

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



**“Diagnóstico sobre la valoración del *“engagement”* como factor de eficiencia y bienestar en los empleadores”**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**

**POR:**

**JESÚS PALACIOS RODRÍGUEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**AGOSTO 2014**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



## **MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACION EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**“Diagnóstico sobre la valoración del *“engagement”* como factor de eficiencia y bienestar en los empleadores”**

(En qué grado los empleadores o patrones reconocen en el “engagement” como eficiencia organizacional y si lo aprovechan al momento de contratar a nuevos empleados; mediante cuestionarios a empleadores y/o patrones. Investigación cuantitativa con análisis de resultados)

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA POR:

**CP. JESÚS PALACIOS RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR: DR. EDUARDO LEAL BELTRAN**

MONTERREY, NUEVO LEÓN

AGOSTO 2014

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico esta tesis a todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que esperaban mi fracaso en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios, a aquellos que nunca esperaban que lograra terminar la maestría, a todos aquellos que apostaban a que me rendiría a medio camino, a todos los que supusieron que no lo lograría, a todos ellos les dedico esta tesis.

Dedico también esta tesis a mi madre que desde el cielo me iluminó en esta investigación, a mis amigos y compañeros de Maestría, quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis. A mi padre y hermanos, quienes me apoyaron todo el tiempo y alentaron para continuar, cuando parecía que me iba a rendir. A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí, especialmente a mi director de Tesis el Dr. Eduardo Leal Beltrán por todo su apoyo incondicional para escribir y concluir esta tesis. Pero sobre todo gracias a mis hijos Daniel y Lizeth por regalarme estos dos años del tiempo que debí estar más con ellos.

## **RESUMEN**

En la actualidad no se ha valorado suficientemente el potencial de motivación y compromiso de los candidatos al seleccionarlos y durante el proceso de captación de personal. Algunos de los empleadores por su alta necesidad de cubrir con las vacantes, solo evalúan conocimientos y experiencias, sin tomar en cuenta factores importantes como la personalidad, actitud y motivación. Estos trabajadores generan problemas para la organización tales como rotación, clima laboral, liderazgo mal encausado, agentes destructivos etc...

En este trabajo de investigación el propósito fue crear una herramienta valiosa en el proceso de selección de personal para poder evaluar el potencial de “engagement” que pueden llegar a desarrollar los candidatos una vez contratados y determinar el grado de compromiso con en el bienestar de la organización.

# ÍNDICE

## CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos.....	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Hipótesis.....	4

## CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO

Introducción.....	5
2.1. ¿Qué es una organización?.....	6
2.2. Análisis Organizacional.....	6
2.3. Estructura Organizacional y cultura Organizacional.....	7
2.4. La Motivación como parte de la cultura de comportamiento organizacional.....	8
2.5. La motivación Extrínseca.....	9
2.6. La motivación Intrínseca.....	10
2.7. El Éxito.....	11
2.8. Cultura Organizacional y Desempeño laboral.....	12
2.9. “Engagement” un estilo de vida laboral.....	13
2.10. Contrato Psicológico.....	19

## CAPITULO III – METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio.....	21
3.2. Proceso de trabajo.....	21

## CAPITULO IV – RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Sondeo previo a especialistas.....	22
4.2. Opiniones de Especialistas.....	23
4.3. Preguntas de los Especialistas.....	24
• Compromiso.....	25
• Desarrollo personal.....	27
• Desempeño.....	31
• Permanencia en el Puesto.....	34

## CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Codificación de preguntas.....	37
• Compromiso.....	37
• Desarrollo Personal.....	40
• Desempeño.....	43
• Permanencia en el Puesto.....	45
5.2. Conclusiones.....	48
5.3. Recomendaciones.....	49
 Bibliografía.....	 51

### Anexos

I. Sondeo previo con especialistas.....	53
II. Opinión de especialistas sobre tópicos dominantes.....	54
III. Cuestionario “Engagement”.....	56

## Índices de Tablas y Figuras

Tabla 1. Cambio Organizacional.....	15
Gráfica 1. Respuestas.....	22
Gráfica 2. Menciones.....	23
Tabla 2. Preguntas más frecuentes de los especialistas.....	24
Gráfica 3. Compromiso 1.....	37
Gráfica 4. Compromiso 2.....	38
Gráfica 5. Compromiso 3.....	38
Gráfica 6. Compromiso 4.....	39
Gráfica 7. Compromiso 5.....	40
Gráfica 8. Desarrollo 1.....	40
Gráfica 9. Desarrollo 2.....	41
Gráfica 10. Desarrollo 3.....	41
Gráfica 11. Desarrollo 4.....	42
Gráfica 12. Desarrollo 5.....	42
Gráfica 13. Desempeño 1.....	43
Gráfica 14. Desempeño 2.....	43
Gráfica 15. Desempeño 3.....	44
Gráfica 16. Desempeño 4.....	44
Gráfica 17. Desempeño 5.....	45
Gráfica 18. Permanencia 1.....	45
Gráfica 19. Permanencia 2.....	46
Gráfica 20. Permanencia 3.....	46

Gráfica 21. Permanencia 4.....	47
Gráfica 22. Permanencia 5.....	48



# CAPITULO I – INTRODUCCIÓN

## 1.1. Objetivos

### Objetivo General

Identificar el grado y la forma en que el personal de Recursos Humanos de empresas grandes de manufactura y de servicio evalúa el potencial del “*engagement*” en los candidatos.

Reconocer las variables más relevantes sobre el engagement de los candidatos, a incorporarse a una empresa, desde el punto de vista de expertos, para construir una herramienta útil para detectar las expectativas de engagement durante el proceso de selección

### Objetivos Específicos

- Describir la importancia del “engagement” en la captación del personal con base en un sustento teórico.
- Analizar la importancia que se le da al “*engagement*” en el proceso de selección por parte de expertos de recursos humanos.
- Aportar un instrumento con preguntas específicas para indagar el grado en que se aplique el “engagement” en factores como Compromiso, Desarrollo, Desempeño (Motivación por el logro) y Permanencia y Plan de vida y carrera.
- Hacer prueba de sondeo con dicho instrumento para valorar su utilidad.

## 1.2. Justificación

Se ha demostrado empíricamente que el buen estado de “*engagement*” fortalece el potencial para el buen desempeño, el bienestar y la calidad de vida laboral en general (Salanova & Schaufeli, 2004) como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el trabajo diario.

Desde la perspectiva organizacional, el “*engagement*” se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono. Además desde una perspectiva colectiva, el *engagement* puede ser considerado como un proceso psicosocial en los grupos que desencadena “la potencia grupal” o la “eficacia colectiva”.

Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia del bienestar y de la salud de los empleados para el desempeño laboral y organizacional. Por tanto, es recomendable que la Dirección de Recursos Humanos (DRH) se centre en la gestión y desarrollo de empleados, tratándolos como un capital valorado dentro de las organizaciones y preocupándose por su bienestar. De ahí la importancia de identificar y potenciar el “*engagement*” de los empleados, ya que este explica el funcionamiento humano óptimo dentro de las organizaciones.

(Salanova & Schaufeli, 2009), postulan que el capital humano está adquiriendo una importancia cada vez mayor en el mundo organizacional actual, y por tanto, los empleados de hoy en día, deberían ser capaces de invertir psicológicamente en sus puestos de trabajo, por lo que las organizaciones modernas necesitan empleados “*engaged*” y deben promover las condiciones necesarias para que sus trabajadores presenten altos niveles de bienestar, convirtiéndose así en organizaciones saludables. Estas organizaciones, además de

preocuparse por el desempeño organizacional, lo hacen por la calidad de vida laboral, mejorando la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de sus asalariados.

La Psicología Organizacional Positiva supone un nuevo reto para las organizaciones, pues las organizaciones saludables son aquellas que además de preocuparse por mejorar el desempeño organizacional, también se interesan en la calidad de vida laboral y organizacional, es decir, mejorando la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de sus empleados. (Salanova, Martinez, Llorens, S., 2006)

### **1.3. Hipótesis enunciativas**

1.- En la actualidad no se ha valorado suficientemente el potencial de motivación y compromiso de los candidatos al seleccionarlos y durante el proceso de captación de personal.

2.-Algunos de los empleadores por su alta necesidad de cubrir con las vacantes, solo evalúan conocimientos y experiencias, sin tomar en cuenta factores importantes como la personalidad, actitud y motivación.

## CAPITULO II – MARCO TEORICO

Para los efectos prácticos que esta investigación exige, es necesario, antes de tratar el tema, así como principalmente colaborar para una mejor comprensión del estudio; delimitar ciertos aspectos teóricos que pongan en contexto el fenómeno, su estudio, análisis y síntesis de resultados.

Siendo este documento una investigación enfocada en el estudio de la comunicación organizacional y el “*engagement*” y teniendo como foco principal un grupo identificado formalmente como una organización, lo propio sería comenzar con la definición y alcance que el término organización abarca, así como sus conceptos para los efectos de este trabajo.

A pesar de ser un término muy estricto en conceptualización, la búsqueda de información teórica para el sustento de este documento deja claro que la definición del término puede encontrarse en múltiples formas y acepciones distintas, que según el marco de referencia pueden ser interpretadas para diferentes contextos, aunque siempre cuidando sus limitantes teóricas, apartando la confusión en materia de integración.

Es por eso que se decide poner como punto de partida una conceptualización sencilla y práctica de la cual se pueda partir a una discusión en virtud del tema estudiado y su sintonía con la materia.

Por “*engagement*” debemos entender el grado de compromiso claro que se tiene con la empresa y sus resultados. En otras palabras, es hasta qué punto los empleados pueden contribuir a la organización a la que pertenecen, haciendo un trabajo mejor del que se les exige.

## **2.1. ¿Qué es una organización?**

Una organización “es un herramienta que las personas utilizan para coordinar acciones en la búsqueda de un valor u objetivo que es común y deseado por los individuos que la integran” (Jones & George, 2010)es decir que como afirma Morgan “la organización no es en ningún momento un fin en sí, sino un instrumento que sirve para lograr otros fines compartidos con quienes las integramos”. (Morgan, G., 1990)

De esta manera nos damos cuenta que la definición contemporánea más sencilla y práctica tiene una relación muy estrecha con la etimología de la palabra misma, que se desprende de la civilización griega como organón, que significa “instrumento” o “herramienta”.

Justamente, si a cada organización le atribuimos como características básicas ser dinámica, eficiente y útil, retomamos su valor original como una herramienta social.

## **2.2. Análisis Organizacional**

Para los efectos de esta investigación, se aplica la teoría de la comunicación organizacional de Gareth Jones et al. (2010) por ser una de las más actualizadas en su género y ofrecer visiones muy básicas y sencillas del diseño organizacional de las estructuras. Básicamente nos enfocamos sobre dos facultades organizacionales; la estructura organizacional y la cultura organizacional. Se da preferencia por estas dos facultades ya que son altamente descriptivas del entorno organizacional; la organización, sus formalidades, flujos, interacción y naturaleza de la comunión.

### **2.3. Estructura Organizacional y Cultura Organizacional**

La estructura organizacional, en el sentido más estricto es “la estrategia elegida por un grupo para controlar y coordinar las actividades requeridas a realizar en la búsqueda de la consecución de objetivos básicos y comunes que dan valor a la organización” (Jones, et al. 2010, p. 94) y enfatiza en categorías como jerarquía, cadena de mando, distribución de las responsabilidades, y administración de las operaciones.

La cultura organizacional, es el “compendio de normas y valores compartidos que distingue a la organización y la guía en su funcionamiento e interacción interna, mientras se sienta las bases para el emprendimiento de iniciativas relacionadas con la comunicación exterior de la organización” (Jones, et al. 2010, p. 8).

Es importante para señalar la relación que existe entre la cultura y la estructura dentro de una organización, primero debemos entender los conceptos básicos de estas dos palabras.

Por Cultura organizacional entendamos una interacción de principios y normas, virtudes y valores que son compartidos y que se van desarrollando por las personas, dentro de una empresa u organización; y que le sirven al individuo para tomar decisiones influenciado por esa cultura.

Por Estructura Organizacional entendamos que son todas y cada una de actividades que realiza la organización, con el único fin del cumplimiento de metas y objetivos trazados, pero tomando en cuenta la participación de personas quienes son las que realizan esas actividades.

Por lo anterior se debe de dar libertad a las personas para que tomen sus decisiones y actúen para la resolución de problemas dentro de la organización y es ahí, donde la Estructura organizacional está íntimamente ligada con la Cultura organizacional, donde el

cumplimiento de objetivos se verá influenciado por la percepción de los individuos y su capacidad de respuesta para su solución.

#### **2.4. La Motivación como parte de la cultura de comportamiento organizacional**

“La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo”. (Santos, 1993). De esta manera, podemos destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en él, será la manera en que la persona ponga de manifestó su verdadera personalidad.

“La motivación tiene estrecha relación con los hábitos y expectativas que posee el sujeto ante una situación que se le presenta, dado que los hábitos incrementan la motivación y trabajan como el motor para hacer algo o bien para alcanzar un objetivo propuesto”. (McClelland & Solana, 1989)

La motivación se refiere por una parte a los propósitos que se tienen de forma consciente, así como a pensamientos íntimos que se presentan o generan al interior del ser humano, cada vez que se recibe un impulso o estímulo, el sujeto actúa para alcanzarlo mostrando en acto un cambio de conducta, que se manifiesta al momento de su realización o su interrupción y es utilizada para el logro.

McClelland y Solana (1989), señalan la importancia de la motivación como elemento que genera un cambio de conducta en el trabajo del sujeto, indicando que el propósito que se tiene para actuar puede ser evidentemente observable y modificable, y que comparte estrecha relación con la percepción de las propias personas para mostrar sus deseos como propósitos conscientes e inconscientes.



Así pues, todo sujeto que muestra una actuación ante una circunstancia establecida se encuentra siguiendo un propósito, para lograrlo puede presentar un cambio radical en su proceder, así que corresponde a él mismo auto dirigir una conducta observable por los demás y calificada como positiva o negativa, sin perder de vista que pretende un fin.

De acuerdo a lo anterior podemos definir la Motivación Laboral como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo; los estímulos provienen de cualquier parte, no necesariamente solo de su trabajo, sino que también puede ser de su familia o amigos cercanos. Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación está ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona, de ahí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o entre situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño laboral.

## **2.5. Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca se refiere a la que se genera de una fuente externa, la cual adopta varias formas pero las más comunes son las recompensas, el dinero, los elogios, la aprobación del grupo social, el temor e incluso el castigo (Ullrich-French & Cox, 2009).

Para Mendoza “la motivación extrínseca depende mucho de lo que digan o hagan los demás respecto a la actuación del sujeto o de lo que éste obtenga como consecuencia de su esfuerzo”. (Mendoza, 2009)

La motivación extrínseca pasa por conceptos principales que tienen que ver con la recompensa, con el castigo e incentivo, donde una recompensa representa un objeto

ambiental atractivo que se otorga después de una conducta y que por ello aumenta la posibilidad de que la conducta se vuelva a repetir para obtener el mismo beneficio, claro ejemplo es el reconocimiento o felicitación. En contraparte se encuentra el castigo como motivación extrínseca, que representa un objeto ambiental no atractivo para el sujeto que se otorga después de una mala conducta observada y que reduce las probabilidades que se vuelva a dar, como ejemplo se señala el descuento o suspensión del salario. Finalmente el incentivo que representa un objeto ambiental que provoca que el sujeto realice o repele una secuencia de conducta; los incentivos se dan antes de la conducta y puede provocar expectativas de consecuencias atractivas y no atractivas, ejemplo de esto sería el alcanzar los objetivos a corto plazo en el ámbito laboral.

## **2.6. Motivación intrínseca**

La denominada motivación intrínseca es aquella que proviene del interior, los individuos intrínsecamente motivados se involucran en actividades que les interesan y comprometen con ellas bajo pleno control personal; este tipo de motivación exhibe el nivel más elevado de dirigir su mayor esfuerzo al logro. (Ullrich-French & Cox, 2009)

La motivación intrínseca es una especie de tendencia natural a buscar intereses personales y ejercitar las capacidades propias del individuo; cuando se está motivado no se necesitan premios, reconocimientos ni castigos, porque la actividad que se realiza es gratificante por sí misma, así mismo, a la razón con la que se actúa y realiza una actividad basada en los intereses personales también se le denomina locus de control. (Ullrich-French & Cox, 2009)

En la motivación intrínseca se reconocen tres aspectos que manifiestan su existencia los cuales son: el conocimiento, el logro y el estímulo que da la misma experiencia; la

primera refleja el deseo por el aprender nuevas cosas e ir las perfeccionando, la segunda, el logro refleja el deseo por superarse y el placer que proviene de alcanzar un objetivo personal con base en su perfeccionamiento; la tercera, la motivación por la experiencia refleja el sentido que posee el sujeto para alcanzar un objetivo convirtiéndolo en una especie de don para lograr lo que se propone.

Una conducta intrínsecamente motivada es aquella que se da únicamente por el placer de realizarla, entendiendo al placer no por aquella satisfacción derivada de las situaciones sensoriales, la motivación intrínseca se basa en una serie de necesidades psicológicas definidas incluyendo las de causa personal y por la curiosidad, es una motivación que emerge de forma espontánea por tendencias internas sin que para ello haya una recompensa externa; la principal función de estas necesidades radica en impulsar al ser humano a dominar su entorno sintiendo con eso emociones positivas. (Mendoza, 2009)

## **2.7. El éxito**

El éxito es una forma de alcanzar armoniosamente la búsqueda de la eficacia y el bienestar, la eficacia generalmente se obtiene a través de una fuerte tensión estimulante y excitante, que a su vez resulta dolorosa y agotadora, tanto para el individuo como para los que le rodean. La búsqueda de un bienestar interno interviene para reducir el sufrimiento, el dolor la tensión, todos los excesos que dan una percepción y una vivencia un tanto negativa de la existencia; aun a pesar de que se alcancen los éxitos esperados. (Missoum, G., 1999)

La orientación a la tarea se relaciona con el éxito que se consigue a través de un gran trabajo y esfuerzo por parte del sujeto, en suma el éxito es visto como la mejora de sus propias habilidades a través del esfuerzo constante.

El éxito profesional depende de una actitud individual, Maritza Segura señala que el triunfo está relacionado con dos aspectos, el primero un 15 por ciento tiene que ver con sus conocimientos y segundo un 85 por ciento con su actitud, estos niveles de motivación y entusiasmo del sujeto se conjugan dando resultados en su vida personal y profesional mostrando así nuevas conductas que asume ante las diferentes situaciones de trabajo que emprende día a día. (Segura, 2005)

## **2.8. Cultura organizacional y Desempeño laboral**

De acuerdo a Robbins (2004) dice que “la personalidad de una organización o variable que interviene en el desarrollo laboral, se define como cultura”.

En este sentido se puede aseverar que la cultura Organizacional es un elemento integrador y uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano. De la integración dependen la productividad y el cumplimiento de objetivos de la organización; es por eso que se considera como una estrategia para orientar a la organización al éxito, porque representa el patrón conductual a seguir, las creencias y los valores compartidos por sus miembros. (Robbins, 2004)

En un sentido más amplio se entenderá como Cultura Organizacional a todos aquellos aspectos tangibles (artefactos) como los rituales, símbolos, mitos y lenguaje que prevalece en las organizaciones. Incluye los valores, entendidos como el modo de ser o de actuar que el individuo o grupo juzgan como ideales. Finalmente, considera también los supuestos, que se relacionan con la realidad y naturaleza humana, tales como las creencias compartidas. (Martínez & Dávila, 1998)

Se define como Desempeño laboral a todas aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Dentro de un documento oficial, tal como en la Descripción de puestos. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

A continuación se describirá el término “engagement” como un estilo de vida laboral positivo.

## **2.9. “Engagement” un estilo de vida laboral**

Después de leer todo esto ha surgido hoy en día un concepto llamado “Engagement”, esto no es otra cosa que un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud que es caracterizado por el “vigor”, la “dedicación” y la “absorción” o bien la concentración en el trabajo.

Analizando esto nos dicen Bernnan, Palermo & Tagliapietra, que concretamente el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Esto como podemos observar es la actitud que tiene el empleado al estar en su puesto laboral, es como decimos comúnmente “ponerse la camiseta”, cuando el empleado está feliz y cómodo en su trabajo, digamos que se enamora del mismo, se logra tener una producción casi al 100 por ciento de efectividad.

La absorción, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo, esto se puede decir que responde a un constructo motivacional ya que posee los componentes de

activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigida a la consecución de objetivos. (Brennan, Palermo, & Tagliapietra, 2012)

Lorente y Vera (2010) nos hablan sobre las organizaciones saludables, y el *engagement* en el trabajo, nos dicen que el “*engagement*” es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo y que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el entorno laboral, las razones para fomentar la presencia de trabajadores “*engaged*” son de peso: este tipo de empleados tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, rinden más allá de lo que formalmente se les exigen y buscan y aceptan responsabilidades.

Esto lleva a la organización o empresa que se vuelva una organización saludable, esta perspectiva más positiva puede ofrecer respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas, también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo y, por tanto, también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga pueden llevar a la aparición de organizaciones enfermas que se caracterizan por su ineficiencia y falta de adaptación al entorno (ver figura 1).

**Tabla 1 - Cambio Organizacional.**

Desde	Hacia...
Reducción de costes	Satisfacción del cliente
Eficiencia	Efectividad
Satisfacción de los empleados	Motivación de los empleados
Control	Participación de los empleados
Objetivos a corto plazo	Objetivos a largo plazo sobre la visión, planificación y crecimiento.
Estructura vertical (cadena de mando)	Redes horizontales (cadenas de colaboración interdependientes)
Dependencia de la empresa (Ej. Formación en la empresa)	Responsabilidad personal (Ej. Empleabilidad)

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia empresarial. Este objetivo empresarial no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de absentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo.

Los ambientes de trabajo saludables cuentan con la existencia de prácticas o recursos estructurales (nivel de tareas como organizacionales), así como recursos sociales que juntos son responsables de la creación en definitiva de organizaciones positivas.

La necesidad de tratar a las personas como capital para invertir y obtener ventaja competitiva, se hace además cada vez más patente en una sociedad en donde prácticas como la reestructuración, la subcontratación ('Outsourcing'), y la reducción de plantillas, entre otras, empiezan a ser algo habitual. Para que un recurso empiece a ser competitivo y ventajoso necesita ser algo que la competencia no pueda duplicar como la tecnología, el equipamiento o el producto. Pero además no debe sólo ser único, sino también acumulable,

interconectado y renovable ya que la organización necesita ser capaz de incrementar y/o reponer esas características antes de que sea demasiado tarde y deje de ser competitiva.

La autoeficacia afecta a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos. En primer lugar, influye en la elección de conductas. Se tienden a evitar aquellas situaciones que creemos exceden a nuestras capacidades y elegimos aquellas que somos capaces de dominar.

En segundo lugar, la autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos, y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr sus objetivos. Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia.

En tercer lugar, afecta a nuestros pensamientos y sentimientos de manera que los trabajadores que se consideran poco eficaces exageran la magnitud de sus deficiencias y de las dificultades potenciales del medio. Tales dudas auto-referidas crean estrés y distraen la atención dificultando el uso de los recursos disponibles.

Mientras que los que se perciben eficaces, centran sus esfuerzos en las demandas que la situación laboral pueda plantearles (no se ‘pre-ocupan’ de las demandas, sino que se ‘ocupan’ de ellas). Es posible concluir que las creencias de autoeficacia influyen, al menos a corto plazo, en los otros estados afectivos y motivacionales positivos como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la vinculación (“*engagement*”) con el trabajo, haciéndonos sentir bien. (Salanova, Martínez, & Llorens, 2012)

Los trabajadores intentan conseguir sus objetivos por medio de un sentido de agencia o control personal, que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para conseguir sus objetivos. Los trabajadores con altas dosis de esperanza están también motivados para



conseguir objetivos a través del desarrollo de planes para conseguir lo que quieren. Además, si alguno de estos planes falla, tienen la capacidad de desarrollar planes alternativos.

La investigación sobre la esperanza se ha desarrollado básicamente en el ámbito clínico, educativo y deportivo, siendo más escasa la investigación en el ámbito de las organizaciones. No obstante, los estudios pioneros al respecto son muy prometedores. Por ejemplo, los estudios de Luthans y colaboradores han venido a señalar que la esperanza manifestada por los líderes tuvo un impacto significativo sobre el desempeño financiero de la unidad de negocio, la satisfacción laboral del trabajador y también su retención en la organización. También en un estudio con diversas culturas encontraron que la esperanza manifestada por los trabajadores estuvo relacionada con su desempeño organizacional. El Optimismo es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas (Carver & Sheier, 2002)

En general, una actitud optimista ante situaciones retadoras se relaciona con la confianza y la persistencia en la conducta. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiesten dudosas y vacilantes. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo. Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como se les presentan.

Además se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no se puedan resolver) y se adopta la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones.

Otra competencia psicológica que forma parte del capital psicológico positivo es la Resiliencia, que en general se entiende como una fortaleza que se desarrolla ante la adversidad. Metafóricamente se podría representar con las cualidades de los metales: son resistentes y duros ante las agresiones, pero a la vez, son maleables y capaces de adaptarse a nuevas formas. Sería una coraza ante las condiciones adversas que además posibilitan la adaptación y la obtención de buenos resultados. (Luthans, 2002a) la define como una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor. Algunos atributos de las personas con alta resiliencia en el trabajo son la competencia social, habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de propósito futuro.

Se desenvuelven mejor en ambientes difusos que las personas con baja competencia de resiliencia, ya que afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos. Todo ello hace de la resistencia, un valioso recurso en el mundo laboral actual. Aunque se puede considerar un rasgo, los atributos que la conforman se pueden generar y desarrollar con programas de recursos humanos similares a los que desarrollan la autoeficacia o la inteligencia emocional. Por último, la Vinculación psicológica con el trabajo ('Work engagement'), se ha definido como un estado afectivo positivo de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo (Shaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002)

Concretamente el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción, es

caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo.

Si analizamos los componentes del engagement advertimos que responde a la descripción de un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos.

Las personas que experimentan engagement, se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Afrontan la jornada laboral llenas de energía y dispuestas a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen con sus tareas plenamente implicándose en cada momento de su quehacer diario. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar (Salanova & Schaufeli, 2004).

## **2.10. Contrato Psicológico**

El contrato Psicológico es un constructo que se ha utilizado en las últimas dos décadas para analizar y comprender las relaciones entre los trabajadores y sus empresas. Incluye los aspectos informales de la relación laboral no considerados en el contrato formal y presenta importantes efectos sobre las actitudes y conductas laborales y sobre la salud ocupacional de los trabajadores. (Peiró, 2012)

Esos aspectos informales que menciona el autor, pueden adoptar varias formas tales como: obligaciones percibidas, promesas recibidas, expectativas generadas, etc.

Lógicamente, pueden surgir algunos “malos entendidos” y “conflictos” por lo que una parte puede recibir como incumplimiento o ruptura de las promesas recibidas de la otra, mientras que la otra parte puede entender que no ha realizado esas promesas. Es importante en ese caso atender a la interpretación que la parte que no recibe lo prometido realiza de esa contingencia. Si la percepción y la atribución que se hace son de incumplimiento derivadas de aspectos involuntarios, probablemente se interpretará como mala voluntad y pretensión de abuso por la parte que incumple las obligaciones y promesas realizadas, las respuestas y reacciones de la parte que se percibe vulnerado y violado el contrato psicológico, serán diferentes y mermará en el trato hacia la otra parte.

## CAPITULO III – METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo de estudio

El presente trabajo es un estudio exploratorio descriptivo-transversal, debido a que se recaba información con el sustento de un instrumento para conocer el grado en el que la variable del “*engagement*” se aplica en un momento o estado específico dentro de ciertas organizaciones.

### 3.2. Proceso de trabajo

- Se documentó información de diversas fuentes confiables sobre la naturaleza y contribución de “*engagement*” en los procesos humanos del trabajo
- Se diseñó encuesta dirigida a especialistas de recursos humanos para evaluar el grado en el que ellos consideran se le da valor al “*engagement*” en la captación de personal y para conocer las variables que ellos tomarían en cuenta para investigar sobre el grado en que los empleadores valoran el “*engagement*” al integrar nuevo capital humano en sus empresas.
- Mediante la entrevista, se aplicó la encuesta a 20 Especialistas en Recursos Humanos y se codificaron los hallazgos de la misma.
- En base a los resultados de la encuesta y a los fundamentos del marco teórico se diseñó una encuesta definitiva para aplicar a 25 responsables de recursos humanos de organizaciones grandes del noreste de México.
- Se aplicó encuesta y se documentaron los resultados.

## CAPITULO IV – RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Sondeo previo con especialistas

Para obtener información previa, se aplicó una encuesta a 20 especialistas (ver Anexo 1), todos ellos profesionistas y con puestos variados en Recursos Humanos, tales como: Directores, Gerentes, Coordinadores, Analistas, Desarrollo y Capacitación. De Empresas manufacturera y de servicios. Con el fin de conocer el grado y la importancia que se le da al concepto “engagement” en el proceso de captación de personal.

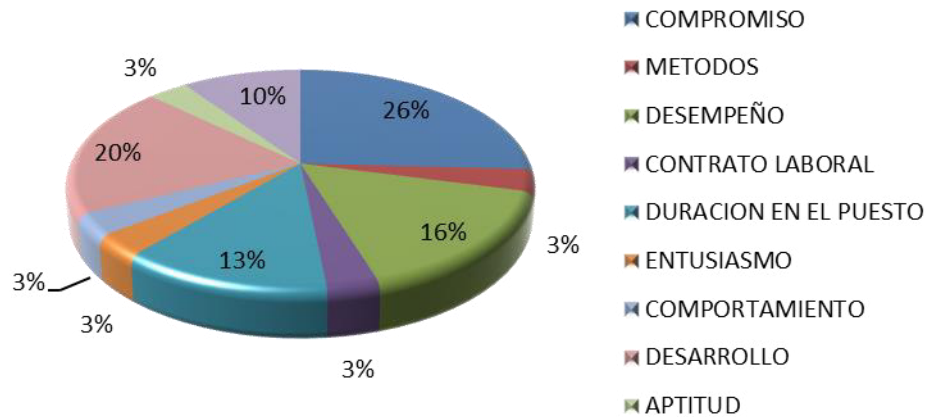
Se encuentran los resultados siguientes:



Gráfica 1

El 74% consideró que es muy importante considerar el factor “*engagement*” y Contrato psicológico en los procesos de Selección y Contratación, Promociones y Transferencias de personal.

## MENCIONES



Gráfica 2

Grado de importancia que le dan los especialistas en Recursos Humanos a las variables que ellos tomarían en cuenta para investigar sobre el grado en que los empleadores valoran el “engagement” al integrar nuevo capital humano en sus empresas. Destacando en orden de importancia y relevancia: Compromiso, Desarrollo Personal, Desempeño y Permanencia en el puesto.

### 4.2. Opinión de Especialistas

Posteriormente, tomando en cuenta, los resultados obtenidos, se realizó una encuesta definitiva (ver Anexo 2), donde se les pidió a 25 Responsables del área de Recursos humanos de empresas manufactureras y de servicio del noreste de México, desarrollaran tres preguntas claves, para cada variable, que ellos consideran de suma importancia y que comúnmente se les realiza a los candidatos en su organización, durante el proceso de selección; para conocer e investigar más acerca de ellos como persona, empleado y conocimientos aplicados en sus puestos.

### 4.3. Preguntas de los Especialistas

A continuación se muestran las preguntas sugeridas por los 25 Responsables del área de recursos humanos de empresas comerciales como: “Comerciantes Unidos de Mty”, “Premium Restaurant Brands (KFC)”, “Grupo S-MART”, “Grupo SUKARNE”, “Talento Operativo Empresarial (PH)”, “SS Global (SUPER SALADS)”, “Comercial de Alimentos (KOTO SUSHI-BAR)”; empresas manufactureras como “VILLACERO”, “Grupo ALEN”, “MADISA”, “BOLFILMSA”; organizaciones educativas como: “U.A.N.L.”, “Instituto de Biotecnología-UANL”, empresas de comunicación: “Grupo MULTIMEDIOS”, “Canal 53tv y Radio UANL 89.7fm”; empresas de servicios como: “Agua y Drenaje Mty”, “Sofnet Soluciones”, “IACSA” y varios despachos expertos en RH. Las preguntas son para cada variable arrojando los siguientes resultados:

**Tabla II. Preguntas más frecuentes de los Especialistas**

COMPROMISO	54 Cuestiones
DESARROLLO PERSONAL	60 Cuestiones
DESEMPEÑO	60 Cuestiones
PERMANENCIA EN EL PUESTO	57 Cuestiones



□ COMPROMISO

- 1.- Actualmente, ¿cuál es tu mayor compromiso?
- 2.- ¿Qué significa para ti la palabra, compromiso; y cual sería para la empresa?
- 3.- ¿Por qué quieres trabajar con nosotros?
- 4.- ¿Te gustaría trabajar solo o en equipo?
- 5.- ¿Cómo te ves en tu futuro profesional?
- 6.- ¿Crees que tu experiencia sea la suficiente para este trabajo?
- 7.- ¿Estarías dispuesto a trabajar, si la ocasión lo amerita, más tiempo de lo acordado?
- 8.- Describe cómo será tu vida de aquí a diez años.
- 9.- ¿Porque te interesa este trabajo?
- 10.- ¿Cómo puedes demostrar que eres el mejor candidato para este puesto?
- 11.- ¿Por qué crees que te deberíamos de contratar?
- 12.- ¿Qué actitud tienes delante de los encargos imprevistos o urgentes?
- 13.- ¿Que pensarías si supieras que vamos hacer muy exigentes contigo?
- 14.- ¿Qué importancia le das a la responsabilidad?
- 15.- ¿Que entiendes por esta frase?. "A usted no le pagamos por pensar"
- 16.- ¿Aceptarías un cambio de residencia por cuestiones de trabajo?
- 17.- ¿Por qué crees que eres el mejor candidato?
- 18.- ¿Quién ha sido el mejor jefe que has tenido y por qué?
- 19.- ¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?
- 20.- ¿Cree tener los conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo de manera correcta?
- 21.- ¿Has recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?
- 22.- ¿Cómo organizas tu tiempo de trabajo?

- 23.- ¿Qué es lo que te motiva para el cambio de trabajo?
- 24.- ¿Que evalúas para seleccionar una oportunidad laboral?
- 25.- ¿Qué harías si una empresa te ofrece un 20% de incremento en tu sueldo para que trabajes con ellos?
- 26.- ¿Cuál es la disponibilidad con que cuentas para integrarte a tu nuevo puesto?
- 27.- Si se presenta una situación en la cual se requiere que debas viajar en forma inmediata, ¿Cuál sería tu respuesta a esa solicitud? Y en caso de que no puedas realizar el viaje, ¿Por qué no te sería factible hacerlo?
- 28.- ¿Cuál es el proyecto más reciente en que hayas participado en todas las etapas y en qué consistió tu participación?
- 29.- ¿Qué tiempo le dedicarás a integrarte en la Cia. Fuera de tu horario laboral?
- 30.- ¿Puedes describir la Visión y Misión de la Cia.?
- 31.- ¿Qué piensas de aportar de tus experiencias en tu desempeño laboral?
- 32.- ¿Cómo involucraras a tu familia en tu trabajo?
- 33.- ¿Cuál fue el trabajo en el cual permaneciste por más tiempo y por qué?
- 34.- ¿Cuáles son los métodos que utilizas para cumplir con los resultados?
- 35.- ¿Por qué te gustaría formar parte de esta empresa?
- 36.- ¿Qué es lo que puedes aportar a nuestra organización?
- 37.- En tu anterior trabajo, ¿tuviste algún caso que atender fuera de horario de trabajo?  
¿Cuál fue y como lo resolviste?
- 38.- ¿Cuáles son tus principales valores?
- 39.- Si te contratáramos, ¿Cuál sería tu objetivo en la empresa?
- 40.- ¿Qué esperas de la empresa?
- 41.- ¿Cuántos empleos has tenido a lo largo de tu vida profesional?

- 42.- ¿Cómo consideras que ha sido tu desempeño en los anteriores empleos?
- 43.- ¿Cuáles serían los principales motivos por los cuales abandonarías un empleo?
- 44.- ¿Que tanto estarías dispuesto a respetar las Reglas y Horarios de la empresa?
- 45.- ¿Estarías disponible para trabajar después de tu horario, descansos, días festivos y cierres de mes, sin problema?
- 46.- ¿Tienes algún compromiso económico?
- 47.- ¿Cuántos empleos has tenido, donde hayas tenido un crecimiento económico y profesional? ¿Por qué has terminado esas experiencias?
- 48.- ¿Cómo te esforzarías más allá de lo requerido para apoyar el éxito en la organización?
- 49.- ¿Estás dispuesto a asumir nuevas tareas si son necesarias?
- 50.- ¿Cómo aceptarías un gran cambio dentro de tus actividades diarias?
- 51.- ¿Que tanto te sientes comprometido con la empresa?
- 52.- ¿Que tanto te comprometes con tu trabajo?
- 53.- ¿Cómo colaboraste con tu anterior empresa a lograr los objetivos?
- 54.- Si sintieras inconformidad por algo. ¿Tu compromiso sería el mismo? ¿Por qué?

**DESARROLLO PERSONAL**

- 1.- ¿Qué actividades acostumbras a realizar en tu tiempo libre?
- 2.- ¿Qué actividades te gustaría realizar si tuvieras más tiempo libre?
- 3.- Si tuvieras oportunidad, ¿qué cursos te gustaría tomar?
- 4.- ¿Crees que has realizado los estudios adecuados para tus capacidades?
- 5.- ¿Has recibido algún tipo de formación complementaria?

- 6.- ¿Cuál sería tu objetivo profesional a corto plazo?
- 7.- ¿Qué capacidad te han valorado en trabajos anteriores?
- 8.- ¿Qué es lo que mejor sabes hacer, en relación a este puesto?
- 9.- ¿A qué dedicas tu tiempo libre?
- 10.- ¿Crees que tu carácter o personalidad te puede llegar a afectar en el trabajo?
- 11.- Si tuvieras la libertad de escoger el puesto de trabajo dentro de nuestra empresa, ¿cuál escogerías y por qué?
- 12.- ¿Cómo te visualizas en la empresa en un corto, mediano y largo plazo?
- 13.- ¿Qué opinas respecto al aprendizaje?
- 14.- ¿Qué idea, has comprobado, que la gente tiene de ti?
- 15.- ¿Cuál ha sido la etapa más importante en tu vida?
- 16.- ¿Estarías dispuesto a tomar un curso, a cargo de la empresa, antes de ser contratado?
- 17.- ¿Cuál sería tu reto profesional que quisieras alcanzar en los próximos seis meses?
- 18.- ¿Cuáles fueron tus puestos y los logros en cada uno de ellos, de tu trabajo anterior?, descríbeme desde que iniciaste hasta el último puesto que ocupaste...
- 19.- ¿Cuáles son tus intereses laborales?
- 20.- ¿Te gusta pedir ayuda cuando la necesitas?
- 21.- Hoy en día, ¿te sientes capaz de seguir aprendiendo?
- 22.- ¿Qué haces cuando tienes dificultades en la elaboración de tu trabajo?
- 23.- ¿Cuál ha sido el trabajo más interesante para ti, y como lo manejaste?
- 24.- ¿Cuántos cursos y diplomados has tomado, por qué y para qué?
- 25.- ¿En qué campo de desarrollo del puesto te especializaste en tu empresa anterior?
- 26.- ¿Estarías dispuesto a capacitarte, para una posible promoción fuera de tu horario normal de empleo?

- 27.- ¿En qué modulo estas certificado o tienes experiencia?
- 28.- ¿Cuál es el rol (liderazgo, técnico, etc.) que estás buscando realizar dentro de la compañía?
- 29.- En tu experiencia, ¿Cuáles son los mayores retos que se te han presentado en tu rol?
- 30.- ¿Que conocimientos que aplican en tus funciones, deseas incrementar?
- 31.- ¿Cuáles son tus expectativas respecto a tus compañeros (similares y subalternos)?
- 32.- ¿Cuántas horas fuera de tu horario de trabajo, estas dispuesto a dedicar para especializarte en algo que te interese?
- 33.- ¿Consideras importante la convivencia con los demás departamentos?
- 34.- ¿Crees que el trabajar en esta empresa beneficiará tu desarrollo personal?
- 35.- ¿Que te gustaría encontrar en esta empresa para sentirte satisfecho de manera profesional?
- 36.- ¿Cómo te visualizas dentro de cinco años en la compañía?
- 37.- ¿Cómo alcanzarías la excelencia en la compañía?
- 38.- ¿Qué fue lo que hiciste para la promoción de tu último puesto?
- 39.- ¿Cual es o fue el motivo que te hizo cambiar de empleo?
- 40.- En tu empresa, ¿propusieron algún proyecto tuyo para mejorar el desarrollo de la misma?
- 41.- ¿Cómo crees que estos proyectos se alinean con tu desarrollo personal?
- 42.- ¿Cómo te preparas continuamente para desarrollarte?
- 43.- ¿Que preparación tienes?
- 44.- ¿Cuál es tu especialidad?
- 45.- ¿Que equipos manejas (operativos y administrativos)
- 46.- ¿Que idiomas dominas?

- 47.- ¿Cuál es tu definición de familia?
- 48.- ¿Cuáles consideras que son los principales valores de un líder?
- 49.- ¿Cómo crees que el trabajar para esta compañía podría beneficiarte en el terreno Familiar personal?
- 50.- ¿Qué es lo que piensas del despido o la renuncia y por qué?
- 51.- ¿Cuál es el área de oportunidad profesional que tengas identificada?
- 52.- ¿Qué puntos vas a considerar para decidir trabajar en una empresa?
- 53.- ¿Tienes ya un plan de superación profesional o personal?
- 54.- Mencióname dos logros, personal y profesional.
- 55.- ¿Qué tan difícil es para ti, tomar decisiones que afectan a personas que conviven contigo a diario?
- 56.- En tu empleo anterior, ¿alguien en el trabajo te habló acerca de tu progreso?
- 57.- ¿Qué es lo que más te inspira a cumplir con las metas de tu trabajo?
- 58.- ¿Crees que es importante capacitar, adiestrar al personal para lograr un buen desempeño) ¿por qué?
- 59.- ¿Cómo logras superar a tu personal si tuvieras a cargo?
- 60.- ¿Qué esperas de esta empresa para que contribuya a tu desarrollo?

□ DESEMPEÑO

- 1.- ¿Cuál ha sido el mayor logro personal en tu vida?
- 2.- ¿Cuál es la meta máxima que persigues alcanzar en tu vida, en lo personal?
- 3.- ¿Cuál es la meta máxima que quieres alcanzar en tu trabajo?
- 4.- ¿Te consideras un buen profesional?
- 5.- ¿Qué fue lo que aprendió de su último puesto, que pudiera llevar a la práctica con nosotros?
- 6.- ¿Qué tipo de tareas y actividades le gusta realizar en su trabajo?
- 7.- ¿Que actitudes y aptitudes crees que tengas para el puesto que ofrecemos?
- 8.- Cita dos experiencias laborales, en la que hayas demostrado lo que crees que vales.
- 9.- ¿Cómo te gustaría que fuera tu futuro jefe?
- 10.- ¿Cuáles han sido tus éxitos en trabajos anteriores?
- 11.- Me puedes mencionar algo positivo y algo negativo de tu anterior trabajo.
- 12.- ¿Cómo puedes demostrar que tienes capacidad de relacionarte con la gente?
- 13.- ¿Cómo te definirías en cuanto a tu desempeño logrado en tu empleo anterior?
- 14.- ¿Comenta alguna situación en tus empleos anteriores que te hayan marcado de por vida?
- 15.- ¿Qué importancia le das a la Amistad?
- 16.- Cuéntame un problema en tu trabajo anterior en cuya solución hayas participado activamente.
- 17.- ¿Cuál sería el logro en tu vida profesional que hayas alcanzado y que estés orgulloso de el?
- 18.- ¿Cómo te desenvuelves en situaciones difíciles?
- 19.- ¿Qué haces cuando tienes dificultades para resolver un problema?

- 20.- ¿Cuántas actividades puedes y te gusta realizar a la vez?
- 21.- ¿Cuál sería el método adecuado para la motivación de tu persona?
- 22.- ¿Cómo sería la relación con tus nuevos compañeros?
- 23.- ¿Qué harías para lograr lo que deseas en un futuro en la Empresa?
- 24.- En tu anterior empleo, ¿cómo iniciaste y como terminaste?
- 25.- ¿Que logros laborales has tenido y en cuánto tiempo?
- 26.- Ante una adversidad, ¿cómo te motivarías tú y el equipo de trabajo, para seguir entregando buenos resultados?
- 27.- ¿Cuál ha sido el mayor impacto que has dejado en forma positiva dentro del último proyecto o trabajo que desempeñaste?
- 28.- ¿Que has hecho diferente para alcanzar los objetivos planeados?
- 29.- En tu experiencia; ¿Qué es en lo que debemos centrar nuestra atención en el puesto que deseas desempeñar, y cuáles son tus planes para lograr esos objetivos?
- 30.- ¿Cuál es el alcance que desempeñarás a futuro en tu esquema laboral?
- 31.- ¿Cuál será tu aportación en el rubro de visión y misión?
- 32.- ¿Cuáles herramientas crees que dominaras para el logro de tus funciones?
- 33.- ¿Qué fue lo que más disfrutaste de tu trabajo anterior?
- 34.- ¿Cuáles fueron tus actividades preferidas dentro de ese puesto?.
- 35.- Plátame algún caso en el que no hayas obtenido los resultados esperados y ¿cómo fue que reaccionaste?
- 36.- Mencióname sobre alguna situación en el que hayas propuesto una mejora para tu área de trabajo y ¿Cuáles fueron los resultados?
- 37.- Actualmente, ¿tienes algún reto personal?
- 38.- ¿Cuántos años tienes de experiencia que se puedan aplicar a este puesto?



- 39.- ¿En cuales empresas has estado?
- 40.- ¿Cuáles puestos similares has ocupado?
- 41.- ¿Cuáles han sido tus funciones que más has desarrollado?
- 42.- ¿Cómo te marcas los objetivos?
- 43.- A falta de conocimientos para afrontar una situación concreta, ¿cuál crees que es la mejor solución?
- 44.- ¿Cómo te desenvuelves en situaciones difíciles?
- 45.- ¿Cuando has tenido personal a tu cargo, cual es la primera actitud que le observas?
- 46.- ¿Cuál será tu principal objetivo una vez de haber ingresado a la empresa?
- 47.- ¿De qué manera te gustaría destacar o distinguirse en la organización?
- 48.- ¿Qué sabes de la mejora continua?
- 49.- ¿Cuál es tu principal motivación a la mejora continua y por qué?
- 50.- ¿Cuál es tu estrategia para motivar a tus trabajadores?
- 51.- Tu elaboras tus estrategias o tienes a alguien más y tú te responsabilizas de ellas?
- 52.- ¿Qué es lo que te motiva en tu profesión y en tu trabajo?
- 53.- ¿Cuáles son tus metas a corto, mediano y a largo plazo?
- 54.- ¿Has tenido promociones de puesto dentro de una misma compañía?
- 55.- ¿Cuáles son tus hobbies?
- 56.- En tu anterior empleo, hubo situaciones a menudo, que estabas tan involucrado que el tiempo pasó demasiado rápido?
- 57.- ¿En tu anterior empleo, tuviste oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?
- 58.- ¿Hacia dónde diriges tus esfuerzos cotidianos?
- 59.- ¿Siempre logras lo que te propones?
- 60.- ¿Qué es lo que más te motiva en la vida?

□ PERMANENCIA EN EL PUESTO

- 1.- ¿Porque te separaste de tu empleo anterior?
- 2.- ¿Qué era lo que más te agradaba de tu empleo anterior?
- 3.- ¿Qué era lo que menos te agradaba de tu empleo anterior?
- 4.- ¿Cuál es el trabajo que más te ha gustado y por qué?
- 5.- ¿Por qué quieres cambiar de trabajo?
- 6.- ¿Qué situación te molesta más, en tu lugar de trabajo?
- 7.- ¿Qué es lo que más valoras en un puesto de trabajo?
- 8.- ¿Qué actitud tienes ante trabajos repetitivos, rutinarios y burocráticos?
- 9.- ¿Qué actitud tienes ante la llamada de atención que te haga tu jefe inmediato?
- 10.- Si te encuentras en una posición adversa en tu puesto de trabajo, ¿la comentarías de inmediato y con quién?
- 11.- ¿Qué importancia le das al matrimonio?
- 12.- ¿Qué importancia le das a la política?
- 13.- ¿Que es más importante para ti, un buen contrato laboral o una buena realización profesional?
- 14.- ¿Qué harías si te dieras cuenta que tendrás un cambio relevante en tu trabajo?
- 15.- ¿Cómo puedes mejorar tu trabajo, en lo personal?
- 16.- ¿Cuál fue el motivo principal que te hizo abandonar tu anterior trabajo?
- 17.- ¿Cuál ha sido tu mayor antigüedad en trabajos anteriores y como te sentiste al abandonarlo?
- 18.- ¿Buscas un trabajo fijo o temporal?

- 19.- ¿Tienes experiencia similar en este puesto a contratar?
- 20.- ¿Cuál sería una clave para lograr un ascenso en tu organización?
- 21.- ¿Cómo lograrías tener seguro tu puesto de trabajo?
- 22.- ¿Cómo sería tu relación laboral empresa- empleado?
- 23.- ¿Conociendo lo que te ofrece la empresa, sueldo y puesto; ¿Qué es lo que te motivaría al cambio?
- 24.- ¿Te gustaría estar en un puesto con retos constantes?
- 25.- ¿Estarías dispuesto a capacitar a personas que puedan relevarte de tu puesto, fuera de horario de trabajo?
- 26.- ¿Cuáles han sido los últimos tres empleos o proyectos en que has participado y los tiempos que has durado en ellos?
- 27.- ¿Estás buscando generar experiencia en este puesto y realizar carrera en la compañía?
- 28.- ¿Cuáles son tus planes a cinco años?
- 29.- ¿Cómo visualizas tu carrera dentro de los próximos diez años?
- 30.- ¿Cuál es el puesto más próximo que deseas desempeñarte?
- 31.- ¿Que implementarías dentro de tu esquema laboral en un futuro?
- 32.- Consideras que las tareas a realizar pueden aburrirte en un momento determinado
- 33.- ¿Crees que seamos una buena empresa, donde te puedas desarrollar profesionalmente?
- 34.- ¿Cuáles son las expectativas que tienes de la empresa?
- 35.- ¿Cuáles son tus áreas de interés?
- 36.- ¿Qué harías para enriquecer día, a día tu trabajo?
- 37.- ¿Porque escogiste esta área?
- 38.- ¿Qué es lo que esperas de este puesto?
- 39.- ¿Cuál es el motivo por el cual te agrada seguir con tu experiencia, este puesto?

- 40.- Mencióname algún logro del que te sientas muy orgulloso
- 41.- Actualmente, ¿tienes algún reto profesional?
- 42.- Cuéntame ¿un reto profesional alcanzado en los últimos seis meses?
- 43.- ¿Cuántos trabajos has tenido?
- 44.- ¿Porque te gustaría formar parte de la empresa?
- 45.- ¿Qué valor agregado consideras poder darle a tu puesto y por qué?
- 46.- ¿Que conocimiento cree adquirir en su estancia en la empresa?
- 47.- ¿Cuánto tiempo te vez trabajando dentro de la empresa?
- 48.- ¿Qué harías para llegar al puesto más alto de la empresa?
- 49.- ¿Que le ofreces, a la compañía como trabajador?
- 50.- ¿Cuáles son tus expectativas de sueldo y prestaciones?
- 51.- ¿Aceptarías cualquier tipo de trabajo, para seguir laborando para la organización?
- 52.- ¿Aceptarías hacer algo, que vaya en contra de lo que juzgas; para seguir trabajando en la organización?
- 53.- ¿Que hace cuando su trabajo interfiere con su vida familiar?
- 54.- ¿Cuál es tu plan de carrera ideal?
- 55.- En una promoción ¿desearías quedarte en tu puesto actual o aceptarías nuevos retos?
- 56.- ¿Cómo lograrías hacer un plan exitoso para el futuro?
- 57.- ¿Qué es lo que necesitas para permanecer en un puesto?

## CAPITULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Codificación de Preguntas

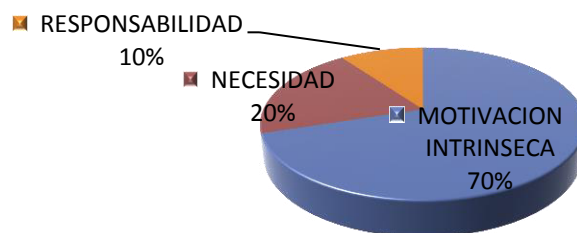
Se realizó una codificación por cada tema con el fin de identificar el orden de importancia que se le da al “engagement” en el proceso de selección y su importancia en la captación del personal con base en un sustento teórico y con el soporte de los especialistas en Recursos Humanos.

Se entrevistó a 25 candidatos (Profesionistas, Gerentes, Técnicos, Cajeros y Operarios) de 5 empresas diferentes (Multipak, Viakon, KFC, Industrias Alen, U.A.N.L), utilizando el cuestionario “Engagement” reducido a 20 preguntas.

#### □ COMPROMISO

##### 1.- *¿Por qué crees que te deberíamos de contratar?*

Con esta pregunta se trata de averiguar en que grado el candidato pudiese desarrollar el “engagement”; en la que se podrá observar si se refiere a experiencias sobresalientes en anteriores trabajos y podremos medir su **Motivación Intrínseca** en base a su experiencia, conocimientos y el deseo de aprender nuevas cosas, logrando así la superación y el éxito, es decir; la Motivación por Experiencia.

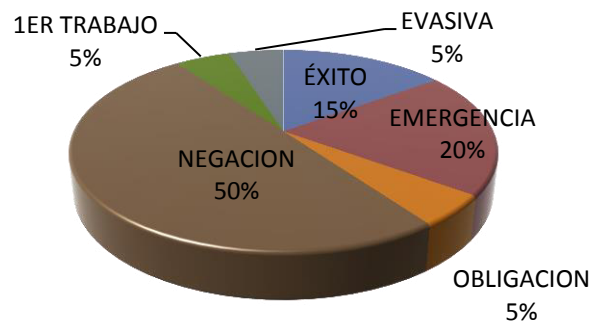


Gráfica 3. Compromiso 1

2.- En tu anterior trabajo, tuviste algún caso que atender fuera del horario de trabajo, ¿Cuál fue y como lo resolviste?

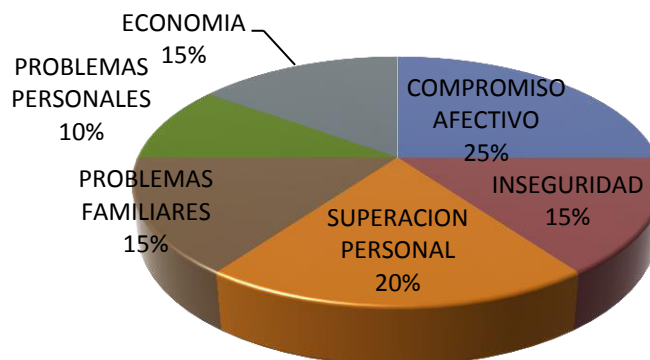
Con esta pregunta se tratará de medir el alto compromiso afectivo que tiene el candidato, manifestado en la predisposición a los cambios organizacionales, para trabajar más de lo establecido, así como también la actitud individual para alcanzar **el éxito** (cumplimiento de objetivos), a través del gran esfuerzo constante.

Gráfica 4. Compromiso 2



3.- ¿Cuáles serían los principales motivos por los cuales abandonarías un empleo?

Con las respuestas dadas a esta pregunta identificaremos el vínculo psicológico que el candidato tendrá con la organización, es decir; que su compromiso de continuidad, no se vea reflejado solo en lo material, o bien, que su **compromiso** no sea **afectivo**, y por alguna razón no exista una identificación psicológica del colaborador con los valores, normas y políticas, o la filosofía de la organización.



Gráfica 5. Compromiso 3

4.- *¿Cuántos empleos has tenido, donde hayas logrado un crecimiento económico y profesional?, ¿Por qué has terminado esas experiencias?*

Con las resoluciones dadas a esta pregunta lograremos, como organización, anticiparnos a posibles futuros conflictos referentes al Clima Laboral, y no tanto al del candidato, sino también a los empleados vigentes, aquí nos daremos cuenta como organización si tenemos alguna área de oportunidad de ver las formas y las maneras de mejorar el ambiente de trabajo, empleando recursos y tareas organizacionales con el fin de minimizar en un buen grado el estrés laboral para lograr la efectividad y la eficiencia. Encontraremos la obligación de hacer sentir a los empleados que van **desarrollando** tanto en lo personal y **profesional** de la mano con la organización, que ellos forman parte de esta como un todo y que son participes en los logros y cumplimientos de metas.

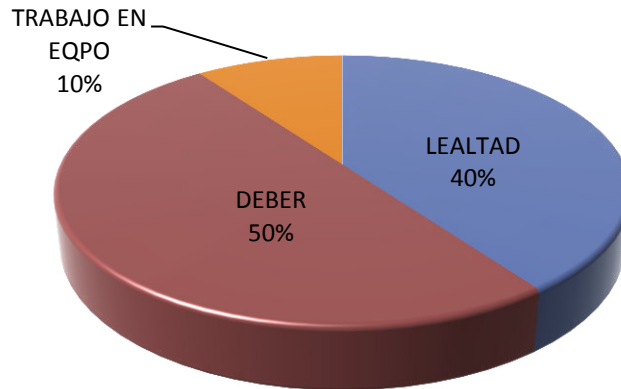
Gráfica 6. Compromiso 4



5.- *¿Cómo podrías describir la forma como te comprometes con tu trabajo?*

Con este tipo de pregunta, mediremos que tanto el candidato se forma su propio vínculo de **lealtad** con la organización; además de desarrollar un estado de afecto positivo persistente hacia las normas, políticas, valores y procesos de la organización para alcanzar las metas y el grado de dedicación que destinará con esmero, vigor y esfuerzo a sus tareas laborales. En otras palabras el grado de “engagement” que puede desarrollar.

Gráfica 7. Compromiso 5

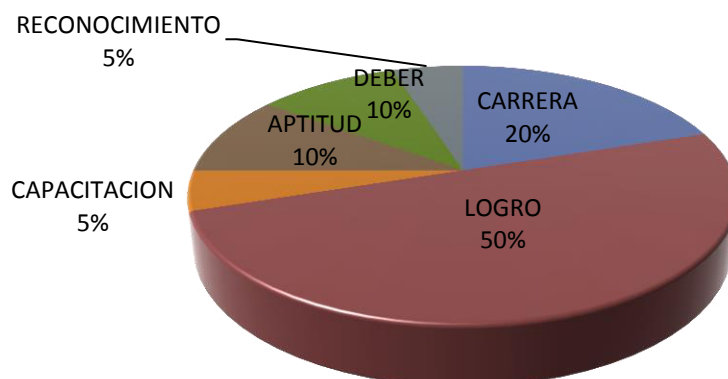


□ DESARROLLO PERSONAL

1. ¿Cuál sería tu objetivo profesional a corto plazo?

Mediante las réplicas conoceremos las expectativas de los individuos, tales como, **hacer carrera**, cumplir con un desarrollo profesional, tener un buen sueldo y compensaciones por trabajo devengado. El éxito profesional se alcanza solamente si sabemos definir qué es lo que queremos.

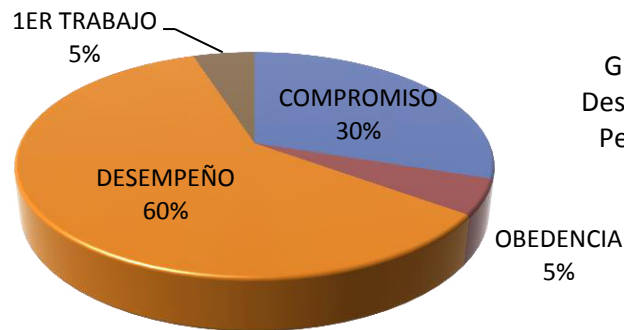
Grafica 8. Desarrollo Personal 1





2. *¿Cuáles fueron tus puestos y los logros en cada uno de ellos de tu trabajo anterior?, descríbeme desde tu inicio hasta el último puesto que desempeñaste.*

Con estas respuestas nos daremos cuenta el grado de desarrollo profesional que alcanzó y en cuanto tiempo, además de la adquisición de confianza y conocimientos para desempeñar nuevos cargos y la forma en que se puede desarrollar en nuestra organización. Si el empleado demuestra profesionalismo, responsabilidad, **compromiso** con su empresa, tendrá muchas más opciones de alcanzar nuevos logros.

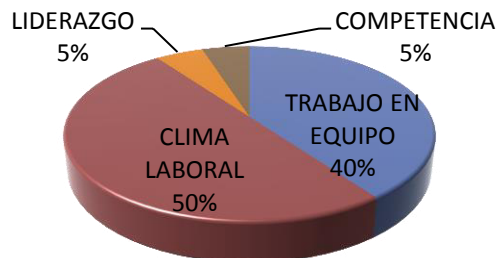


Gráfica 9.  
Desarrollo de  
Personal 2

3. *¿Cuáles son tus expectativas respecto a tus compañeros (similares y subalternos)?*

Con las contestación a esta pregunta en primer lugar veremos que tanto el individuo tiene acoplamiento al trabajo en equipo y también la manera de relacionarse uno a uno, hasta que pueda llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones como **equipo**, hasta alcanzar los objetivos, es decir, mediremos la comunicación efectiva grupal.

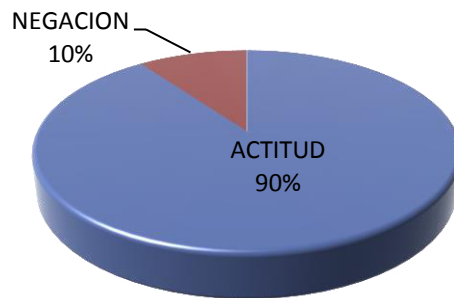
Gráfica 10. Desarrollo de Personal 3



4. *¿Cuántas horas fuera de tu horario de trabajo, estas dispuesto a dedicar para especializarte en algo que te interese?*

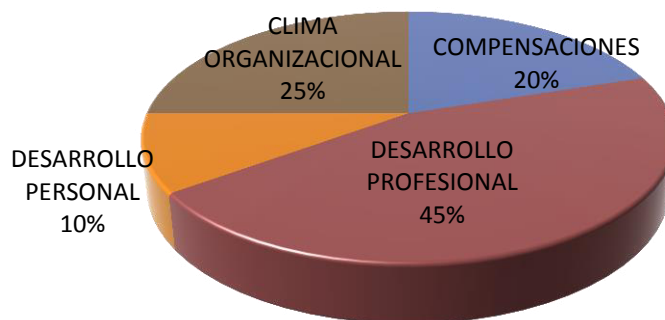
Con esta pregunta mediremos el grado de actitud que el individuo esta decidido a aportar para su propio crecimiento y desarrollo profesional, es decir, el cambio de conducta y la motivación empleada para realizar algo, y como lo utilizará a su favor para alcanzar un logro.

Grafica 11. Desarrollo de Personal 4



5. *¿Qué te gustaría encontrar en esta empresa para sentirte satisfecho de manera profesional?*

Mediante esta pregunta nos brindara la oportunidad si tuviéramos alguna área de oportunidad relacionada con los sueldos y salarios, prestaciones y compensaciones, planes de vida y carrera o bien de retiro, que la organización pueda adoptar en base a sus posibilidades para la retención y obtención de talentos.



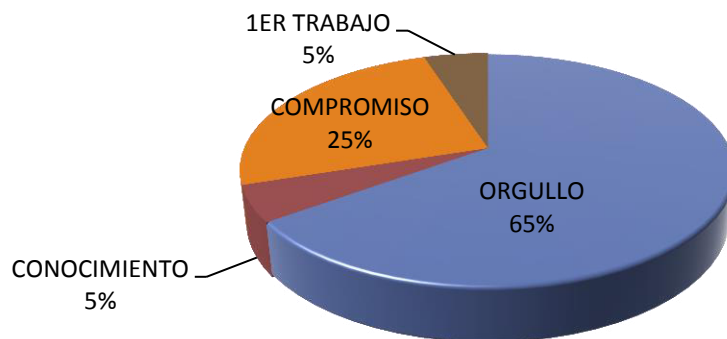
Gráfica 12. Desarrollo de Personal 5

## □ DESEMPEÑO

### 1. ¿Cómo te definirías en cuanto a tu desempeño logrado en tu empleo anterior?

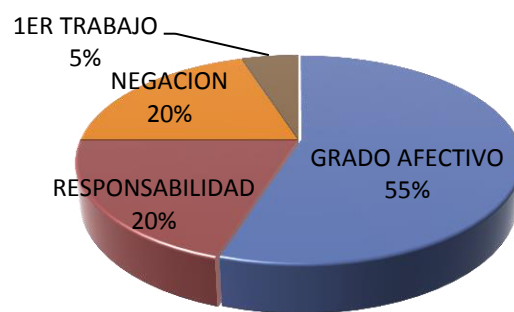
Aunque esta respuesta se espera normalmente sea positiva, debemos de estar atentos para medir los niveles de energía, la voluntad, la persistencia y principalmente el **orgullo** que proyecta el individuo al responder; ya que estas son características propias del *engagement*.

Gráfica 13. Desempeño 1



### 2. Cuéntame un problema de tu trabajo anterior en cuya solución hayas participado activamente.

Con la contestación a esta pregunta se medirá la planeación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la participación en la solución y el **grado de afecto** que tuvo hacia la organización anterior y tendrá para con la nuestra.



Gráfica 14.  
Desempeño 2

### 3.- *¿Cómo te desenvuelves en situaciones difíciles?*

Con las respuestas proporcionadas a esta pregunta, mediremos el grado de optimismo con el cual en individuo afrontará situaciones difíciles, la **confianza** que se tenga al mismo y la persistencia, para sobreponerse ante dichas situaciones adversas. También nos daremos cuenta de las estrategias, para afrontar los cambios y la visión que tiene párala confrontación de los problemas.

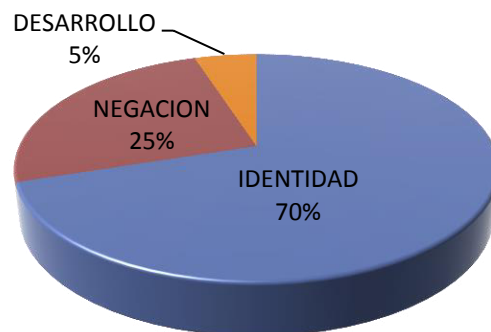
Gráfica 15. Desempeño 3



### 4. *¿Qué sabes de la mejora continua?*

Aquí nos daremos cuenta si lo percibe como en el plan personal, es decir; en el buen desempeño de su trabajo, o por otro lado, siendo parte dela filosofía de la organización donde se tiene que aumentar la calidad en productos o servicios brindados con menos costos. Donde la **participación de la personas** influyen directamente en el proceso.

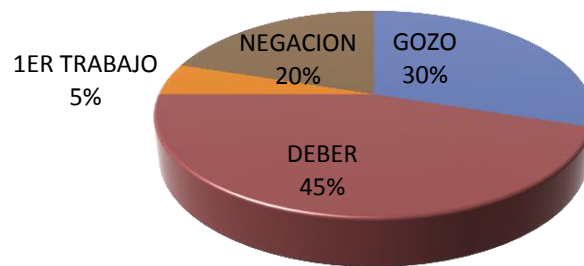
Gráfica 16. Desempeño 4



5. En tu anterior empleo. ¿Hubo situaciones a menudo, que estabas tan involucrado que el tiempo pasó demasiado rápido?

Mediante la réplica a esta pregunta mediremos el grado de absorción del individuo, que se caracteriza por un estado de concentración y sentir que el tiempo pasa rápidamente, teniendo la dificultad de desligarse de las actividades laborales, ya que están produciendo cierto placer y **gozo**.

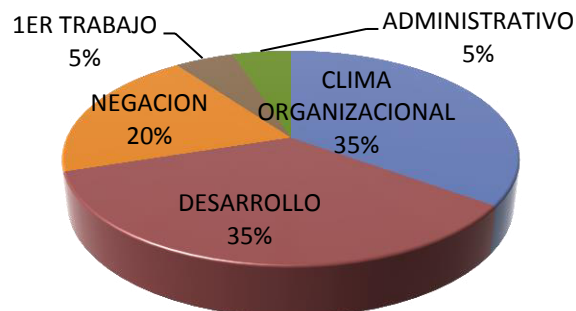
Gráfica 17. Desempeño 5



□ PERMANENCIA EN EL PUESTO.

1.- ¿Por qué te separaste de tu empleo anterior?

La respuesta a esta pregunta nos arrojará algunas de las causas que se pueden convertir en **áreas de oportunidad** en nuestra organización y utilizarlas para poder evitar la rotación de personal o bien corregirlas para retención de talentos ejemplos: Horarios extendidos, síntoma de mala paga, mal clima laboral, falta de liderazgo, etc...



Gráfica 18.  
Permanencia 1

2.- *¿Que actitud tienes ante la llamada de atención que te haga tu jefe inmediato?*

Mediante esta pregunta, nos daremos cuenta el grado de **motivación extrínseca** que trae consigo el candidato, ya que su comportamiento dependerá mucho de lo que le digan o dejen de decir los demás, respecto a sus actividades laborales, es decir; su trabajo dependerá de una acción directa llámese recompensa, castigo e incentivo.

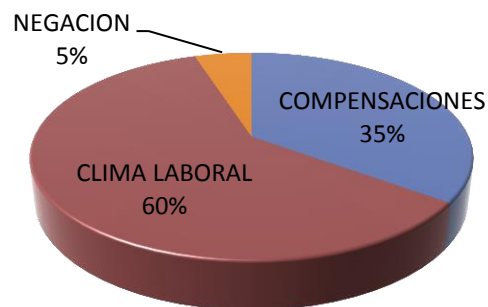
Gráfica 19. Permanencia 2



3.- *¿Cuáles son las expectativas que tienes de la empresa?*

Las réplicas dadas a esta pregunta nos pueden servir como una área de oportunidad para darnos cuenta como organización que tanto cumplimos con el Contrato Psicológico y así poder evitar los conflictos o malos entendidos que nos llevan a los altos niveles de rotación de personal. Además nos servirá para la creación de nuevas estrategias y planes de **compensaciones** para la retención de valores.

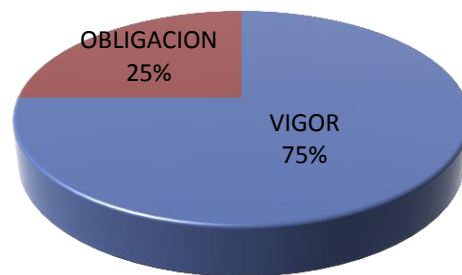
Gráfica 20. Permanencia 3



4.- *¿Qué le ofreces a la Compañía como trabajador?*

Mediante los argumentos otorgados a esta pregunta y utilizando el contrato psicológico, mediremos el compromiso que el individuo contraerá con la organización, también mediremos la energía y la voluntad con la cual el posible trabajador empezará a desarrollar sus actividades, es decir; **el vigor** con el que inicie, al cual le tendremos que dar seguimiento y monitoreo durante el primer mes de actividades laborales, para motivarlo y guiarlo a que sea un trabajador “engagement”.

Gráfica 21. Permanencia 4



5.- *En una promoción ¿desearías quedarte en tu puesto actual o aceptarías nuevos retos?*

Mediremos el grado de **desarrollo y permanencia** que tendrá el individuo ya dentro de la organización, ya que la promoción significa unos de los incentivos más grandes que puede conseguir un empleado, si esta es otorgada por méritos propios. El salir de su zona de confort y recibir nuevas responsabilidades eso habla muy bien de alguien que desea trascender.

Gráfica 22. Permanencia 5



## 5.2. Conclusiones.

Al término de esta investigación se concluye que las empresas no están relacionadas ampliamente con este término “engagement”, respondiendo así a la hipótesis enunciativa de esta investigación; sin embargo tienen otras herramientas, tales como los test de personalidad y psicotécnicos, que durante el proceso de selección les sirven para medir habilidades y aspectos de la personalidad que más influyen en la futura adaptación a la empresa, rendimiento, motivación y actitud de sus candidatos.

El personal “engagement” tendrá un alto rendimiento dentro de la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo, este a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, los intereses personales y empresariales deberán de coincidir. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole, y no solamente de remuneración. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazará automáticamente, actuará con desánimo y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con



más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral deberemos de conocer con profundidad los factores vinculadas con las necesidades humanas y es así como el cuestionario “engagement” puede ayudar a las organizaciones, a identificar a los candidatos que mejor se adaptaran a la misión de la empresa y a su trabajo diario.

El nivel de “engagement” es el que determina la diferencia entre aquellos empleados que están buscando hacer lo mínimo para cumplir con su trabajo y los que están poniendo todo su esfuerzo, energía y entusiasmo en un trabajo que consideran que es una parte fundamental de sus vidas.

Concluyo que una buena gestión del Engagement puede ser muy rentable para una compañía, además de generar otros beneficios sociales para todos sus grupos de interés.

### **5.3 Recomendaciones.-**

El proceso de selección y el “*engagement*” deben de ir de la mano en toda organización positiva ya que esto traerá como consecuencia una mayor eficiencia en el trabajo y mejores rendimientos, por ende beneficios para ambas partes; sin embargo no se debe de perder las relaciones reciprocas y el aprendizaje constante.

Desde mi particular forma de pensar, creo que es verdaderamente importante cursos de capacitación constante en las organizaciones, en los temas de motivación y trabajo en equipo, que realmente ayude al personal (operativo y administrativo) tanto a la adquisición de conocimientos como en el reforzamiento de los mismos y que las altas direcciones cambien su carácter burocrático y tengan una comunicación estrecha con la gran mayoría del personal y atiendan a cada una de las necesidades que el mismo desempeño requiere.

Por lo que respecta a la motivación, realmente es todo un aliciente para poder ir más allá de lo que realmente nos corresponde, el “engagement”. La capacitación ayuda a que la gente se sienta más comprometida con lo que hace, y sus actividades las hará con el entusiasmo y dedicación que realmente merece cualquier profesión, solo cuando se siente identificado con ella.

Pude constatar que realmente cuando la gente se encuentra verdaderamente comprometida con lo que se hace, se obtiene mayor productividad, se atiende a una buena calidad, no obstante es importante recordar que si se tienen los conocimientos necesarios para efectuar dichas actividades aunado a una buena motivación, en medio de un excelente clima laboral; entonces se harán mejor, se realizarán más y se efectuarán con calidad y eficiencia, logrando así alcanzar los objetivos y metas trazados por las organizaciones.

## **Bibliografía.-**

- Brennan, J., Palermo, P., & Tagliapietra, A. (2012). Engagement, relación con el nivel de estudios y trayectoria laboral. *Revista de psicología GEPU*. Vol. 3, N°2, 36-42.
- Carver, C., & Sheier, M. (2002). In C.R. Snyder and S.J. López. *Hanbook of Positice Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración Contemporanea, 6a Ed.,*. México: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, N°23, 695-706.
- Martínez, N., & Dávila, A. (1998). Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: el estudio de la cultura en instituciones educativas. *Revista mexicana de investigación educativa*. Vol 3, N° 6, 203-219.
- McClelland, D. C., & Solana, G. (1989). En D. C. McClelland, *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- Mendoza, O. (2009). Conferencia "Pasión por el Éxito". *Pasión por el éxito*. Huacho, Perú: Centro cultural TEA (taller de Expresión artística).
- Missoum, G. (1999). *La dinámica del éxito personal: claves, técnicas y estrategias*. Bilbao: Deusto.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid: Ra-Ma.
- Peiró, J. M. (2012). Contrato psicológico y prácticas de recursos humanos en el sector de la educación. *Revista Vasca de Gestión de personas y Organizaciones Públicas*, 8-29.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). "El Engagement" de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 109-138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *"El Engagement" de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2012). El éxito lleva al éxito, especialmente cuando la autoeficacia se relaciona con una atribución interna de causalidad. *Estudios de Psicología*, Vol. 33, N°2, 151-165.
- Salanova, Martinez, Llorens, S. (2006). Desarrollando la empleabilidad de los recursos humanos: Un reto de nuestro tiempo. *Estudios Financieros*, 225-240.

- Santos, J. (1993). Recursos humanos. Estudios de Psicología Laboral y Administración de recursos humanos. San Salvador: Universidad del Salvador.
- Segura, M. (2005). Competencias personales del Docente. *Ciencias de la Educación*, 171-190.
- Shaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. [La medida del Burnout y el engagement: un estudio confirmatorio.]. *Journal of Happiness Studies*, N°3, 71-92.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson, 6a Edición.
- Ullrich-French, S., & Cox, A. (2009). Using cluster Analysis to examine the combinations of Motivation Regulations of Physical Educations Students. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 358-379.

## **Anexo I**

### **Sondeo previo con especialistas de RH**

#### Objetivo General

El objetivo general de esta investigación consiste en identificar el grado y la forma en que los empleadores evalúan el potencial del engagement en candidatos; así como conocer la importancia del engagement en la contratación de empleados, con el fin de tener candidatos comprometidos en el bienestar de la organización.

#### Hipótesis.-

En la actualidad no se ha valorado suficientemente el potencial de motivación y compromiso de los candidatos al seleccionarlos y durante el contrato psicológico.

#### Sondeo a Expertos.-

1.- Consideras o no, que se tomó en cuenta el factor engagement y contrato psicológico en los procesos de selección, promoción y transferencias de personal.

R= Si, por qué?

No, por qué?

2.- Si tuvieras que investigar, que tópicos me recomendarías incluir para conocer el grado y la forma en que los empleadores o patrones, toman en cuenta el engagement y el contrato psicológico al momento de llevar a cabo los procesos de selección y contratación, promoción y trasferencias de personal.

Nombre:

Puesto:

## **Anexo II**

### **Opinión de especialistas sobre tópicos dominantes**

#### Objetivo General

Identificar el grado y la forma en que el personal de Recursos Humanos de empresas grandes de manufactura y de servicio evalúa el potencial del “engagement” en los candidatos.

#### Hipótesis

En la actualidad no se ha valorado suficientemente el potencial de motivación y compromiso de los candidatos al seleccionarlos y durante el proceso de captación de personal.

#### Entrevista

- 1.- ¿Existe un perfil definido de empleado en tu Organización?, si es sí; descríbelo, y si es no. ¿Consideras que debe de haber y por qué? No es el perfil para el puesto.
- 2.- ¿Qué es lo que recomiendas a los trabajadores de nuevo ingreso en tu organización?
- 3.- ¿Cuál es el detalle, durante la entrevista con un candidato-prospecto, que a un seleccionador no se le puede pasar?
- 4.- ¿De qué manera se evalúa el desempeño del empleado en tu Cia.; y en qué momento se le hace saber al empleado?
- 5.- ¿Se utilizan las redes sociales, en el proceso de reclutamiento y selección en tu Organización?, si es si, como y que tanto? Y si es no, ¿Lo consideras importante y por qué?
- 6.- Menciona tres preguntas para cada tópico, que se le realiza a los candidatos en tu organización, durante el proceso de selección; para conocer más acerca de ellos como persona, empleado y conocimientos aplicados en sus puestos.

7.- Conociendo que el “engagement” es el grado de motivación y compromiso que tiene el trabajador en su puesto; desarrollándolo más allá de los intereses de la organización. ¿Qué tanto valor y como lo llevan a cabo en tu organización, para detectarlo en un candidato, en el proceso de reclutamiento y selección?

COMPROMISO

1.-

2.-

3.-

DESARROLLO PERSONAL

1.-

2.-

3.-

DESEMPEÑO (MOTIVACION Y LOGROS PERSONALES)

1.-

2.-

3.-

PERMANENCIA EN EL PUESTO (HACER CARRERA)

1.-

2.-

3.-

## **Anexo III**

### **Cuestionario “Engagement”**

**COMPROMISO**

1.- ¿Por qué crees que te deberíamos de contratar?

2.- En tu anterior trabajo, tuviste algún caso que atender fuera del horario de trabajo, ¿Cuál fue y como lo resolviste?

3.- ¿Cuáles serían los principales motivos por los cuales abandonarías un empleo?

4.- ¿Cuántos empleos has tenido, donde hayas logrado un crecimiento económico y profesional?, ¿Por qué has terminado esas experiencias?

5.- ¿Cómo podrías describir la forma como te comprometes con tu trabajo?

**DESARROLLO PERSONAL**

1. ¿Cuál sería tu objetivo profesional a corto plazo?

2. ¿Cuáles fueron tus puestos y los logros en cada uno de ellos de tu trabajo anterior?, descríbeme desde tu inicio hasta el último puesto que desempeñaste.

3. ¿Cuáles son tus expectativas respecto a tus compañeros (similares y subalternos)?



4. ¿Cuántas horas fuera de tu horario de trabajo, estás dispuesto a dedicar para especializarte en algo que te interese?

5. ¿Qué te gustaría encontrar en esta empresa para sentirte satisfecho de manera profesional?

DESEMPEÑO

1. ¿Cómo te definirías en cuanto a tu desempeño logrado en tu empleo anterior?

2. Cuéntame un problema de tu trabajo anterior en cuya solución hayas participado activamente.

3.- ¿Cómo te desenvuelves en situaciones difíciles?

4. ¿Qué sabes de la mejora continua?

5. En tu anterior empleo. ¿Hubo situaciones a menudo, que estabas tan involucrado que el tiempo pasó demasiado rápido?

PERMANENCIA EN EL PUESTO.

1.- ¿Por qué te separaste de tu empleo anterior?

2.- ¿Que actitud tienes ante la llamada de atención que te haga tu jefe inmediato?

3.- ¿Cuáles son las expectativas que tienes de la empresa?

4.- ¿Qué le ofreces a la Compañía como trabajador?

5.- En una promoción ¿desearías quedarte en tu puesto actual o aceptarías nuevos retos?