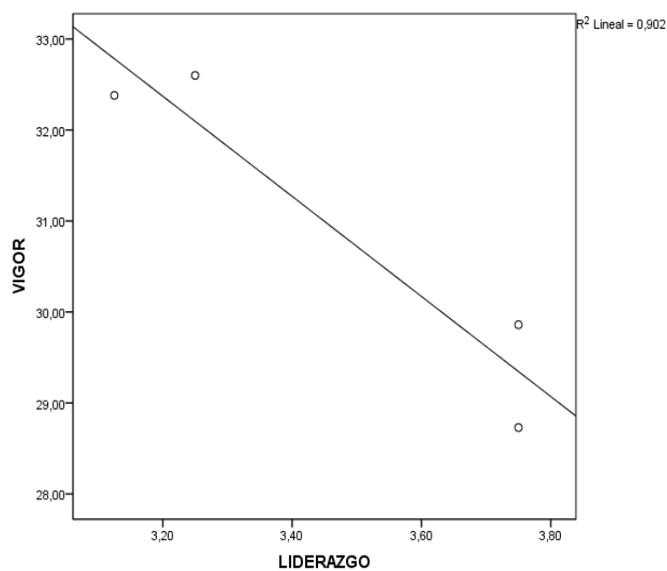
**Tabla 8.***Relación engagement y prácticas de talento humano*

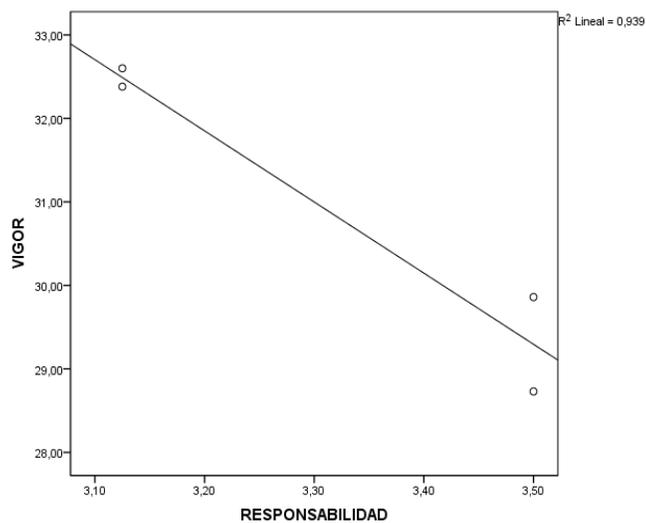
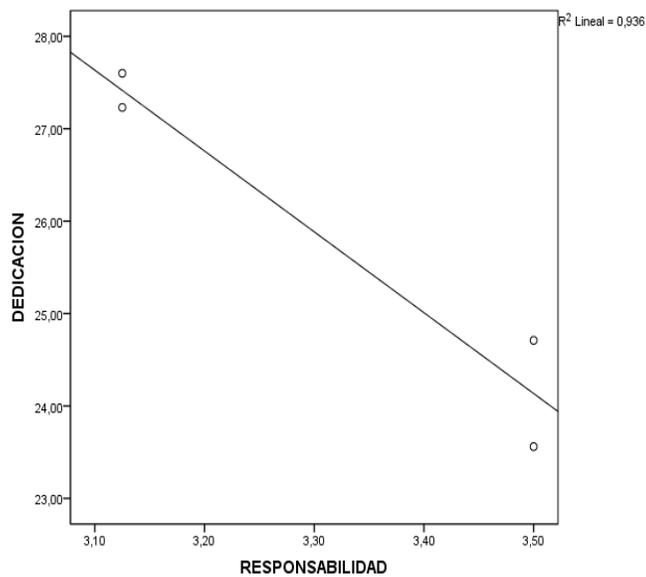
<b>Variable engagement</b>	<b>Variable talento humano</b>	<b>Prueba estadística</b>	<b>Valor de P</b>	<b>Relación (Sí/No)</b>
Vigor	Proyección	Correlación	37,8	No
Vigor	Cambio	Correlación	0,333	No
Vigor	Infraestructura	Correlación	0,070	No
Vigor	Liderazgo	Correlación	0,050	Sí
Vigor	Responsabilidad	Correlación	0,031	Sí
Vigor	Total por área	Correlación	0,189	No
Dedicación	Proyección	Correlación	0,379	No
Dedicación	Cambio	Correlación	0,341	No
Dedicación	Infraestructura	Correlación	0,071	No
Dedicación	Liderazgo	Correlación	0,056	No
Dedicación	Responsabilidad	Correlación	0,032	Sí
Dedicación	Total por área	Correlación	0,193	No
Absorción	Proyección	Correlación	0,774	No
Absorción	Cambio	Correlación	0,921	No
Absorción	Infraestructura	Correlación	0,571	No
Absorción	Liderazgo	Correlación	0,706	No
Absorción	Responsabilidad	Correlación	0,562	No
Absorción	Total por área	Correlación	0,719	No
<i>Engagement</i>	Proyección	Correlación	0,395	No
<i>Engagement</i>	Cambio	Correlación	0,390	No
<i>Engagement</i>	Infraestructura	Correlación	0,087	No
<i>Engagement</i>	Liderazgo	Correlación	0,095	No
<i>Engagement</i>	Responsabilidad	Correlación	0,05	Sí
<i>Engagement</i>	Total por área	Correlación	0,222	No

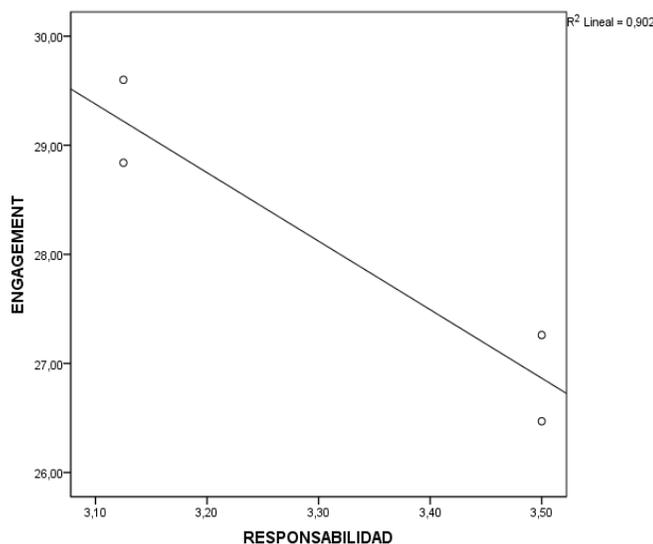
A continuación, se realizaron gráficas teniendo en cuenta las cuatro variables en las que se encontró relación, por medio de la gráfica de dispersión de puntos en el plano cartesiano, dado que todas las variables son cuantitativas.

**Tabla 9.**

*Relación vigor-liderazgo*



**Tabla 10.***Relación vigor-responsabilidad***Tabla 11.***Relación dedicación-responsabilidad*

**Tabla 12.***Relación engagement-responsabilidad*

Como se puede ver en las cuatro tablas expuestas anteriormente, los valores están relacionados a nivel invertido, es decir, éstos no condicionan que tener la variable en el plano Y no aumentan la variable en el plano X, por el contrario, estas disminuyen. Esto nos hace cuestionar ¿Qué tipos de estilos o actividades se están presentando para que este fenómeno suceda, o es específicamente el estilo que mide la escala? Estas son cuestiones que se discutirán más adelante.

Relación engagement y variables sociodemográficas:

A continuación, se presentará la tabla de relación de las variables de *engagement* con las sociodemográficas, ya que se asumió la normalidad se utilizará la correlación de

pearson para las cuanti-cuanti y para la relación cuali-cuanti la prueba paramétrica T de student y ANOVA, dependiendo del número de opciones de respuesta.

**Tabla 13.**

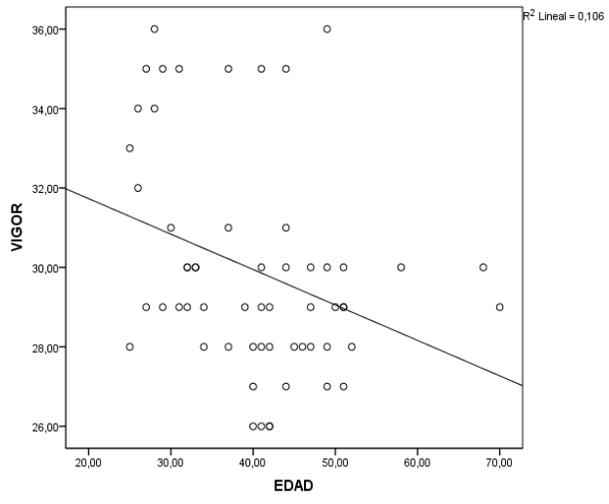
*Relación engagement y variables sociodemográficas*

<b>Variable engagement</b>	<b>Variable sociodemográfica</b>	<b>Prueba estadística</b>	<b>Valor de P</b>	<b>Relación (sí/no)</b>
Vigor	Edad	Correlación	0,012	Sí
Vigor	Sexo	T de student	0,000	Sí
Vigor	Estrato	ANOVA	0,144	No
Vigor	Escolaridad	ANOVA	0,013	Sí
Vigor	Años de experiencia	Correlación	0,638	No
Dedicación	Edad	Correlación	0,056	No
Dedicación	Sexo	T de student	0,000	Sí
Dedicación	Estrato	ANOVA	0,056	No
Dedicación	Escolaridad	ANOVA	0,134	No
Dedicación	Años de experiencia	Correlación	0,871	No
Absorción	Edad	Correlación	0,778	No
Absorción	Sexo	T de student	0,050	Sí
Absorción	Estrato	ANOVA	0,060	No
Absorción	Escolaridad	ANOVA	0,111	No
Absorción	Años de experiencia	Correlación	0,535	No
<i>Engagement</i>	Edad	Correlación	0,077	No
<i>Engagement</i>	Sexo	T de student	0,000	Sí
<i>Engagement</i>	Estrato	ANOVA	0,081	No
<i>Engagement</i>	Escolaridad	ANOVA	0,023	Sí
<i>Engagement</i>	Años de experiencia	Correlación	0,591	No

A partir de la tabla anterior, se puede evidenciar que se encuentran 4 variables con relación, para estas se realizará una gráfica de dispersión de puntos en el plano cartesiano para las variables cuantitativas y un cuadro para las cualitativas.

**Tabla 14**

*Relación vigor-edad*



A partir de esta tabla, se puede concluir que, a más edad, menos vigor.

**Tabla 15**

*Relación engagement-sexo*

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Engagement</b>
<b>Femenino</b>	33.27	27.45	29.09	29.93
<b>Masculino</b>	29.08	24.08	26.79	26.65

Ya que en todas las variables de *engagement* se encontró relación con la variable de sexo, se realizó una tabla para agrupar las 4 variables.

A partir de la anterior tabla, se evidencia que el género femenino, presenta en términos generales, mayor nivel de *engagement*.

**Tabla 16**

*Relación engagement y vigor-escolaridad*

	<b>Vigor</b>	<b>Engagement</b>
<b>Primaria</b>	28.5	26.80
<b>Bachillerato</b>	28.33	25.63
<b>Técnico</b>	30.41	27.62
<b>Tecnólogo</b>	31.0	28.16
<b>Profesional</b>	32.16	29.27

Respectivamente, según la anterior tabla, que las dos variables de *engagement*, se encuentran en mayor medida en el nivel de escolaridad profesional.

### **6.3 Interpretación**

La interpretación se realizará únicamente con las variables de *engagement*, ya que la escala UWES es la única que cuenta con un intervalo de mediciones las cuales permiten medir los niveles del *engagement* y sus respectivas variables con las que cuenta la organización. Para establecer las normas estadísticas del UWES, se utilizaron cinco categorías: “Muy bajo”, “Bajo”,

“Promedio”, “Alto” y “Muy alto”, la distribución de los ítems fue hecha en consideración a la medida estándar de error.

**Tabla 17.**

*Interpretaciones variables engagement:*

	<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Engagement</b>	Muy bajo	5	8,5
	Bajo	10	16,9
	Medio	31	52,5
	Alto	11	18,6
	Muy alto	2	3,4
	Total	59	100,0

**Tabla 18.**

*Interpretación dedicación*

	<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Dedicación</b>	Muy bajo	5	8,5
	Bajo	11	18,6
	Medio	31	52,5
	Alto	12	20,3
	Total	59	100,0

**Tabla 19.**

*Interpretación absorción*

	<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Absorción</b>	Muy bajo	5	8,5
	Bajo	11	18,6
	Medio	29	49,2
	Alto	12	20,3
	Muy alto	2	3,4
	Total	59	100,0

**Tabla 20.***Interpretación vigor*

	<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Vigor</b>	Muy bajo	4	6,8
	Bajo	16	27,1
	Medio	27	45,8
	Alto	10	16,9
	Muy alto	2	3,4
	Total	59	100,0

## 7. Discusión

Para la presente investigación se realizó el análisis de las buenas prácticas de talento humano que generar *engagement* en los empleados de la empresa Caferedes Ingeniería, en el periodo de 2020-1, para la realización se tuvo en cuenta como primera medida una revisión bibliográfica de las variables principales para tener en cuenta y los antecedentes de investigaciones en las cuales se pudo tener apoyo tanto metodológico como bibliográfico. Acerca de los antecedentes se encontraron distintas investigaciones relacionadas con el *engagement*, en las cuales aplicaron el instrumento Utrecht Work *Engagement* Scale o escala utrecht de *engagement* en el trabajo, debido a que esta es la única escala comprobada que mide este factor y está validada desde el año 2011, siendo una herramienta novedosa y aplicada en la mayoría de temáticas relacionadas con el *engagement*, ya que de igual manera, en la revisión bibliográfica se evidenció la mención de esta escala por distintos autores. Respecto a las prácticas de talento humano, se encontró pertinente utilizar la escala de medida del valor agregado de Gregorio Calderón Hernandez, ya que esta además de medir la gestión realizada desde 5 practicas esenciales relacionadas con talento humano, además es un autor es un pionero en temas relacionados con gestión y talento humano. Es por esto que a partir de la metodología se interrelacionaron las variables de estas dos escalas para poder realizar la presente discusión.

De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico según Schaufeli, 2000, la dedicación se refiere a estar fuertemente motivado y experimentar un sentido de significancia, entusiasmo, inspiración orgullo y desafío; La absorción se caracteriza por estar completamente concentrado y envuelto en el trabajo, percibiendo que el tiempo se pasa ligeramente. El vigor son los altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja y resistencia en situaciones de trabajo.

Encontramos pertinente describir estas tres variables a partir del autor, ya que fueron estas las que se relacionaron en el análisis bivariado para encontrar relación con las categorías de prácticas de talento humano y variables sociodemográficas, por lo cual a continuación se realizará de igual manera la descripción y hallazgos de estas categorías. Respecto a las prácticas de talento humano, estas fueron descritas directamente desde el autor Gregorio Calderón Hernández, el cual en su escala las describe detalladamente, lo cual encontramos pertinente ya que es él mismo el que nos proporciona la escala a utilizar para medir esta categoría, él dice que la dimensión de infraestructura organizacional se refiere a las actividades empresariales que permitan asegurar la consistencia entre las diversas prácticas administrativas, la organización del trabajo, los sistemas de medición, la adaptación a entornos cambiantes y la creación de procesos internos que se adapten a las demandas futuras. Seguidamente por la gestión del cambio: la cual consiste en incorporar en las organizaciones nuevas reglas de competitividad como, valores, velocidad, simplicidad y la toma de decisiones rápidas. De igual manera, la responsabilidad social empresarial es la que debe generarse en los procesos internos que tienen un impacto a nivel exterior y que puede darse sobre todos aquellos que directa o indirectamente se relacionan con la organización, seguida por el liderazgo de personas el cual se entiende como una condición de la dirección de las empresas, de manera que los resultados de quien gerencia están estrechamente relacionados con los resultados del equipo con el cual trabaja y la capacidad para lograr que esta gestión se desarrolle por medio de la movilización e implicación de todos los empleados de la organización. Por último, encontramos a la proyección organizacional, el cual es un modelo estratégico donde se tiene cuenta el cumplimiento constante actualizado de las necesidades del mercado, desarrollando capacidades internas que respondan a las oportunidades

del entorno, lo que genera que se presenten ventajas competitivas en relación con sus competidores.

A partir de la descripción teórica realizada anteriormente, proseguimos a presentar los hallazgos en el relacionamiento de variables, los cuales darán respuesta a nuestra pregunta investigativa. Primero es pertinente describir las características sociodemográficas encontradas en la organización, en la cual prevalece el género masculino con un 81% y un 18% de género femenino, en donde la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en el área operativa, de igual manera el promedio de años de experiencia de los empleados es de 6,01 y se encuentran en un promedio de edad de 40 años. Respecto al estrato y a la escolaridad, se encuentran en un rango de estrato 2, con un 44% y han cursado en promedio un nivel técnico.

Respecto a lo hallado en el análisis bivariado, el vigor y la dedicación fueron las dos variables de *engagement* en las que se encontró relación directa con las prácticas de talento humano y las variables sociodemográficas, los resultados arrojan que la variable de *engagement* que se encuentra presente en su mayoría en los empleados son en primer lugar el vigor, seguido por la absorción y por último dedicación, sin embargo se encontró relación de la dedicación con responsabilidad, teniendo en cuenta que las practicas se presentaron en el siguiente orden: proyección, cambio, infraestructura-liderazgo y por último responsabilidad, esto quiere decir que las dos variables más bajas, están relacionadas, al igual que con el puntaje de *engagement* general con esta práctica de responsabilidad. También se encontró relación entre el vigor y responsabilidad, teniendo en cuenta que los resultados indican que entre más vigor y dedicación en los empleados implica una relación con la energía en la organización y esto puede generar que se vea afectada la responsabilidad, ya que las acciones pueden ser más inmediatas y no a

largo plazo, aislando el equilibrio entre lo racional y lo emocional. Hay que tener en cuenta que 3 de 4 variables de *engagement* se relacionaron con la responsabilidad, pero de manera invertida, es decir, entre mayor *engagement*, menor responsabilidad, teniendo en cuenta el *engagement* como un estado de activación y entusiasmo propio de quienes muestran mayor pasión por el trabajo que realizan específicamente, estas personas tienden a mostrar resultados superiores en términos de productividad y relacionado con la responsabilidad esta puede verse afectada, ya que los demás procesos que conforman una organización, tanto internos como externos, no tengan el mismo enfoque, afectando el comportamiento de la organización frente a los cambios culturales que genere el entorno.

Por otro lado, se encontró que hay relación entre el vigor con el liderazgo, a partir del estudio realizado por Trológo, Pereyra y Sponton (2013) se encuentran hallazgos en los que evidencian que la conducta de un líder tiene impactos en la autoeficacia y los recursos personales de los trabajadores, específicamente en los que aplican un liderazgo transformacional influye en el nivel de optimismo del trabajador y la autoeficacia profesional. En el presente estudio encontramos que en Caferedes Ingeniería entre más vigor menor liderazgo, esto puede ser producido ya que se encuentra que en esta organización son autoritarios y se les dificulta la delegación de mandatos, esto puede explicar el que los estilos de liderazgo de la organización se ven afectados ya que el empoderamiento laboral de los colaboradores se individualiza y se apartan del enfoque gerencial que manejan.

Respecto a las variables sociodemográficas, los resultados arrojaron que el género está directamente relacionado con el *engagement* en todas sus variables lo que sustentan más específicamente con el género femenino, el cual presenta un mayor nivel de *engagement*, aspecto

que resaltan y que el vigor está relacionado con la edad, aspecto que resalta Cuevas (2011) el cual dice que , entre más jóvenes son los trabajadores, es mayor el nivel de vigor, de igual manera al incrementarse la instancia en la empresa se mantienen estos altos niveles, sin embargo refiere que el género no define diferencias significativas en el desempeño de las tres dimensiones, de igual manera, Lazo (2005) resalta que, la generación no influye en el nivel de *engagement*, pero sí en el de compromiso laboral y plantean la necesidad de que las organizaciones se comprometan con implementar acciones y prácticas específicas independientemente de la edad, para potencializar el nivel de *engagement* en sus trabajadores y que además las políticas para mejorar el compromiso con la empresa cumplan con adecuar los perfiles en términos generacionales para que puedan impactar de manera positiva este aspecto.

Otro aspecto que se relacionó fue la escolaridad con el vigor y el *engagement* general, teniendo en cuenta que el nivel de escolaridad en el que más se presentan estas variables es en el profesional, según (Brennan, Palermo, & Tagliapiet, 2012) estos concluyeron que existe una correlación positiva que da como resultado que a mayor coherencia entre el estudio y el trabajo mayor es el *engagement*, esto explica los resultados obtenidos en la presente investigación, de igual manera, se puede predecir este comportamiento ya que cuando una persona, específicamente una que comienza a trabajar para una organización, tiene un nivel de escolaridad más alto, puede predecirse que sus conocimientos y adquisición de habilidades van a ser de cierta manera de mayor complejidad, lo que puede resultar que su flexibilidad cognitiva se adapte y enriquezca más la manera de desempeñarse, concentrarse y adquirir sentido de pertenencia frente a un puesto de trabajo y organización.

## 8. Conclusiones

- Se encuentra que en la población de la organización Café Redes Ingeniería, el género que prevalece es el masculino, con un promedio de edad de 40 años y la media del estrato socioeconómico de 2. La mayor parte del personal tiene un nivel de escolaridad técnico y han laborado en la organización en promedio unos 6 años.
- Se encuentra que el nivel de *engagement* en la organización está distribuido de la siguiente manera, muy bajo un 8,5%, bajo 16,9%, medio 52,5%, alto 18,6 y muy alto 3,4. Teniendo en cuenta que el porcentaje más alto se encuentra en un nivel de *engagement* medio.
- Se evidencia que la variable de *engagement* con mayor presencia en la organización es el vigor, seguido por absorción y como última dedicación.
- La práctica de talento humano que se encuentra más fortalecida en la organización es la de proyección organizacional, seguida por gestión del cambio, luego encontramos liderazgo de personas e infraestructura organizacional en un mismo nivel y por último el cumplimiento a la responsabilidad social empresarial.
- Se identificó que el área de la organización en la cual se aplican estas prácticas de una manera más completa es en la gerencia general, con un porcentaje de 4,05%. El área administrativa obtuvo el porcentaje más bajo con un 3.15% respectivamente.
- Las dimensiones de *engagement* que se relacionan con las prácticas de talento humano, son: vigor – liderazgo, vigor y dedicación con respecto al apoyo del cumplimiento a la

responsabilidad social. Con esto se evidencia que la dimensión del *engagement* que más se relaciona con las prácticas, es el vigor.

- En las tres prácticas de talento humano que se relacionaron con las dimensiones del *engagement*, se identificó un comportamiento común y es que a mayor presencia de las dimensiones de *engagement* hay menor presencia de las prácticas de talento humano, es decir, estas se relacionan de una manera inversamente proporcional.
- Las prácticas de talento humano que mayor influencia tienen en el *engagement* son el apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social y el liderazgo, entendiéndose que la responsabilidad social no es simplemente una ideología, sino que es la capacidad de la misma para actuar sobre el mundo y, al mismo tiempo, de internalizar en su práctica los cambios que se están operando y que estos tengan un impacto interno y externo; y el liderazgo se relaciona con el *engagement* ya que, es una condición de la dirección de las empresas, de manera que los resultados de quien gerencia están estrechamente relacionados con los resultados del equipo con el cual trabaja.

## 9. Recomendaciones

- Desde la presente investigación enfocada en talento humano, se recomienda a la empresa realizar un plan de acción, donde se realice un trabajo basado en la responsabilidad y el liderazgo que son las prácticas que directamente se relacionaron con *engagement* para que estas se vinculen con todas las otras dimensiones de forma directamente proporcional; seguido de esto, trabajar en la práctica de proyección, ya que, fue la práctica que mayor puntaje obtuvo en la evaluación, aunque no tuvo relación con ninguna de las dimensiones.
- Se considera pertinente que en primera medida se identifique qué estilo de liderazgo se está presentando para poder iniciar un plan de acción de una manera pertinente enfocado en las necesidades, ya que, en los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el estilo de liderazgo que se está manejando actualmente en la organización, puede estar influyendo en que las dimensiones de *engagement* no se estén potencializando de una manera íntegra en todos los niveles de la organización,
- Se recomienda a la organización darle continuidad a la aplicación periódica de los instrumentos utilizados, esto con el fin de medir el avance a partir del plan de acción que tomen con base en las presentes recomendaciones.

**Bibliografía**

Brennan, J., Palermo, P., & Tagliapiet, A. (2012). Engagement, relación con nivel de estudios y trayectoria laboral . Revista de Psicología GEPU. cladel. (s.f.).

Trógolo, M., Pereyra, A., & Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. Ciencia & Trabajo.

Álvarez, L., Salazar, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*.

Covey, S. (1996). *Cimogsys Epoch*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

Cuevas, F. (2011). Evaluación del engagement en empleados de una empresa comercial. Monterrey, Nuevo León, México.

Fernandez, G. (2018). Engagement y desempeño docente en el instituto de educación superior tecnológico privado red. Lima, Perú.

Gordillo, J., Restrepo, J., & Rodríguez, S. (2016). Factores psicosociales, auto eficacia percibida y engagement en la ESE Hospital San Marcos de Chinchiná - Caldas. Manizales, Caldas, Colombia.

Granados, C. (2015). Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la contraloría general de la república. Bogotá, Bogotá, Colombia.

Lazo, L. (2015). Estudio comparativo del engagement y el compromiso laboral de las generaciones X e Y. El caso de una empresa de servicios profesionales. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Luz M., V. (2016). *Gestión del talento humano*. Rio de Janeiro: Campus.

Peña, A. R. (18 de Diciembre de 2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. *El Tiempo*.

Valdez & Murguía. (2011) *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Teran & Guerra (2009) *Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras*. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Zulia, Venezuela.

Brennan, J., Palermo, P., & Tagliapiet, A. (2012). Engagement, relación con nivel de estudios y trayectoria laboral . *Revista de Psicología GEPU*.

cladel. (s.f.).

Trógolo, M., Pereyra, A., & Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia & Trabajo*.

## Apéndice I. Instrumento UWES

## 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 (VI1)\*
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, continuo trabajando (VI6)

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

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

## Apéndice II. Instrumento de valor agregado de gestión humana.

**INVESTIGACIÓN: EL VALOR AGREGADO POR LAS ÁREAS DE TALENTO HUMANO A LAS ORGANIZACIONES**

**Objetivo:** se pretende establecer el valor que las dependencias encargadas de gestionar el talento humano están aportando a las organizaciones en términos de proyección organizacional, gestión de cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social.

**INFORMACIÓN GENERAL**

1.Nombre de la empresa:

2.Nombre del o la gerente de talento humano:

3. Actividad principal de la empresa:

4. Sector al que pertenece: Industrial Comercial Servicios

5. Número Total de Trabajadores	Menos de 40	40 a 99	100 a 199	
	200 a 499	500 a 999	Más de 1000	

**Nota:** Para responder las preguntas del cuestionario favor considerar la siguiente escala de medida (Opciones):

1. En muy poca medida	2. En poca medida	3. En alguna medida
4. En gran medida	5. En muy gran medida	6. No sabe / No se aplica

**PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL**

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la proyección organizacional

<b>PROCESO</b>	<b>OPCIONES</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. ¿Participa en la definición de las estrategias empresariales?						
2. ¿Identifica e interviene los problemas clave para la estrategia de la empresa?						
3. ¿Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia empresarial?						
4. ¿Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de negocios de la empresa?						
5. ¿Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada?						
6. ¿Alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada?						
7. ¿Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia del negocio?						
8. ¿Estructura la cultura de forma tal que motive a los empleados?						

### GESTIÓN DE CAMBIO

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la gestión de cambio.

<b>PROCESO</b>	<b>OPCIONES</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. ¿Participa en la identificación de las necesidades de cambio?						
2. ¿Formula estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio?						
3. ¿Participa en la selección y formación de agentes de cambio?						
4. ¿Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio?						
5. ¿Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio?						
6. ¿Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio?						
7. ¿Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio?						
8. ¿Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización?						

### INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la infraestructura organizacional

<b>PROCESO</b>	<b>OPCIONES</b>					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Participa en procesos de reestructuración organizacional?						
2. ¿Facilita la integración entre diferentes funciones del negocio?						
3. ¿Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo?						
4. ¿Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)?						
5. ¿Normalmente el área atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas?						
6. ¿Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?						
7. ¿Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación?						
8. ¿Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño?						

### LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con el liderazgo

<b>PROCESO</b>	<b>OPCIONES</b>					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Entrena a los directivos para que se relacionen apropiadamente con los trabajadores?						
2. ¿Se preocupa por suministrarle a las personas de la organización los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan?						
3. ¿Establece estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo?						
4. ¿Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comunique lo se espera de ellas en el trabajo?						
5. ¿Define políticas sobre estímulos y reconocimientos y vela por se cumplan?						
6. ¿Crea un ambiente en donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?						
7. ¿Vela porque los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización?						
8. ¿Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores?						

### APOYO AL CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con el apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

<b>PROCESO</b>	<b>OPCIONES</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. ¿Comunica a trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa?						
2. ¿Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social?						
3. ¿Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa?						
4. ¿Vela por que se cumplan todas las regulaciones colombianas relacionadas con los trabajadores?						
5. ¿Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa?						
6. ¿Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente?						
7. ¿Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa?						
8. ¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización?						