

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**Gestión por Competencias y Engagement en la empresa
de Call center AST PERÚ S.A.C. Lima-2019**

Para optar : El Título profesional de Licenciada
en Administración

Autor : BACH. MORA NOVOA, CINTHIA DEL
PILAR

Asesora : Mg. Graciela Soledad Verástegui Velásquez

Línea de investigación : Ciencias Empresariales y Gestión de
los Recursos

Fecha de Inicio : 17-11-2021
Fecha de Culminación : 16-11-2022

Lima – Perú
2024

HOJA DE APROBACION DE JURADOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

**Gestión por Competencias y Engagement en la empresa de Call
center AST PERU S.A.C. Lima-2019**

PRESENTADO POR:

BACH. MORA NOVOA, CINTHIA DEL PILAR

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADAS EN ADMINISTRACION

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

APROBADO POR LOS SIGUIENTES JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. AGUEDO BEJAR MORMONTOY

PRIMER MIEMBRO: Dr. AGUADO RIVEROS ULDARICO INOCENCIO.

SEGUNDO MIEMBRO: Mtro. GUTARRA ELIAS ROCIO MIRELLA.

TERCER MIEMBRO: Mtro. MARTINEZ VITOR PAUL DENIS

Lima 2024

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**Gestión por Competencias y Engagement en la empresa
de Call center AST PERU S.A.C. Lima-2019**

Para optar : Título profesional de Licenciada en
Administración

Autor(es) : BACH. MORA NOVOA, CINTHIA DEL PILAR

Asesora : Mg. Graciela Soledad Verástegui Velásquez

Línea de investigación : Ciencias Empresariales y Gestión de
los Recursos

Fecha de Inicio : 17-11-2021
Fecha de Culminación : 16-11-2022

Lima – Perú
2024

Asesor

Mg. Graciela Soledad, VERÁSTEGUI VELÁSQUEZ

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por derramar sobre mí sus bondades e infinitas bendiciones, porque Él es siempre mi compañero y guía.

A nuestras familias porque siempre están dispuestas a brindarnos su cariño y amplio apoyo para lograr nuestras metas.

La Autora

AGRADECIMIENTOS

A Dios por otorgarnos todos los días la facultad de vivir un día más en este mundo.

A nuestras familias por siempre estar a mi lado y ser nuestra fortaleza para el cumplimiento de nuestras metas.

A la Mg. Graciela Soledad Verástegui Velásquez por la ayuda y soporte profesional como asesora durante el proceso de la elaboración de Tesis.

Al Lic. Miguel Molero Chira por brindarnos la oportunidad de realizar nuestra tesis en la institución a la que representa.

Cinthia

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0501 - FCAC -2024

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ENGAGEMENT EN LA EMPRESA DE CALL CENTER AST PERÚ S.A.C. LIMA-2019

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : **Bach. MORA NOVOA CINTHIA DEL PILAR**

Facultad : **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

Escuela Académica : **ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

Asesor(a) : **Mg. VERASTEGUI VELASQUEZ GRACIELA SOLEDAD**

Fue analizado con fecha 14/11/2024; con 122 págs.; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

Excluye Bibliografía.

X

Excluye citas.

X

Excluye Cadenas hasta 20 palabras.

X

Otro criterio (especificar)

El documento presenta un porcentaje de similitud de **18** %.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N° 15 del Reglamento de uso de Software de Prevención Versión 2.0. Se declara, que el trabajo de investigación: **Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.**

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 14 de noviembre del 2024.



MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI
JEFA

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
CONTENIDO	viii
CONTENIDO DE TABLAS	xii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCION	xvii
CAPITULO I.....	20
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	20
1.2. Delimitación del problema	21
1.2.1. Delimitación espacial.....	21
1.2.2. Delimitación temporal	22
1.2.3. Delimitación conceptual temática	22
1.3. Formulación del problema.....	23
1.3.1. Problema general.....	23
1.3.2. Problemas específicos	23
1.4. Justificación de la investigación	23
1.4.1. Justificación social	23
1.4.2. Justificación teórica.....	24

1.4.3. Justificación metodológica	25
1.4.4. Justificación de conveniencia	26
1.5. Objetivos de la investigación	26
1.5.1. Objetivo general	26
1.5.2. Objetivos específicos.....	26
CAPITULO II	28
MARCO TEORICO	28
2.1 Antecedentes del estudio	28
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	28
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	31
2.2 Bases teóricas	34
2.2.1 La gestión por competencias	35
2.2.2 El <i>engagement</i>	40
2.3 Marco Conceptual.....	46
CAPITULO III	49
HIPOTESIS.....	49
3.1 Hipótesis general	49
3.2 Hipótesis específicas.....	49
3.3 Operacionalización de las variables.....	50
METODOLOGIA	51
4.1 Métodos de investigación	51
4.2 Tipo de la investigación.....	51

4.3	Nivel de investigación	51
4.4	Diseño de la investigación	52
4.5	Población y muestra	53
4.5.1	Población.....	53
4.5.2	Muestra del estudio	54
4.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
4.6.1	Técnicas de recolección de datos	54
4.6.2	Instrumentos de recolección de datos	54
4.6.3	Validez de los Instrumentos	54
4.6.4	Confiabilidad de los Instrumentos.....	56
4.7	Técnica de procesamiento y análisis de datos	59
4.8	Aspectos éticos de la Investigación	61
CAPITULO V		63
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....		63
5.1	Descripción de resultados	63
5.1.1	Estudio descriptivo de la variable Gestión por competencias	63
5.1.2	Estudio descriptivo de la variable “engagement”	70
5.2	Contrastación de hipótesis	74
5.2.1	Prueba de hipótesis general	74
ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....		90
CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES		95

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 97

ANEXOS 102

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Expertos para la validación de herramientas	55
Tabla 2 Valores del Coeficiente Alfa de Cronbach y su interpretación	56
Tabla 3 Valores para la Interpretación de la Confiabilidad	57
Tabla 4 Fiabilidad: Variable gestión de competencias.	58
Tabla 5 Fiabilidad: Variable engagement.....	59
Tabla 6 Grado de correlación entre variables.....	61
Tabla 7 Resultados agrupados de gestión por competencias.....	63
Tabla 8 Resultados agrupados de Análisis y descripción de puestos	64
Tabla 9 Resultados agrupados de atracción, selección e incorporación	65
Tabla 10 Resultados agrupados de Formación, capacitación y desarrollo	66
Tabla 11 Resultados agrupados de evaluación del desempeño	67
Tabla 12 Resultados de la dimensión Desarrollo y planes de Sucesión	68
Tabla 13 Resultados agrupados de “remuneración y beneficios”	69
Tabla 14 Resultados de la variable Engagement	71
Tabla 15 Resultados agrupados de la dimensión “vigor”.....	72
Tabla 16 Resultados agrupados de la dimensión dedicación	73
Tabla 17 Resultados agrupados de la dimensión absorción	74
Tabla 18 Pruebas de normalidad	75
Tabla 19 Correlación entre variables.....	76
Tabla 20 Pruebas de normalidad	77
Tabla 21 Correlación entre variables.....	78
Tabla 22 Pruebas de normalidad	79
Tabla 23 Correlación entre “Atracción, selección e incorporación” y “engagement” ..	80
Tabla 24 Prueba de normalidad	81

Tabla 25	Correlación entre formación, capacitación, desarrollo y “engagement”	82
Tabla 26	Prueba de normalidad	83
Tabla 27	Evaluación del desempeño y “engagement”	84
Tabla 28	Prueba de normalidad	85
Tabla 29	Desarrollo, planes de sucesión y “engagement”	86
Tabla 30	Pruebas de normalidad	87
Tabla 31	Correlación entre remuneración, beneficios y “engagement”	88

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de gestión del talento para lograr un alto desempeño	37
Figura 2 Enfoque sistémico para alcanzar la estrategia.....	39
Figura 3 Análisis del Engagement en el trabajo.....	41
Figura 4 Modelo DRL de Bakker y Demeroutti.....	44
Figura 5 Modelo JD-R de Bakker y Leiter	45
Figura 6 Instrumento UWES	46
Figura 7 Agrupación visual para la interpretación de resultados	60
Figura 8 Variable “Gestión por competencias”	64
Figura 9 Variable “Gestión por competencias”	65
Figura 10 Dimensión “Atracción, selección e incorporación”	66
Figura 11 Dimensión “Formación, capacitación y desarrollo”	67
Figura 12 Dimensión “Evaluación del desempeño”	68
Figura 13 Dimensión “Desarrollo y planes de sucesión”	69
Figura 14 Dimensión “remuneración y beneficios”.....	70
Figura 15 Resultados agrupados de la variable “engagement”	71
Figura 16 Resultados agrupados de la dimensión “vigor”.....	72
Figura 17 Resultados agrupados de la dimensión “dedicación”	73
Figura 18 Resultados agrupados de la dimensión “absorción”	74

RESUMEN

La gestión por competencias es una herramienta estratégica que permite aprovechar las capacidades completas de los colaboradores. Las políticas y prácticas estratégicas aplicadas dentro de la organización pueden favorecer el compromiso del colaborador con sus tareas y actividades diarias, lo que significaría que el colaborador logre un engagement con el trabajo, es decir se dedique a sus labores con mayor vigor, dedicación y se encuentre absorbido. En este aspecto, en el estudio se planteó determinar el grado de relación existente entre la gestión por competencias que se ha desarrollado en la empresa de Call Center AST PERU S.A.C. y el engagement que han logrado los colaboradores. Para desarrollar el estudio propuesto, se planteó un estudio de tipo básica y cuantitativo, con un nivel de investigación correlacional. El diseño del estudio es no experimental y de corte transversal. La población del estudio está constituida por los colaboradores de la empresa de Call Center AST PERU S.A.C., y la muestra utilizada se definió como censal, por lo cual las herramientas de investigación se aplicaron a los 55 colaboradores de la empresa. Para lograr el objetivo, se recolectó la información mediante los dos cuestionarios, que se validaron por juicio de experto, los datos arrojaron una confiabilidad de 0.931 con el Alfa de Cronbach. Se llegó a demostrar, mediante el estadístico Rho de Spearman $r=+0.655$, que existe una correlación positiva media a considerable entre las variables “gestión por competencias” y “engagement” en la empresa de Call Center AST PERU S.A.C. periodo 2020.

Palabras clave: Gestión por competencias, engagement, herramientas estratégicas

ABSTRACT

Management by competencies is a strategic tool that allows taking advantage of the full capabilities of the collaborators. The strategic policies and practices applied within the organization can favor the collaborator's commitment to their tasks and daily activities, which would mean that the collaborator achieves work engagement, that is, they dedicate themselves to their work with greater vigor, dedication and find absorbed. In this aspect, the study set out to determine the degree of relationship between competency management that has been developed in the Call Center company AST PERU S.A.C. and the engagement that collaborators have achieved. To develop the proposed study, an applied and quantitative study was proposed, with a correlational level of research. The study design is non-experimental and cross-sectional. The study population is made up of the employees of the Call Center company AST PERU S.A.C., and the sample used was defined as a census, for which the research tools were applied to the 55 employees of the company. To achieve the objective, the information was collected through the two questionnaires, which were validated by expert judgment, the data showed a reliability of 0.931 with Cronbach's Alpha. It was demonstrated, through Spearman's Rho statistic $r=+0.655$, that there is a medium to considerable positive correlation between the variables "management by competencies" and "engagement" in the Call Center company AST PERU S.A.C. 2020 period.

Keywords: Competency management, engagement, strategic tools

INTRODUCCION

Las organizaciones y empresas de hoy requieren del mejoramiento de sus estrategias para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo que lo establecen en su visión y planes estratégicos. En tal sentido, la utilización de diversas estrategias en las organizaciones favorece el cumplimiento de la misión y la visión de la organización, una de ellas la gestión de competencias busca aprovechar el talento humano, las actitudes, las habilidades y el conocimiento de los colaboradores para lograr las metas de la organización. Como una herramienta estrategia, la gestión de competencias se convierte en una secuencia de procesos que va desde el análisis del puesto del colaborador, su selección, su formación, su desempeño, hasta su retribución. Por otro lado, el engagement es ese grado o nivel de conexión motivacional que logra el colaborador con su trabajo, ese compromiso que adquiere con la organización. De tal manera que el colaborador, pone su mayor esfuerzo en la consecución de las metas asignadas.

Salanova y Schaufeli (2009) en su libro “El engagement en su trabajo” dejan entrever que los avances en la Psicología de la Salud Ocupacional, pueden cambiar la “dirección de los recursos humanos” pues la gestión y el desarrollo de la conducta de los empleados es un enfoque altamente importante dentro de las organizaciones que tienen como los activos más valiosos de su organización a sus colaboradores. Por ende, en el proyecto de investigación se busca establecer, si la gestión de competencias que actualmente desarrolla y aplica la empresa Call Center AST PERU S.A.C tiene alguna relación con el nivel de engagement que han logrado los colaboradores de la organización.

La problemática del estudio surge a raíz de la búsqueda de la empresa Call Center AST PERU S.A.C. de estrategias de gestión de competencias, que se enfoquen

en la mejora y desarrollo del personal, la formación y principalmente la retención de sus colaboradores, así como el desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa, en vista que se ha observado que existe una alta deserción laboral. Específicamente en la empresa Call Center AST PERU S.A.C, se ha observado que por falta de un adecuado desarrollo de capacidades en la dirección y planificación de los directivos que es un aspecto estratégico el manejo del talento humano, se ha limitado las capacidades para el cumplimiento de los objetivos de producción además de no haber logrado en los colaboradores un nivel de identificación y compromiso con la organización.

En la investigación se formuló el problema de la investigación: ¿Cómo la Gestión por competencias se relaciona con el engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima - 2020?, la respectiva formulación conlleva a establecer el objetivo de la investigación que busca “determinar la relación que existe entre las dos variables en la mencionada organización empresarial”. Para lo cual, se estableció como aspecto metodológico, un estudio de enfoque cuantitativo, con un nivel correlacional y de diseño no experimental transversal.

La estructura desarrollada en la presente investigación cuenta con cinco capítulos que se describen y explican a continuación:

En el Capítulo I, se procedió a describir la problemática actual de la empresa Call center AST PERU S.A.C. del cual se formuló el problema general de la investigación y seis problemas específicos, definidos mediante las dimensiones tomadas para estudiar la variable “gestión por competencias” como análisis del puesto, atracción, formación, evaluación del desempeño, sucesión, remuneración, Respecto a la variable “engagement” se consideró las tres dimensiones establecidas vigor, dedicación y absorción.

En el Capítulo II, se procedió a realizar un sustento teórico de las variables de la investigación, previamente se consideró el análisis de estudios similares en el Ítem de “antecedentes de estudio” con investigación relacionadas a las variables de investigación. Dentro de las bases teóricas, se consideró a autores reconocidos dentro la Administración como Chiavenato (2011), Ernst & Young Consultores (2014), Gomez, Balkin y Cardy (2008), Alles (2015) y otros para la variable “gestión por competencias”. Mientras que para la variable “engagement” se consideró autores como Salanova y Schaufeli (2009), Moreno y Velázquez (2011), Cambra. Melero y Sese (2012), entre otros, logrando definir conceptualmente las variables y sus correspondientes dimensiones, así como la operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, se elaboró un marco metodológico para la investigación, determinando que el estudio se enmarca dentro de los criterios del método científico de la investigación. El tipo de estudio se definió como aplicado, con un nivel correlacional. Asimismo, se propone la técnica y herramientas para la recolección de datos, definiéndose el uso de dos cuestionarios: el primer cuestionario elaborado en función a las dimensiones de la operacionalización de las variables y el segundo cuestionario en función al instrumento UWES, ambos con respuestas en la escala de Likert.

En el Capítulo IV, se hace un análisis de fiabilidad estadístico de los instrumentos, se muestra los resultados de la investigación agrupados por variables y dimensiones, luego se procedió a realizó la contratación de hipótesis con los resultados obtenidos con el estadístico Rho de Spearman. Finalmente, en el capítulo V, se hace una discusión de los resultados y correlaciones encontrados en la investigación, que se contrastaron con los resultados obtenidos en estudios similares, para luego plantear las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente en las organizaciones surgen distintos problemas como ineficiencia, el bajo rendimiento y la falta de compromiso entre los colaboradores. Debido a ello se ha detectado que existe disminución de la productividad el cual impide que se logre obtener resultados óptimos sobre el desempeño de las habilidades del colaborador.

Por el contrario, (Swan, 2019), señala que:” la falta de talentos con habilidades muy demandadas persiste”. Esto genera que los ejecutivos o administradores de las empresas estén pensando en aplicar estrategias orientadas a los colaboradores y que en ello se persiga la retención y la identificación o compromiso laboral.

Es viable que se identifique aspectos que conllevan a determinar las dificultades que se ve reflejado a través del bajo desempeño de las habilidades del colaborador, el cual se puede producir por la desmotivación de este, es por ello que en el ámbito laboral se está incluyendo de manera satisfactoria la gestión por competencia la cual centra su objetivo en identificar y describir las funciones del colaborador enfatizando las importancias de las innovaciones y adaptaciones a los cambios.

En el Perú, las expectativas respecto a los trabajadores de los niveles técnicos y operativos de las diferentes organizaciones empresariales son muy altas, es decir buscan personal idóneo con experticia en áreas específicas, por ello solicitan a las instituciones educativas cierto perfil de egresados que conlleve a cubrir esas expectativas; además, están estableciendo modelos de gestión por competencias basada en características personales.

Por lo descrito, se debe entender entonces que el nivel de relación que buscan los empleadores no es ya cortoplacista sino por el contrario; están a la caza de los mejores prospectos para desarrollan vínculos de largo plazo, en otras palabras, están planificando estrategias para no solo retener a los mejores trabajadores, sino desarrollar un vínculo de compromiso y de nivel de identificación muy especial hacia la organización; este enfoque, teóricamente llamado “Engagement”.

Call center AST PERÚ S.A.C. es una organización de servicios dedicada que se caracteriza por centrarse en optimizar la experiencia del cliente y la eficiencia de los procesos comerciales. Mediante la implementación de soluciones personalizadas, la empresa logra transformar las interacciones con los clientes, generando un mayor valor para sus socios comerciales. Su portafolio de servicios abarca una amplia gama de soluciones, desde la atención al cliente y la gestión de eventos, todo ello diseñado para mejorar la satisfacción del cliente y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación espacial

El ámbito de aplicación de la investigación se enmarca a la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. ubicada en Camino Real 111 Int. 702 A, San Isidro, Provincia de Lima, Región Lima. La empresa está dedicada a la oferta de todo tipo de servicios a empresas de diferentes sectores de actividad. Dentro de las actividades que se realizan, los colaboradores ofrecen atención al cliente y fidelización, la subcontratación de proceso de negocio, integrando el mundo online y otros servicios BPO (*Business process outsourcing*).

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación se realizó en el periodo del 2020 -2021, habiendo identificado los problemas de investigación, objetivos del estudio, formulación del marco teórico en el periodo 2020. La aplicación de la herramienta se realizó en el 2021 con el inicio de la normalización de las operaciones de la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. La presentación de resultados se realizó en el periodo 2021.

1.2.3. Delimitación conceptual temática

El estudio se limita a conceptualizar dos variables en términos de enfoques de gestión de recursos humanos y tendencias modernas en la gestión de recursos humanos o dirección estratégica en las organizaciones. Por ende, conceptualmente se tomó las propuestas e ideas de Chiavenato que publicó en el 2019 el libro “Gestión del talento humano”, también las propuestas y clasificación de Alles (2015) en su obra “Dirección estratégica de recursos humanos”.

Respecto a la variable “*engagement*” si bien es cierto que es tema utilizado ampliamente en la ciencia de la psicología y es una rama amplia de estudio, para el estudio se puede delimitar conceptualmente al nivel de comportamiento proactivo que logra el colaborador en la organización y que se evaluó a través de sus dimensiones vigor, dedicación y absorción y que teóricamente se ha fundamentado en los psicólogos Boyatzis (2002) y Salanova & Schaufeli (2009). Conceptualmente el enfoque está orientado a medir el nivel de *engagement* que caracteriza al colaborador de la empresa, no evaluando otros conceptos como afectividad, actitud u otros.

1.3. **Formulación del problema**

1.3.1. **Problema general**

- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C., Lima - 2020?

1.3.2. **Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación entre el proceso de análisis y descripción de puestos y el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020?
- ¿Cuál es la relación entre el proceso de atracción, selección e incorporación con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020?
- ¿Cuál es la relación entre el proceso de formación, capacitación y desarrollo de personal con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020?
- ¿Cuál es la relación entre el proceso de evaluación del desempeño y el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020?
- ¿Cuál es la relación entre el desarrollo y planes de sucesión, con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020?
- ¿Cuál es la relación entre la remuneración y beneficios, con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020?

1.4. **Justificación de la investigación**

1.4.1. **Justificación social**

Se realiza un aporte con algunas opciones de mejora para la organización, en relación al nivel estratégico de la organización conformada por los directivos en

diversas áreas, el desarrollar capacidades de gestión conlleva también a generar beneficios para los trabajadores en general pues ello contribuirá a tener mejores condiciones de trabajo, clima organizacional y conllevando a un crecimiento personal y profesional para el beneficio no solo de la empresa sino de cada uno de sus familiares.

En este aspecto, la investigación tiene justificación socialmente, en vista que busca establecer una relación que pudiera existir entre las variables “gestión por competencias” y “*engagement*” dentro de la empresa AST PERU SAC. Puesto que, en las organizaciones, aún falta alcanzar el compromiso de los trabajadores y un nivel alto de identificación; esto porque aún no se desarrollan en nuestro entorno teorías como la gestión por competencias en los directivos o ejecutivos, aspecto que puede coadyuvar a generar mejores condiciones laborales para los colaboradores y de antemano los incrementos de las productividades en favor de la empresa. Asimismo, el estudio permitirá obtener información confiable sobre las gestiones por competencia que se practican en las organizaciones, así como el nivel de *engagement* que han logrado los colaboradores; dependiendo de la organización el uso de la información para mejorar las estrategias adoptadas en la gestión por competencias, lo cual puede repercutir directamente en el *engagement* que permitirá el logro de las metas dentro de los planes estratégicos de la organización.

1.4.2. Justificación teórica

Las gestiones de la competencia del colaborador de las organizaciones pueden incrementar los cumplimientos de los resultados y las metas propuestas en los planes de gestión estratégica de cualquier empresa, sin embargo, tradicionalmente las organizaciones se proponen el cumplimiento de metas en función a términos económicos, por ende, dejan de lado el factor humano que es señalado como el activo

más valioso de las organizaciones. Como resultado, las organizaciones están frecuentemente en la búsqueda de talentos que puedan demostrar un alto desempeño para las tareas encomendadas, no siendo una tarea fácil encontrar el cuadro perfecto para el puesto diseñado, una realidad que afecta directamente a la organización no solo interna y externamente.

Por ende, los estudios relacionados a la gestión de competencias, el manejo del talento humano, en este mundo cambiante de las organizaciones se justifican, pues se requiere que los colaboradores en las organizaciones sean proactivos, responsables y comprometidos con sus tareas, tal como lo señala Moreno y Velásquez (2011)

“... surge la necesidad de llevar a cabo una revisión teórica exhaustiva que dé cuenta de las variables que influyen en la consecución de un nivel de engagement satisfactorio, para que así las conductas de los empleados, de manera espontánea, se vean orientadas al logro y por ende al cumplimiento de los objetivos de la organización”

Además, que estudios aplicados como el presente, permiten contrastar dentro de las organizaciones, los conceptos propuestos en las diversas teorías de la gestión por competencias y dentro de la administración y los conceptos del *engagement* propuestos dentro de la psicología.

1.4.3. Justificación metodológica

El estudio puede servir para la contratación de estudios similares posteriores de varios niveles, tanto en la estructura, la forma y contenido. Igualmente, el desarrollo de herramientas, así como el uso de una herramienta estandarizada puede servir de modelo o guía a futuros investigadores. Respecto a la secuencia metodológica, en la investigación se utilizó el método científico para el desarrollo del estudio, realizando un estudio de nivel correlacional con un diseño no experimental, de corte transversal y enfoque cuantitativo. Para ello se hizo uso de dos cuestionarios aplicados a una

muestra probabilística, y posteriormente se realizó el tratamiento estadístico cumpliendo rigurosamente con las recomendaciones para la elección de un estadígrafo y prueba de hipótesis.

1.4.4. Justificación de conveniencia

El estudio es justificable porque incorpora dos temas de amplia utilización dentro de las organizaciones y de cualquier tipo: educativos, empresariales, castrenses, etc. Organizaciones en los cuales la gestión por competencias del talento humano puede ayudar a conseguir los objetivos deseados, igualmente el *engagement* es un tema de interés para poder lograr una especialización en temas sobre la conducta humana desde un punto de vista de la gestión. Se debe indicar que, en empresas de Call Center, se evidencia un mayor nivel de estrés, esto debido a que los colaboradores deben comunicarse diariamente con una variedad amplia de clientes, con diversas actitudes y comportamientos. Por lo tanto, se debe evaluar el grado de motivación, energía, dedicación y liderazgo decidido alcanzado por los asociados en el manejo de las habilidades utilizadas en dichas organizaciones empresariales.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

- Determinar la relación existente entre la gestión por competencias con el *engagement* en la empresa de Call Center AST PERU S.A.C. Lima – 2020

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre el proceso de análisis y descripción de puestos con el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

- Determinar la relación que existe entre el proceso de atracción, selección e incorporación con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.
- Determinar la relación que existe entre el proceso de formación, capacitación y desarrollo de personal con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.
- Determinar la relación que existe entre el proceso de evaluación del desempeño y el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.
- Determinar la relación que existe entre el desarrollo y planes de sucesión con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.
- Determinar la relación que existe entre la remuneración y beneficios, con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes del estudio

El estudio encontró antecedentes internacionales y nacionales que se relacionaron con las variables de estudio y sus dimensiones se describen a continuación.

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Skinner (2022) en la tesis, *Employee Engagement Strategies Call Center Managers Use to Increase Productivity and Profitability*, realizado en Walden University. La disminución de la productividad de los empleados puede resultar en una reducción de la rentabilidad organizacional. Los líderes de los centros de llamadas están preocupados por la disminución de la productividad, ya que les cuesta millones de dólares cada año en pérdidas de ganancias. Basado en la teoría del intercambio líder-miembro, el propósito de este estudio cualitativo básico fue conocer las estrategias de compromiso de los empleados que nueve gerentes de centros de llamadas en cinco industrias diferentes utilizaron para mejorar la productividad en los centros de llamadas. Los datos se recopilieron mediante entrevistas semiestructuradas y revisión de documentos de la empresa que incluían guías de mejora de procesos e informes anuales publicados públicamente. Los tres temas que surgieron del análisis temático fueron el desarrollo de relaciones, la comunicación efectiva y la gestión del desempeño. Una recomendación clave para los líderes de centros de llamadas que implementan estrategias de participación de los empleados para promover relaciones de intercambio saludables. La implicación para un cambio positivo es que los

empleados comprometidos podrían aumentar su apoyo en actividades comunitarias como programas de alfabetización, iniciativas ecológicas y programas de tutoría.

Kainyu & Kinyua (2023) en el artículo científico, *Managerial Competencies and Business Continuity: A Review of Literature*. Publicada en la International Journal of Education and Research Vol. 11 No. 2 February 2023. A lo largo de los años, las empresas han tenido dificultades para sobrevivir, lo que hace que la esperanza de vida empresarial sea cada vez más corta; aumentando las empresas que han cerrado. Estos fallos amenazan gravemente la continuidad del negocio. Aunque la investigación empírica ha asociado la continuidad del negocio con las competencias gerenciales, no hay evidencia convincente de la literatura empírica existente de que las competencias gerenciales estén relacionadas con la continuidad del negocio. Las funciones críticas de las competencias gerenciales no se han integrado adecuadamente en el mundo empresarial, lo que ha resultado en un desajuste entre la teoría y la realidad. Esto está poniendo en duda la validez de los hallazgos dominantes en términos del vínculo entre las competencias gerenciales y la continuidad del negocio. Por lo tanto, se requiere un análisis exhaustivo para llegar a un acuerdo sobre la conexión exacta entre las competencias gerenciales y la continuidad del negocio, una brecha de conocimiento que este estudio buscó encontrar. Este artículo revisó la literatura conceptual, teórica y empírica existente sobre la relación entre las competencias gerenciales y la continuidad del negocio con el fin de resaltar las brechas de conocimiento adecuadas para formar la base para futuras investigaciones. A través de la revisión de la literatura empírica, el artículo pudo construir un contexto conceptual que destaca los antecedentes históricos de los constructos clave, sus perspectivas y la forma en que se miden y adoptan. El documento reveló una relación entre las competencias gerenciales y la continuidad del negocio, así como el efecto mediador de la ventaja competitiva y el efecto moderador

del dinamismo del mercado en esta relación. Guiado por esta revisión, el artículo sugiere un modelo teórico para explicar los componentes de las competencias gerenciales; competencias de comunicación, competencias de liderazgo, competencias de trabajo en equipo y competencias de planificación como factores que influyen en la continuidad del negocio donde la ventaja competitiva mediaba la relación, ya que el dinamismo del mercado tenía un efecto moderador en la relación entre las competencias gerenciales y la continuidad del negocio.

Mäkikangas, Juutinen, Mäkineniemi, Sjöblom & Oksanen (2022) en el artículo científico, *Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view*. Publicada en la revista *An International Journal of Work, Health & Organizations* Volume 36, 2022 - Issue 4. El objetivo de este estudio fue investigar las características asociadas con la capacidad de los empleados para hacer frente a los desafíos del trabajo remoto, ya que se prevé que los acuerdos de trabajo flexibles constituirán un modelo de trabajo cada vez más generalizado. Específicamente, examinamos los recursos laborales específicos del teletrabajo y las fortalezas y comportamientos de los empleados que pueden ser críticos para aumentar el compromiso laboral cuando se trabaja fuera del entorno de oficina tradicional. Este estudio utiliza un enfoque centrado en la persona para examinar el compromiso laboral y sus antecedentes. 455 empleados completaron el cuestionario cuatro veces durante 10 meses mientras se veían obligados a trabajar de forma remota en respuesta a la pandemia de coronavirus. Los resultados revelaron cuatro perfiles diferentes de compromiso laboral. La mayoría de los trabajadores (75%) tienen un nivel de empleo de moderado a alto que se mantiene estable después de un pequeño aumento inicial. Se observó una disminución en el 25% de aquellos empleados cuyo compromiso laboral ya era bajo al inicio del estudio. Los altos niveles de apoyo organizacional, la funcionalidad del hogar como ambiente de trabajo, la autoeficacia

relacionada con el trabajo y la elaboración del trabajo caracterizaron el perfil en el que el compromiso laboral se mantuvo en un nivel alto durante el trabajo remoto. Se presentan las implicaciones para la práctica relativa al trabajo multilocal de protección del bienestar.

Villamán & Mejía (2022) en la tesis, *Engagement en el personal seleccionado y reclutado internamente en Alorica Dominicana, SRL en Santo Domingo*, realizada en la UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA. Se identifica la relación que puede existir entre los sistemas internos de reclutamiento y selección en las organizaciones de atención al cliente y el compromiso de sus asociados. En este estudio, el compromiso para adaptarse al español se midió utilizando ítems de la Escala Wilmar Schaufeli y Arnold Baker (UWES) (Escala de Compromiso Laboral de Utrecht). Desarrollar un cuestionario de 16 ítems sobre procesos internos de reclutamiento y selección. El cuestionario está diseñado para 47 asociados activos que laboran en oficina, que no tienen vacaciones ni permisos, y que se encuadran en los campos de operaciones, soporte operativo, servicios administrativos, capacitación y recursos humanos, que requieren al menos un año de servicio. y un año de servicio. Servicio en el mismo puesto Dos años. A los responsables de los procesos internos descritos se les llenó un cuestionario con las mismas preguntas con el fin de comparar estos resultados con las variables mencionadas anteriormente. Los socios manifestaron el alto compromiso y percepción positiva de los procesos de integración establecidos por la organización.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

La Jara Jares (2021) en la tesis, *Resiliencia, liderazgo transformacional y engagement en supervisores según logro de objetivos en un Call Center de Lima*, realizada en la Universidad Cesar Vallejo. El propósito del estudio fue determinar la relación entre resiliencia, liderazgo transformacional y compromiso del supervisor en función del logro de metas en un call center de Lima. Para ello se tomará una muestra de 233 sujetos incluyendo sexo y edad entre 20 y 55 años. También se utilizaron los siguientes instrumentos: escala de resiliencia, encuesta de liderazgo transformacional y escala de participación. En este sentido, el presente estudio es relevante con niveles apropiados de descripción, diseño no experimental y métodos cuantitativos. Los resultados apoyaron la hipótesis alternativa mostrando correlaciones positivas entre las variables entre persistencia y liderazgo transformacional ($r = 0,35$; $p < 0,001$; $r^2 = 0,12$) y entre persistencia y compromiso ($r = 0,31$; $p < 0,001$; $r^2 = 0,10$), y finalmente entre liderazgo transformacional y compromiso ($r = 0,39$; $p < 0,001$; $r^2 = 0,16$).

Quintana (2022) en la tesis, *Engagement y cultura organizacional en colaboradores de un Call center del distrito de Bellavista, Callao 2022*, realizada en la Universidad Cesar Vallejo. El propósito de este estudio es determinar la relación entre el compromiso de los socios del call center y la cultura organizacional en el distrito Callao Bella Vista en el año 2022. La muestra estuvo compuesta por 80 hombres y mujeres con edades entre 20 y 30 años. Se utilizaron dos instrumentos, el Cuestionario de Compromiso de Schaufeli y Bekker (2003) y el Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison et al. (2006). Con los resultados se determinó que no hubo correlación entre las dos variables ($p > .05$), así como tampoco hubo correlación entre la variable compromiso y las 12 dimensiones organizacionales luego de las medidas específicas. variable. También queda claro que no existe correlación entre las dimensiones de la variable cultura organizacional y la variable compromiso ($p > .05$). Al realizar un análisis

comparativo del compromiso relacionado con el género del colaborador, se encontró que no existe diferencia significativa ($p=.633$); Lo mismo ocurrió en el análisis comparativo de la cultura organizacional por género, y no se encontraron diferencias significativas, pero sí un nivel significativo ($p=.210$). De ahí que se concluyó que no existe relación entre las variables del estudio y por lo tanto se rechazó la hipótesis de trabajo del estudio.

Arbieto (2023) en la tesis, *Gestión por competencias y teletrabajo en un call center, Independencia, 2023*, realizada en la Universidad Cesar Vallejo. Esta investigación se llevó a cabo con el objetivo de analizar la relación entre la gestión por competencias y el teletrabajo en un call center, Independencia, 2023 y sus dimensiones fueron selección de personal, evaluación de desempeño, desarrollo personal, tecnología de la información y comunicación, productividad y monitoreo. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, tipo aplicado con un nivel correlacional y descriptivo, diseño no experimental y de corte transversal, la población estuvo conformada por 60 colaboradores y la muestra fue censal, se utilizó un instrumento con 16 ítems, el cual fue validado y avalado por cuatro jueces experimentados. Los resultados de confiabilidad dieron un alfa de Cronbach de 0.817 para la variable Gestión por competencias y para la variable Teletrabajo se obtuvo un 0.824, también se obtuvieron resultados como la prueba de normalidad e inferenciales. Finalmente, se concluyó que si existe relación entre la gestión por competencias y el teletrabajo.

Medina (2020) en la tesis, *Gestión de competencias y rendimiento de los supervisores de la modalidad home office en un Call center, Lima, 2020*, publicada en la Universidad Cesar Vallejo, 2020. El propósito del estudio es demostrar la relación entre la gestión de competencias y el desempeño de los gerentes de teletrabajo en un call center de Lima 2020. conectado. Los métodos utilizados fueron no experimentales,

cuantitativos, aplicados, descriptivos de niveles esenciales. Existe una correlación positiva entre la gestión por competencias y el desempeño de los gerentes desde casa en los call center de Lima en 2020 ($p > 0,05$; $CD = 45\%$). En resumen, existe una relación significativa entre la gestión de competencias y el desempeño de los gerentes en la organización.

Maldonado (2020) en la tesis, *ENGAGEMENT LABORAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE VENTAS CORPORATIVAS DE TELECOMUNICACIONES*, realizada en la Universidad San Ignacio de Loyola 2020. El propósito de este estudio es describir el nivel de compromiso de los empleados en una empresa de telemercadeo. El tipo de investigación fue no experimental y cuantitativa. Diseño con niveles asociativos descriptivos y comparativos. La muestra estuvo compuesta por 112 empleados de las áreas administrativa y comercial de la empresa. Se utilizó la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht-UWES, instrumento validado en Perú por Cárdenas (2016). Los resultados muestran que el nivel de engagement laboral de la empresa se encuentra en un nivel medio, siendo la dimensión vitalidad la más destacada. Por otro lado, las variables sociodemográficas edad, nivel profesional, tiempo de permanencia, tipo de contrato y salario mensual no mostraron diferencias estadísticamente significativas en ninguna subescala. Todo lo contrario, ocurre con la variable género, que muestra diferencias estadísticamente significativas a favor de los hombres en tres dimensiones. Asimismo, en la variable carga familiar se ha observado que esta variable sociodemográfica también muestra una diferencia estadísticamente significativa a favor de los trabajadores con carga familiar, donde la vitalidad es la dimensión mejor valorada. Finalmente, la variable sociodemográfica área de trabajo también muestra diferencias a favor de las áreas de negocio en las dimensiones de dinamismo y absorción.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 La gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gestión de los recursos humanos, mediante el cual se apuesta por las capacidades completas del colaborador, para cumplir un rol óptimo dentro de la organización. Para el logro de la gestión por competencias, se debe apostar por impulsar las habilidades, las actitudes y conocimientos de los colaboradores de la organización. Respecto al concepto de “gestión por competencias” se tienen las siguientes definiciones:

También se puede considerar a la gestión por competencias como un estilo de dirección, Ernst & Young Consultores (2016) respecto a este enfoque señalan

“... la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa”. (Ernst & Young Consultores, 2016, p. 5)

Larumbe (2014) define la gestión de competencias como: “...una herramienta estratégica que tiene como principal objetivo identificar el talento de cada una de las personas que trabajan en una organización y potenciarlo para maximizar sus resultados.” (p. 11). Esta definición coincide con la definición de Cruz, Rojas, Vega y Villegas (2013) que señalan sobre la gestión por competencias lo siguiente:

“Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas y garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer” (Gestiopolis.com, Párr. 13)

Alles (2015) define la gestión por competencias como “... una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios.” (p. 85) un concepto que efectivamente da pie a la aplicación de herramientas estratégicas dentro de la organización para lograr adquirir talentos que cumplan con los requerimientos estratégicos propuestos por la gerencia.

Alles (2015) también menciona que un diseño adecuado de un modelo de gestión de competencias favorece tanto a la empresa como a los colaboradores que trabajan o laboran ahí. Una aseveración que coincide con lo señalado por Ernst & Young Consultores (2014) que mencionan lo siguiente “Las empresas que gestionan correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.” (p. 4)

Respecto a los modelos de gestiones por competencia y su análisis Ernst & Young Consultores, (2016) Cuando se trata del modelo de gestión del talento, es necesario analizarlo a través de varios procesos y procedimientos: selección, formación, planificación de carrera/sucesión, promoción, compensación, desempeño y potencial. Como se puede apreciar la aplicación de la gestión de competencias como herramienta del manejo del talento humano, sigue una secuencia de procesos que va desde la selección de los colaboradores hasta su retribución.

Esta secuencia de procesos se puede definir como etapas o como fases que buscan el logro de un objetivo fundamental que se señala a continuación: “El objetivo fundamental de la implementación de un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona”.

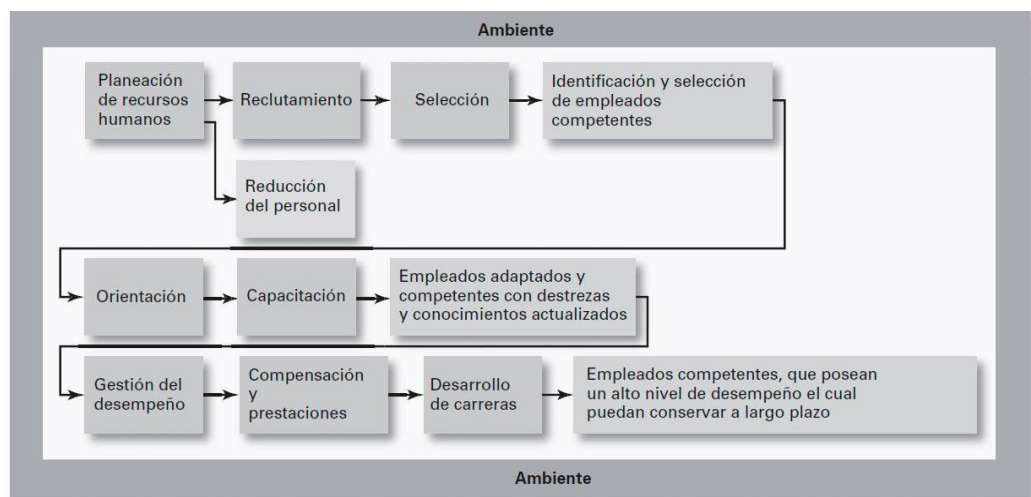
(Ernst & Young Consultores, 2016) , es decir gestionar el talento humano de los colaboradores basandose en las habilidades, actitudes, conocimientos de manera integral.

Las gestiones por competencia, se convierte en un modelo de *management* cuando se busca alcanzar la visión, metas y planes estratégicos de la organización. El eje fundamental del modelo de gestión por competencias implica la gestión del talento humano para obtener un alto desempeño. Robbins y Coulter (2018) explicando la figura 1, menciona que:

“Las primeras tres actividades aseguran que se identifique y contraten empleados competentes; las dos actividades siguientes consisten en proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas actualizados; y las tres actividades finales implican garantizar que la organización retenga empleados competentes, que posean un alto nivel de desempeño, el cual puedan conservar ” (p. 283)

Figura 1

Modelo de gestión del talento para lograr un alto desempeño



Nota: Robbins y Coulter (2018, p. 283)

Este modelo propuesto es secuencial y parte desde la planeacion de los colaboradores, el reclutamiento y selección, la orientación y capacitación, la gestión y

evaluación del desempeño, la compensación o remuneración y las políticas de desarrollo.

El modelo estratégico de gestión por competencias propuesto por Alles (2015) que se aprecia en la figura 2, se desarrolla bajo un enfoque sistémico (visión holística o integral del conjunto de componentes) y contiene las mismas fases que el modelo propuesto por Robbins y Coulter (2018) y Chiavenato (2020). Alles (2015) menciona que “Para un manejo estratégico de los recursos humanos se sugiere aplicar un enfoque sistémico en torno al modelo de competencias, siempre y cuando este haya sido definido en función a la misión, visión, valores y estrategia de la organización.” (p. 116).

El enfoque sistemático se explica de la siguiente manera: en una primera fase se asignan competencias a puestos (descripción de puestos), luego en una segunda fase se procede a la atracción, selección e incorporación de colaboradores. En la tercera fase los colaboradores demuestran sus capacidades, habilidades, conocimientos, es decir las competencias y experiencia que maneja, sin embargo puede que algunos colaboradores necesiten de capacitación y formación, por ende en una cuarta fase se procede a la capacitación y formación en conocimientos y competencias.

Figura 2

Enfoque sistémico para alcanzar la estrategia



Nota; Alles (2015, p. 117)

Mediante el enfoque sistémico, la evaluación del desempeño es parte integral de todo proceso de desarrollo y de formación, por ende se debe evaluar a los colaboradores en las competencias que han logrado y de acuerdo a la descripción de sus puestos, esta quinta fase de evaluación está relacionada a la fase seis que se conoce como subsistema de remuneraciones y beneficios. (Alles, 2015, p. 117 - 118)

Las implementaciones de los sistemas de gestión por competencia en cualquier organización empresarial parte de aceptar una misión, visión y planes estratégicos propuestos por la gerencia y personas clave dentro de la organización. Alles (2015) menciona que los subsistemas deben establecerse bajo normas, políticas y procedimientos, enlazados entre sí y que en conjunto ayudaran a alcanzar la meta. A continuación, se describen sucintamente cada uno de los subsistemas de la gestión por competencias.

2.2.2 El *engagement*

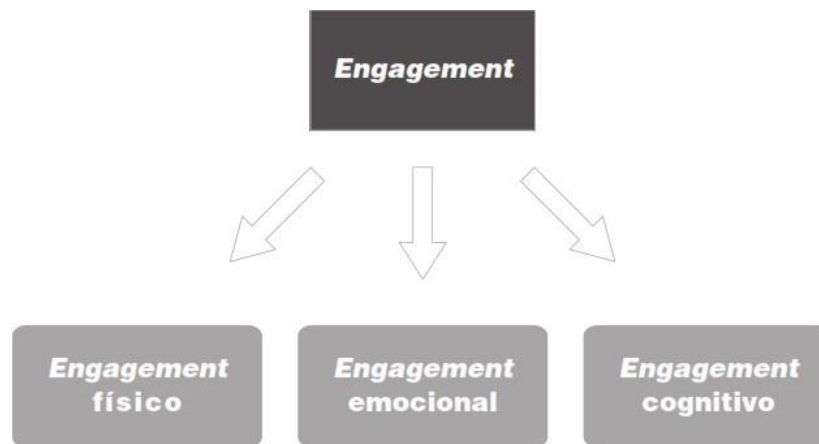
Silva et al. (2018) citando a Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2002) mencionan que: “El *engagement* se entiende como un constructo motivacional positivo relacionado al trabajo caracterizado por las dimensiones vigor, dedicación y absorción.” (p. 49). El término “engagement” puede trasladarse al español, en su sentido general, como compromiso o noviazgo (Diccionario Larousse, 2005, pág. 178).

“El engagement sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su homónimo en lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (Work involvement), el compromiso organizacional (Organizational commitment), dedicación al trabajo (Work dedication), enganche (Work attachment) o dedicación al trabajo (Workaholism)”. (Salanova & Llorens, 2008, pág. 64).

También se puede mencionar que el *engagement* es el nivel o grado de compromiso, lealtad que una organización logra sobre sus colaboradores, quienes busquen con un mayor esfuerzo y dedicación la consecución de las metas y objetivos propuestos por la empresa. Basado en los planteamientos de diversos autores que han investigado sobre engagement, (Vila Vasquez, Alvarez Perez, & Castro Casal, 2017), presentan un esquema respecto al *engagement* que se puede lograr en el colaborador en el cumplimiento de sus labores como se aprecia en la figura 3.

Figura 3

Análisis del Engagement en el trabajo



Nota, en Vila, Alvarez & Castro (2017)

En el esquema propuesto, se aprecia los tres niveles de *engagement* que se manifiestan en el colaborador: El *engagement* físico que se entiende como el esfuerzo ejercido en el cumplimiento de las obligaciones y desempeño en el puesto, que se puede definir también como “vigor en el trabajo”. El segundo componente, el *engagement* emocional se manifiesta en el entusiasmo, el interés y el optimismo por las tareas y actividades a realizar, se puede entender como la dedicación que el colaborador le proporciona a su puesto de trabajo. El tercer componente implica la absorción en el trabajo, la concentración del colaborador que presta en su puesto y que sería el *engagement* de tipo cognitivo.

Causas del *engagement*

“La investigación científica ha puesto de manifiesto como posibles causas de la vinculación psicológica (*engagement*): los recursos laborales (ej., autonomía, apoyo social, feedback) y personales (ej., autoeficacia o creencia en la propia capacidad para realizar bien su trabajo) (...) la recuperación debido al esfuerzo, y el contagio

emocional fuera del trabajo que actuarían como características vigorizantes del trabajo” (Salanova & Llorens, 2008).

“La autoeficacia es tanto causa como consecuencia de engagement, ya que apoya las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo (otra causa) y esto a su vez consolida las creencias en la propia eficacia” (Cárdenas, 2014).

Es decir, las capacidades de los trabajadores básicamente sus cualidades personales y las características que son factores que los empleadores buscan para identificar las potencialidades y en ello generar su equipo de trabajo para beneficio de la empresa.

Consecuencias del engagement

“En los individuos, respecto al ámbito laboral pueden identificarse: conductas proactivas, iniciativa personal, altos niveles de motivación para aprender cosas nuevas, motivación para tomar nuevos retos en el trabajo, mayor lealtad y fidelización del cliente. En los estudiantes, el engagement produce un mejor desempeño en las tareas académicas” (Cárdenas, 2014).

Otro importante aporte dentro de esta condición psicológica es que “El *engagement* es visto, por los autores que más lo han estudiado, como una perspectiva creciente que promueve la salud, considerada como un estado de completo bienestar físico, mental y social de manera que sitúa en este concepto integral promoviendo el bienestar y la felicidad de los trabajadores” (Salanova & Llorens, 2008)

Es decir que los trabajadores *engaged* se preocupan por su bienestar físico y psicológico, de esta manera pueden aportar más hacia la organización, pues su nivel de satisfacción de pertenecer a la empresa y de recibir apoyo para su crecimiento

personal, conllevan a generar felicidad y ello genera que el colaborador se sienta identificado con las metas y los objetivos de la empresa, coadyuvando a lograrlo.

Modelos teóricos del engagement

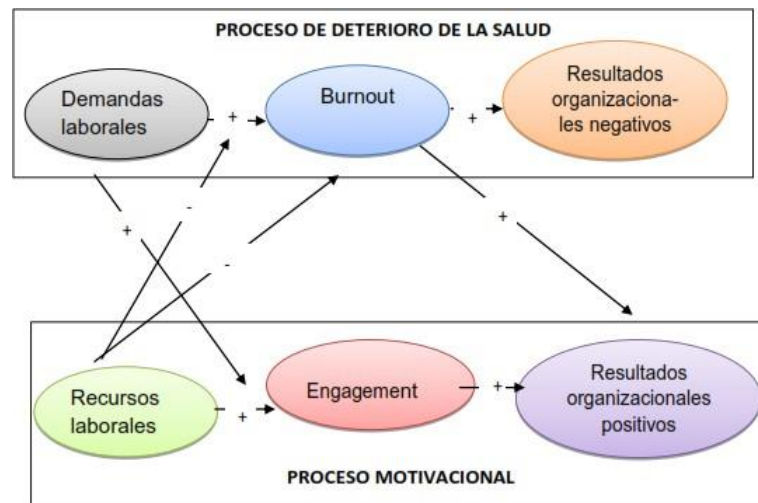
Modelo DRL (Bakker y Demerouti): “Surge dentro de la Psicología de la Salud Ocupacional y plantea que existen 2 tipos de bienestar psicosocial con diferentes antecedentes y consecuentes: el *engagement* y el *burnout*.” (Cárdenas, 2014).

En este modelo teórico, el síndrome de *burnout*, conceptualmente sería el antónimo del *engagement*. Los resultados negativos en la organización implicarían que existe un bajo desempeño afectado por el cansancio, el estrés y la desafección motivacional de los colaboradores con las metas y objetivos de la organización. Mientras que el lado opuesto, mediante el *engagement*, se encontrarían resultados positivos en la organización por la energía y el vigor que invierte el colaborador en sus tareas, cabe señalar que esta energía tiene como fuente la motivación con el logro de los objetivos y las metas.

Este modelo de tipo motivacional implica que el *engagement* se aborde en su estudio juntamente con el *burnout*, pues como se aprecia en la figura 4 existen relaciones verificables entre la condición motivacional y los resultados. Por tanto, se debe estudiar a ambas condiciones del colaborador, de manera simultánea, como lo señalan Salanova & Schaufeli: “ambos están negativamente relacionados entre sí, y, además, teniendo en cuenta lo positivo y lo negativo de la realidad podremos expresarla en forma más fidedigna” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 132)

Figura 4

Modelo DRL de Bakker y Demerouti



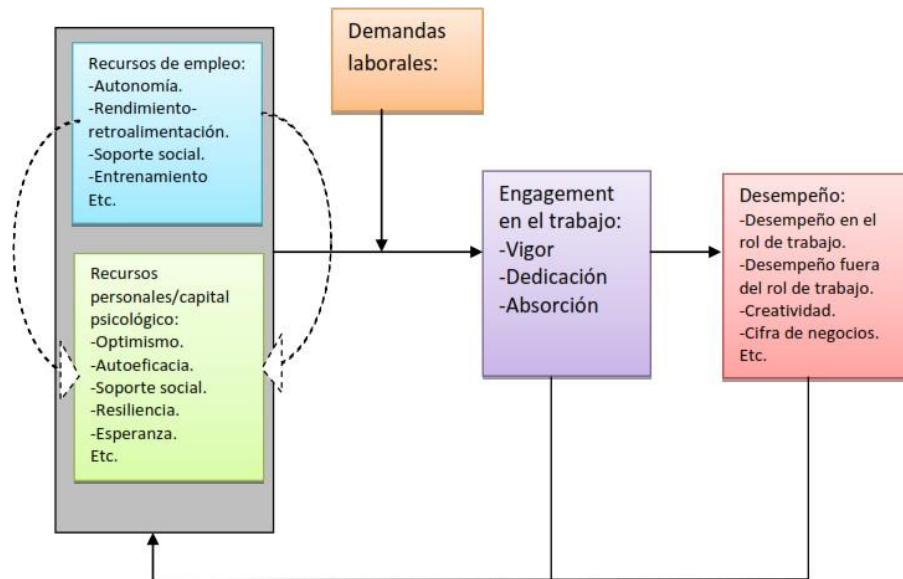
Nota, en Salanova y Schaufeli (2009, p. 132)

Modelo JD-R (Bakker y Leiter): Este modelo, que se aprecia en la figura 5, amplía la base de análisis y estudio, incrementando el entorno interno y externo, dentro de las cuales se aprecia las condiciones en las cuales se va a desempeñar el colaborador. Por ende, plantea que el *engagement* en el trabajo se puede predecir a partir de los recursos de empleo o recursos laborales y de los recursos personales o capital psicológico. (Cárdenas, 2014)

El optimismo juega un papel importante al crear esperanza en situaciones cambiantes y permitir una sensación de control personal sobre las demandas. “La esperanza implica ver la adversidad como el cambio y transformar los problemas en oportunidades (...) la resiliencia significa perseverar en la búsqueda de soluciones ante obstáculos, dificultades o problemas; implica levantarse de retrocesos o adversidades y persistir (...) la autoeficacia, en cambio, se refiere a mantener la confianza y autoevaluarse positivamente; Sweetman & Luthans, en Bakker & Leiter. (citado por Cárdenas, 2014).

Figura 5

Modelo JD-R de Bakker y Leiter



Nota: Sweetman & Luthans, en Bakker & Leiter, (citado por Cárdenas Aguilar, 2014).

El Instrumento UWES (Utrecht Work Engagement Survey)

Es una herramienta desarrollada por Schaufeli & Bakker en 1999 (figura 6), utilizado en la psicología, específicamente en las áreas de salud ocupacional y que se encuentra en 12 idiomas. Su aplicación sirve para evaluar diversos grados de bienestar en el trabajo. Inicialmente contaba con 24 ítems, actualmente tienen 17 ítems para evaluar las tres dimensiones del *engagement*: vigor, dedicación y absorción. La valoración de las respuestas en la herramienta original son siete posibles respuestas, sin embargo, para el estudio se simplificó a cinco.

Figura 6*Instrumento UWES*

DIMENSIÓN	FORMATO EN INGLÉS	FORMATO EN ESPAÑOL
VIGOR	<ul style="list-style-type: none"> • At my work, I feel bursting with energy • At my job, I feel strong and vigorous • When I get up in the morning, I feel like going to work • I can continue working for very long periods at a time • At my job, I am very resilient, mentally • At my work I always persevere, even when things do not go well 	<ul style="list-style-type: none"> • En mi trabajo me siento lleno (a) de energía • Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo • Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar • Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo • Soy muy persistente en mi trabajo • Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando
DEDICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • I find the work that I do full of meaning and purpose • I am enthusiastic about my job • My job inspires me • I am proud on the work that I do • To me, my job is challenging 	<ul style="list-style-type: none"> • Mi trabajo está lleno de significado y propósito • Estoy entusiasmado con mi trabajo • Mi trabajo me inspira • Estoy orgulloso del trabajo que hago • Mi trabajo es retador
ABSORCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Time flies when I'm working • When I am working, I forget everything else around me • I feel happy when I am working intensely • I am immersed in my work • I get carried away when I'm working • It is difficult to detach myself from my job 	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo vuela cuando estoy trabajando • Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí • Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo • Estoy inmerso en mi trabajo • Me "dejo llevar" por mi trabajo • Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo

2.3 Marco Conceptual

Competencia: Es el conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una función. Asimismo, se define también, como competencias profesionales al ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.

Organización: La organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Compromiso: es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. ... Para Díaz y

Montalbán (2002) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja

Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la Ética sobre la base de la moral. Puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudar en un futuro.

Trabajo en equipo: Es reunir a un grupo de persona con capacidades, inteligencias, ideas y destrezas similares con el fin de realizar tareas de manera más rápida para obtener mejores resultados.

Clima Laboral: Es el nombre dado por diversos autores; se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

Análisis de puesto: Es un proceso sistemático e internacional para reunir información sobre los aspectos más importantes del puesto.

Descripción de puestos: Representa un resumen escrito del puesto, como una unidad organizacional identificable.

Especificaciones del puesto: Es una explicación escrita de conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto del puesto.

Tareas: Son series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado, como unidad de producción o servicio al cliente.

Puesto: Consiste en las responsabilidades y las obligaciones que desempeña una persona.

Plan de desarrollo y carrera profesional: Propuesta estructurada para el desarrollo y carrera profesional del personal, en función de la situación actual y las propuestas elaboradas por la gestión del talento humano.

Carrera: Es la secuencia de todos los puestos desempeñados por una persona durante el transcurso de su vida laboral.

Plan de carrera: Sobre la base de la estructura de puestos, el trabajador y departamento de GTH, determina sus objetivos personales y profesionales para diseñar su historial Profesional a futuro.

Trayecto de carrera: Es el recorrido secuencial, según la estructura de puestos, por el que puede transitar un empleado para alcanzar puestos de mayor jerarquía, luego de un proceso de permanencia y desarrollo en los antepuestos.

Promoción: Es el cambio de un ocupante de puesto a otra posición, dentro de la estructura de puestos de nivel jerárquico más alto, con funciones de mayor responsabilidad y mayor remuneración.

Potencial: Es la relación con las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, conductas observables) adquiridas y/o desarrolladas por una persona y las posibilidades de ser incrementarlas o asumir otras nuevas.

CAPITULO III

HIPOTESIS

3.1 Hipótesis general

- La gestión por competencias se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima – 2020

3.2 Hipótesis específicas

- HE-01: El proceso de análisis y descripción de puestos se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.
- HE-02: El proceso de atracción, selección e incorporación se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.
- HE-03: El proceso de formación, capacitación y desarrollo de personal se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.
- HE-04: La evaluación del desempeño se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.
- HE-05: El proceso de desarrollo y planes de sucesión se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.
- HE-06: La remuneración y beneficios se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

3.3 Operacionalización de las variables

Definición conceptual de gestión por competencias:

“La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer” (Cruz, Rojas, Vega, & Villegas, 2010).

Definición operacional de gestión de competencias

La Gestión por competencias es un modelo de aplicación que integra un conjunto de estrategias y sus correspondientes herramientas, que surge desde las políticas de gestión de la empresa. La gestión por competencias como un modelo de aplicación debe ser analizada a través de varios procesos y procedimientos.

Definición conceptual de la “variable engagement”

“El engagement es un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el esfuerzo, el entusiasmo, la energía y la pasión mostrada por los empleados en el desempeño de su puesto” (Albrecht, 2010).

Definición operacional de *engagement*

En engagement, se define como el sentido de conexión energética y afectiva de los colaboradores con las actividades de su trabajo, en un determinado ámbito organizacional, demostrando un mayor nivel de vigor, dedicación y absorción en las tareas encomendadas. Los colaboradores se aprecian a sí mismos, como sujetos con las capacidades para asumir las demandas que sus actividades requieren.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1 Métodos de investigación

En la investigación se utilizó el Método Científico, que se define como el conjunto de teorías, parámetros y normas para el análisis, diagnóstico y solución de los problemas de investigación. La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. (Tamayo, 2004, p. 64). En el estudio, el método científico se desarrolló con base en el método establecido por los autores anteriores, por lo que se desarrollaron procedimientos apropiados, los resultados se analizaron utilizando herramientas de recolección de datos y se hicieron recomendaciones para aumentar el realismo del estudio.

4.2 Tipo de la investigación

El tipo de investigación será básica también conocida como pura o teórica, puesto que el conocimiento científico obtenido no responde a una necesidad inmediata, Sampieri (2014), lo define como aquella que tiene como propósito fundamental la producción de conocimiento y teorías. Este tipo de investigación busca entender fenómenos y desarrollar teorías que expliquen cómo funcionan las cosas, sin necesariamente tener una aplicación inmediata en la resolución de problemas prácticos. Es esencial para el avance del conocimiento científico y ha sido fundamental en la evolución de la humanidad, p 25.

4.3 Nivel de investigación

El nivel de investigación es correlacional, Hernández et al. (2014) señalan que: “Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto

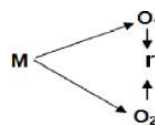
en particular” (p. 93). En este aspecto el estudio se ajustó a e este nivel de investigación, pues se determinó la relación entre las dos variables y sus dimensiones. La utilidad de este tipo de estudios es asociar el comportamiento de una variable a los resultados de otra variable, tratando de medir el grado de relación existente.

4.4 Diseño de la investigación

Hernández et al. (2014) señalan que: “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p. 128). El diseño es no experimental, correlacional y transversal. Este diseño se define como un estudio en el que una variable no se modifica para probar su efecto sobre otras variables donde se observan las condiciones existentes.

La información se recolectó en una única oportunidad, por lo cual se define como un estudio de corte transeccional o transversal. Hernández et al. (2014). Una referencia a una sección transversal de correlación indica que detalla la relación entre dos o más variables en un momento dado, a veces sólo con fines correlacionales.

Representación del diseño de investigación:



Dónde:

M = Muestra

O1 = Variable 1, Gestión por competencias

O2 = Variable 2, Engagement

r = Correlación entre variables

4.5 Población y muestra

4.5.1 Población

El ámbito de aplicación de la investigación se enmarca a la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. ubicada en Camino Real 111 Int. 702 A, San Isidro, Provincia de Lima, Región Lima. La empresa está dedicada a la oferta de todo tipo de servicios a empresas de diferentes sectores de actividad. Dentro de las actividades que se realizan, los colaboradores ofrecen atención al cliente y fidelización, la subcontratación de proceso de negocio, integrando el mundo online y otros servicios BPO (*Business process outsourcing*).

La población para la investigación está compuesta por los colaboradores de la empresa de Call Service SAC, la misma que son los que son factor fundamental de la investigación. Para la investigación, la población se determinó como una población finita con 55 colaboradores, que se aprecian en el siguiente cuadro.

CARGO	CANTIDAD
Dirección	1
Área de RR.HH	3
Área de Contabilidad	2
Área de Soporte técnico	3
Área de Selección	2
Área de Formación	2
Área de Calidad	2
Operaciones	40
Total, de colaboradores	55

4.5.2 Muestra del estudio

La muestra se definió como censal, es decir se consideró a toda la población de colaboradores de la empresa, es decir se consideró a los 55 colaboradores para el análisis estadístico.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.6.1 Técnicas de recolección de datos

Como técnica, en la investigación se aplicó la encuesta para la obtención de datos de la muestra. Según (Carrasco Diaz, 2005) “manifiesta que la encuesta es una búsqueda sistémica de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que se desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante una evaluación datos agregados”.

4.6.2 Instrumentos de recolección de datos

Bautista (2009, pág. 38) Indique que los métodos de recolección de datos son los procedimientos o acciones tomadas para recopilar información que permitirá al investigador alcanzar los objetivos del estudio. Los principales métodos de recolección de información son: observación, entrevistas, encuestas y análisis de documentos.

Como instrumento, se utilizó el Cuestionario. De acuerdo con (Carrasco Diaz, 2005), manifestó que “el cuestionario es un instrumento diseñado para dirigir una conversación horizontal, en que uno de los participantes (encuestador) cumple el rol de formular las preguntas preestablecidas y presentar las opciones de respuesta, mientras que el sujeto encuestado sólo escoge sus respuestas en función de las posibilidades que se le presentan”.

4.6.3 Validez de los Instrumentos

Hernández et al. (2014) respecto a la validez de los instrumentos de investigación mencionan que:

“la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanta mayor evidencia de validez de contenido, de validez de criterio y de validez de constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercará más a representar las variables que pretende medir.” (p. 204)

Además, añaden que la validez de un constructo pasa por tres etapas: revisión de la literatura, asociación estadística e interpretación empírica. Se puede definir de esto que la validez de las herramientas se vincula y se sustentan con la teoría, e investigaciones que hayan demostrado asociación de conceptos, según lo señalado por Hernández et al. (2014). Por ende, en el proyecto se validó los constructos con reconocidos autores en las ciencias de la administración y la psicología.

Por otro lado, Bernal (2010) menciona que “Un instrumento es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado” (p. 247). El autor menciona que la validez se puede enfocar desde cuatro perspectivas: Validez de contenido, real, de criterio y de constructo.

Por lo mencionado, se realizó la validación del instrumento, mediante el juicio de experto, considerando la opinión de tres profesionales especialistas en la gestión de los talentos en diversas empresas. Los profesionales determinaron que la herramienta tiene coherencia, se relaciona las variables con las dimensiones, los indicadores y con los reactivos. Llegaron a aprobar la herramienta al revisar las herramientas, la matriz de consistencia y los cuadros de operacionalización de variables.

Tabla 1

Expertos para la validación de herramientas

N°	Nombres y Apellidos	Validación
----	---------------------	------------

001	Mg. Ortiz Briceño, Charles Augusto	Teórica - Metodológica
002	Lic. Adm. Garay Gamarra, Yurico Teruko	Teórica
003	Lic. Adm. Romero Ruiz, Alberto	Teórica
004	Lic. Adm. Carranza Rababrun, Mayra	Teórica

4.6.4 Confiabilidad de los Instrumentos

Bautista (2009) señala que “... una herramienta o instrumento es confiable, cuando al ser utilizado o aplicado en el mismo sujeto u objeto produce los mismos resultados” (p. 46). Si produce los mismos resultados, la herramienta será confiable. En la Tabla 2 muestra los grados de confiabilidad propuestos por George & Mallery (2003, pág. 231) para el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach.

Tabla 2

Valores del Coeficiente Alfa de Cronbach y su interpretación

Valores de Interpretación	Nivel de Confiabilidad
Coeficiente alfa > 0,9	Excelente
Coeficiente alfa > 0,8	Bueno
Coeficiente alfa > 0,7	Aceptable
Coeficiente alfa > 0,6	Cuestionable
Coeficiente alfa > 0,5	Pobre
Coeficiente alfa < 0,5	Inaceptable

Nota; tomado de George & Mallery (2003, p. 231)

Los grados de confiabilidad dentro del campo estadístico para una herramienta, pudiendo tener valores entre “0” y “1”. El acercamiento a “0” implica que la herramienta es inaceptable y los resultados cercanos a “1” implican mayor confiabilidad. En la Tabla 3, se aprecia los rangos de confiabilidad de una herramienta, propuestas por Bautista (2009) para el Alfa de Cronbach.

Tabla 3

Valores para la Interpretación de la Confiabilidad

Valores de Interpretación	Nivel de Confiabilidad
0,81 a 1	Muy Alta Confiabilidad
0,61 a 0,81	Alta Confiabilidad
0,41 a 0,60	Moderada Confiabilidad
0,21 a 0,40	Baja Confiabilidad
0,01 a 0,20	Muy baja Confiabilidad

Fuente: Bautista (2009), citando a Ruiz Bolívar (2002)

Para verificar la confiabilidad de la herramienta que mide las variables “gestión por competencias” y “engagement”, en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C., se desarrolló una matriz de datos (Ver Anexo) en el programa Excel que sirvió para el análisis estadístico descriptivo e inferencias en el programa estadístico IBM SPSS 25.

Previamente a tomar los cuestionarios en los colaboradores, las herramientas se validaron por el criterio de “jueces expertos”, quienes verificaron la matriz de investigación y su coherencia con las herramientas propuestas. Y para el análisis

estadístico, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach que permite evaluar la consistencia interna del instrumento.

Mediante el alfa de Cronbach, se determinó que la confiabilidad de ambos cuestionarios se acerca a $\alpha=1$. Para la primera variable “gestión de competencias” se obtuvo un Alfa de Cronbach igual a $\alpha = 0.937$ (Tabla 4 y Tabla 5):

Tabla 4

Fiabilidad: Variable gestión de competencias.

Alfa de Cronbach	Cronbach basada en elementos	N de elementos
0.937	0.932	17

Fuente: IMB SPSS

El Alfa de Cronbach obtenido para la variable “gestión por competencias” se interpreta como una “muy alta confiabilidad” en el rango “0.81 - 1” para la primera herramienta, según el cuadro de valores de Bautista (2009). En la escala de calificación de George & Mallery (2003) el grado de confiabilidad es calificado como “excelente”.

Para la herramienta que mide la variable “engagement” se obtuvo un Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.926$ como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 5*Fiabilidad: Variable engagement.*

Alfa de Cronbach	Cronbach basada en elementos	N de elementos
0.926	0.925	17

Fuente: IMB SPSS

El Alfa de Cronbach obtenido para la variable “engagement” se interpreta como una “muy alta confiabilidad” en el rango “0.81 - 1” para la segunda herramienta, según el cuadro de valores de Bautista (2009). Mientras que en la escala de calificación de George & Mallery (2003) el grado de confiabilidad es calificado como “excelente”.

4.7 Técnica de procesamiento y análisis de datos

El procedimiento de recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta. Se desarrolló los instrumentos de respuesta múltiple, la primera herramienta para la variable “gestión por competencias” cuenta con 17 ítems. La segunda herramienta es el instrumento UWES validado en diversos proyectos de investigación para evaluar el *engagement*. Esta herramienta fue desarrollada por Schaufeli & Bakker (2004), consta de 17 ítems, con una escala de respuesta de tipo Likert. La aplicación de dichas herramientas fue de forma virtual, mediante la aplicación *Google Form*, en la cual se procedió a subir los ítems a responder por los colaboradores de la empresa de Call Center AST PERU S.A.C.

El procesamiento de datos se realizó mediante la técnica de la tabulación, trasladando los resultados de los cuestionarios rellenos en las bases de datos de los formularios de *Google Form* a una hoja del software Excel. Se verificó que los datos no presenten celdas vacías, así como datos no válidos, después del filtro se trasladó los datos a una matriz de datos en SPSS Versión 25.

En el software SPSS, se utilizó por primera vez el Alfa de Cronbach para procesar estadísticamente los datos para determinar la confiabilidad de los datos y la consistencia interna del instrumento. Luego se generó variables agrupadas para el promedio de las sumas de puntuaciones de cada una de las variables y las dimensiones. Las sumas agrupadas sirvieron para presentar el análisis estadístico descriptivo, se otorgó rangos para las medias y las varianzas, para una mejor interpretación de los resultados agrupados por dimensiones (figura 11).

Figura 7

Agrupación visual para la interpretación de resultados



Fuente: SPSS

Para el análisis estadístico inferencial, se hizo uso inicialmente las pruebas de normalidad determinando que los datos de la variable “engagement” eran no paramétricos, por lo cual se decidió utilizar el análisis de correlación mediante el estadístico rho de Spearman.

Los resultados obtenidos de la correlación, se tabularon en la tabla de Hernández et al. (2014), que permite clasificar la correlación obtenida de acuerdo a la

magnitud de la correlación, que oscila entre -1 para correlación negativa perfecta y 1 para correlación positiva perfecta, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 6

Grado de correlación entre variables.

Coeficiente R	Magnitud de la Correlación
-1	Correlación negativa perfecta
-0.9	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.5	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.1	Correlación negativa muy débil
	No existe correlación entre variables
0.1	Correlación positiva muy débil
0.25	Correlación positiva débil
0.5	Correlación positiva media
0.75	Correlación positiva considerable
0.9	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta

El signo indica la dirección de la correlación

Nota: Tomado de Hernández et al. (2014, p. 305)

Además, se debe señalar que, en la prueba de hipótesis, el grado o nivel de significancia se consideró alto (0.05) es decir al 95%. Con este nivel de significancia, se garantizó que los resultados obtenidos mantengan un nivel de confianza al 95% garantizando resultados certeros para la correlación de variables.

4.8 Aspectos éticos de la Investigación

Protección a los datos de las personas

En el estudio realizado se consideró esencial el respeto por la dignidad e integridad de los colaboradores que participaron en el estudio, en vista que el estudio obtiene información y valoración del desempeño del participante. Por ende, se aplicó el criterio de confidencialidad y privacidad de datos obtenidos para no perjudicar ni beneficiar de alguna manera a los colaboradores de la organización empresarial.

Integridad científica y juicio

Como investigadores buscamos juicios verídicos, sin orientaciones o ideologías de ningún tipo o índole, buscando evaluar los conceptos con el mayor asertividad posible, siguiendo los patrones de conducta y ejercicio profesional aprendidas en las aulas universitarias. Además de respetar la originalidad de las ideas y propuestas utilizadas en el estudio, y el valor de la investigación desarrollada por los autores que sirvieron de sustento.

Consentimiento informado de la organización empresarial

La gerencia y colaboradores de la organización, prestaron su confianza y participación voluntaria en la recopilación de datos para el desarrollo del estudio, por lo cual reiteramos nuestro agradecimiento al compromiso de brindar la información que requirió la investigación.

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1 Descripción de resultados

5.1.1 Estudio descriptivo de la variable Gestión por competencias

Se explican los resultados descriptivos y agrupados para la variable “gestión por competencias”. En la Tabla 7 y la figura 12 se aprecia que para un 18.2% de colaboradores, la gestión por competencias en la empresa es mala, para un 34.55% es regular, mientras que para un 27.27% es buena, y para un 20% de los colaboradores la gestión por competencias es muy buena.

Tabla 7

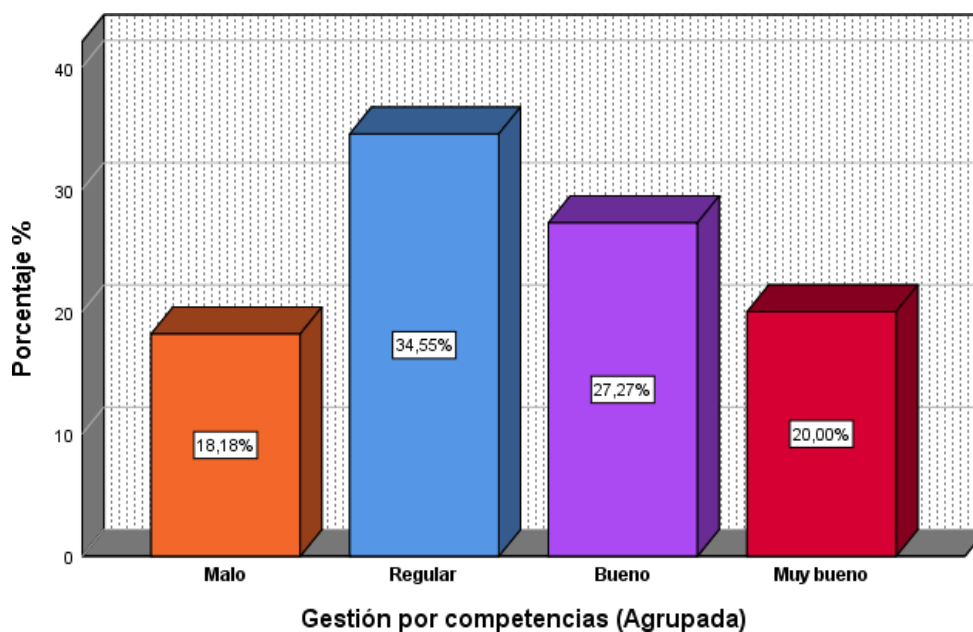
Resultados agrupados de gestión por competencias.

<i>Gestión por competencias (Agrupada)</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	10	18.2	18.2	18.2
	Regular	19	34.5	34.5	52.7
	Bueno	15	27.3	27.3	80.0
	Muy bueno	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario de investigación

Figura 8

Variable “Gestión por competencias”



Dimensión: Análisis y descripción de puestos

Para la dimensión “análisis y descripción de puestos” de la variable “gestión por competencias”, en la tabla 8 y la figura 13 se aprecia que el 18.2% considera que la gestión de esta dimensión en la empresa es mala, mientras que para un 21.8% es regular. El mayor porcentaje con un 34.50% considera que el análisis y descripción de puestos es bueno, y un 25.5% de la muestra encuestada considera que es muy buena.

Tabla 8

Resultados agrupados de Análisis y descripción de puestos

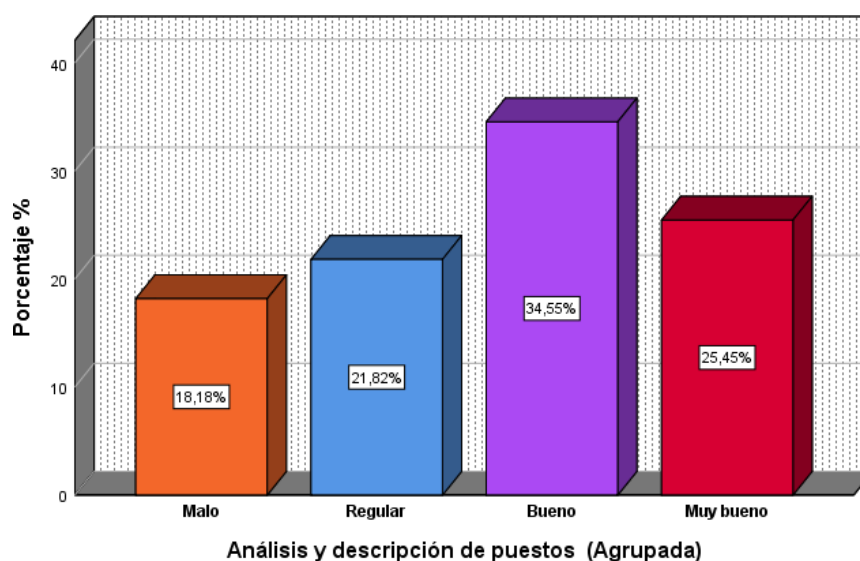
Análisis y descripción de puestos (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	10	18.2	18.2	18.2
	Regular	12	21.8	21.8	40.0
	Bueno	19	34.5	34.5	74.5
	Muy bueno	14	25.5	25.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Fuente: Análisis en SPSS de la matriz de datos

Figura 9

Variable “Gestión por competencias”



Dimensión: Atracción, selección e incorporación

Para la dimensión “atracción, selección e incorporación” de la variable “gestión por competencias”, en la tabla 9 y la figura 14 se aprecia que el 16.4% considera que la gestión de esta dimensión en la empresa es mala. Mientras que el mayor porcentaje, un 38.2% considera que es regular. Un 30.9% considera que la atracción, selección e incorporación de colaboradores es buena, y un 14.5% considera que es muy buena.

Tabla 9

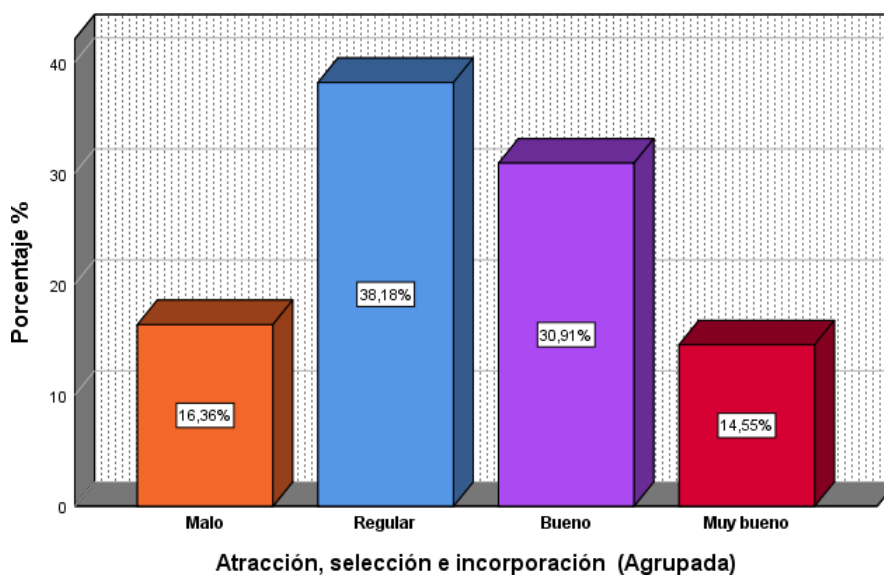
Resultados agrupados de atracción, selección e incorporación

<i>Atracción, selección e incorporación (Agrupada)</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	9	16.4	16.4	16.4
	Regular	21	38.2	38.2	54.5
	Bueno	17	30.9	30.9	85.5
	Muy bueno	8	14.5	14.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Fuente: Análisis en SPSS de la matriz de datos

Figura 10

Dimensión “Atracción, selección e incorporación”



Dimensión: Formación, capacitación y desarrollo

Los resultados de la dimensión “formación, capacitación y desarrollo” de la variable “gestión por competencias”, muestran en la Tabla 10 y la figura 15 que el 14.5% considera que la gestión de esta dimensión en la empresa es mala, un 25.45% es regular. El mayor porcentaje, un 49.10% considera que la formación, capacitación y desarrollo es bueno, mientras que el 10.9% de los colaboradores considera que es muy buena.

Tabla 10

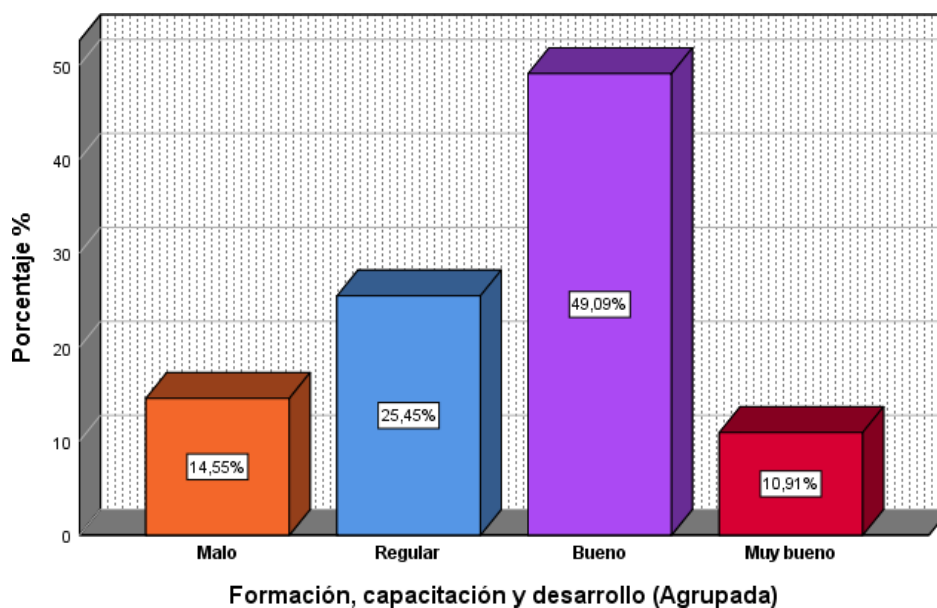
Resultados agrupados de Formación, capacitación y desarrollo

<i>Formación, capacitación y desarrollo (Agrupada)</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	8	14.5	14.5	14.5
	Regular	14	25.5	25.5	40.0
	Bueno	27	49.1	49.1	89.1
	Muy bueno	6	10.9	10.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario de investigación

Figura 11

Dimensión “Formación, capacitación y desarrollo”



Dimensión: Evaluación del desempeño

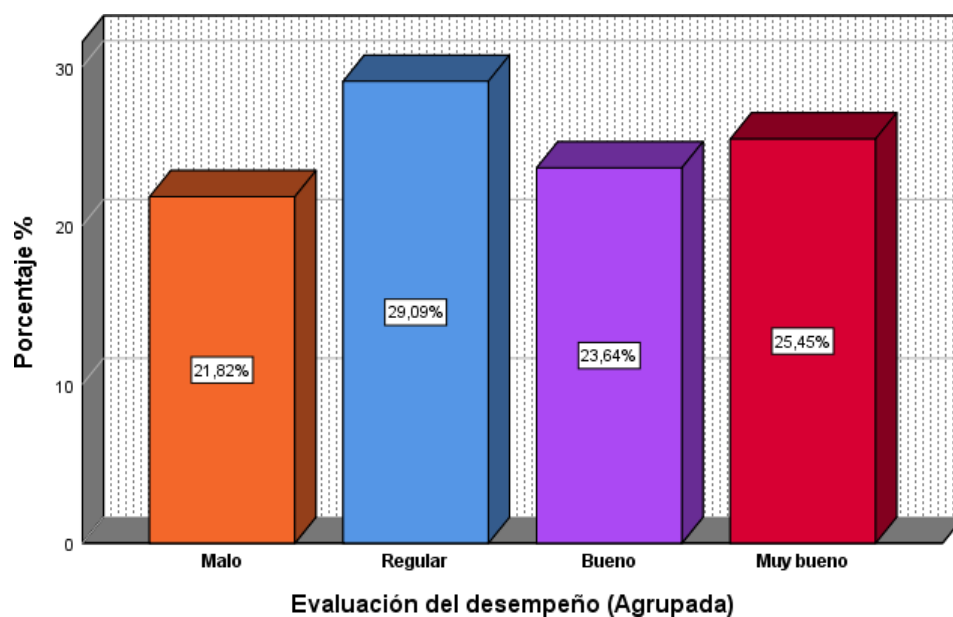
Los resultados de la dimensión “evaluación del desempeño” de la variable “gestión por competencias”, muestran en la Tabla 11 y la figura 16 que el 21.8% considera que la gestión de esta dimensión en la empresa es mala, un 29.10% es regular. Un porcentaje de 23.60% considera que evaluación del desempeño es bueno, mientras que el 25.50% de los colaboradores consideran que es muy buena.

Tabla 11

Resultados agrupados de evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño (Agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	12	21.8	21.8	21.8
Regular	16	29.1	29.1	50.9
Bueno	13	23.6	23.6	74.5
Muy bueno	14	25.5	25.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Figura 12*Dimensión “Evaluación del desempeño”***Dimensión: Desarrollo y planes de sucesión**

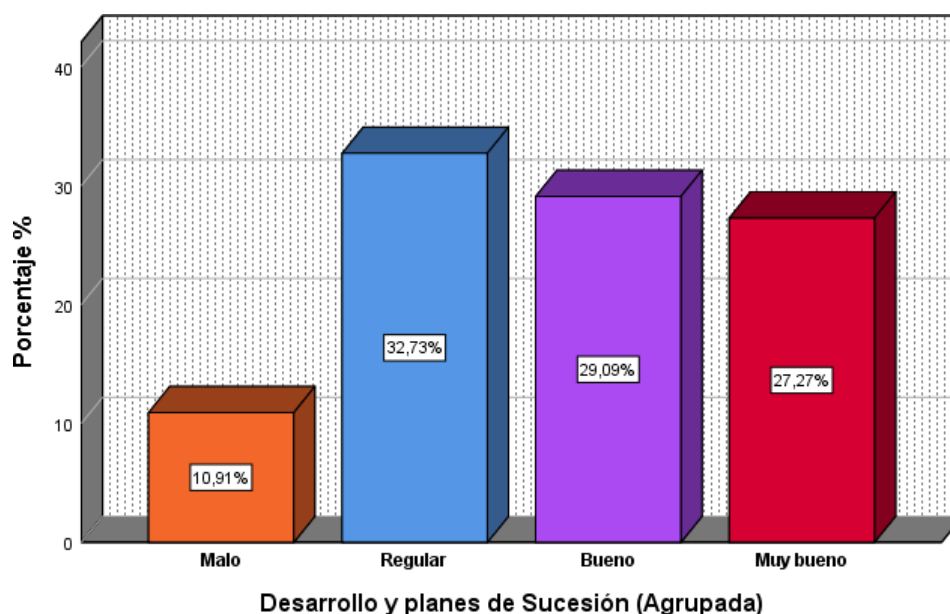
En la dimensión “desarrollo y planes de sucesión” de la variable “gestión por competencias”, Tabla 12 y figura 17, se aprecia que el 10.9% considera que la gestión de esta dimensión en la empresa es mala, un 32.70% considera que es regular. Un porcentaje de 29.10% considera que el desarrollo y planes de sucesión es bueno, mientras que el 27.30% de los colaboradores consideran que es muy buena.

Tabla 12*Resultados de la dimensión Desarrollo y planes de Sucesión*

<i>Desarrollo y planes de Sucesión (Agrupada)</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	6	10.9	10.9	10.9
	Regular	18	32.7	32.7	43.6
	Bueno	16	29.1	29.1	72.7
	Muy bueno	15	27.3	27.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Figura 13

Dimensión “Desarrollo y planes de sucesión”



Dimensión: Remuneraciones y beneficios

Los resultados de la dimensión “remuneraciones y beneficios” muestran en la Tabla 13 y figura 18, que el 20% considera que la gestión de esta dimensión en la empresa es mala, un 29.10% considera que es regular. Un porcentaje de 30.90% considera que la gestión de las remuneraciones y beneficios es buena, mientras que el 20% de los colaboradores consideran que es muy buena.

Tabla 13

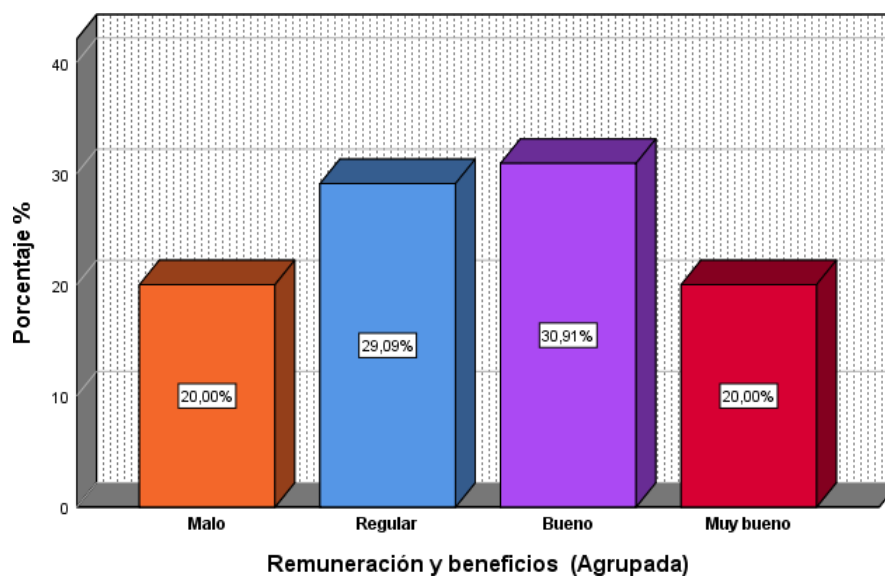
Resultados agrupados de “remuneración y beneficios”

<i>Remuneración y beneficios (Agrupada)</i>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	11	20.0	20.0	20.0
	Regular	16	29.1	29.1	49.1
	Bueno	17	30.9	30.9	80.0
	Muy bueno	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario de investigación

Figura 14

Dimensión “remuneración y beneficios”



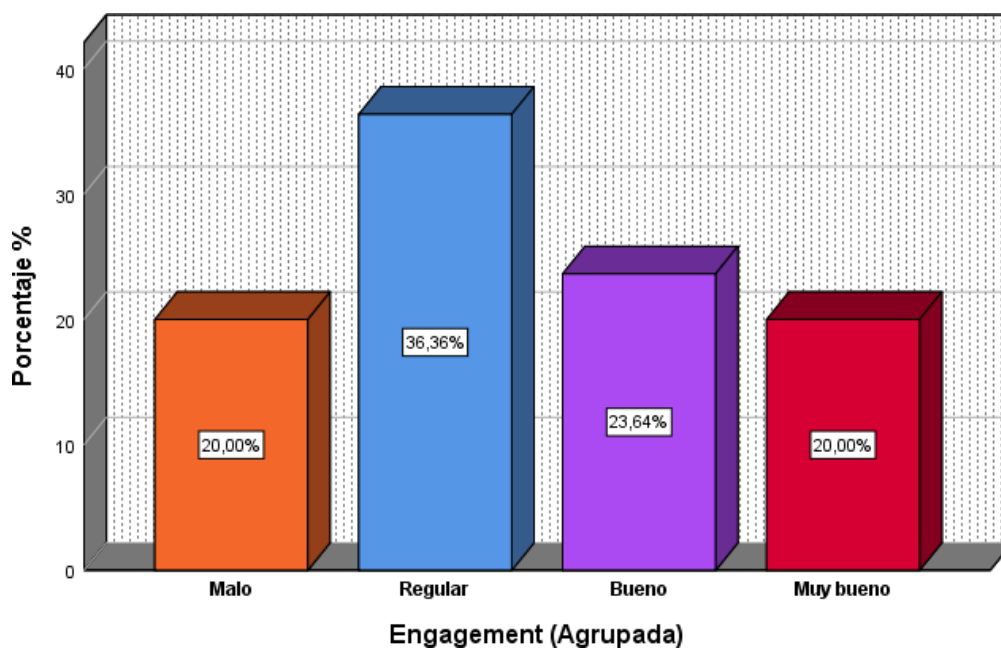
5.1.2. Estudio descriptivo de la variable “engagement”

Resultados de la variable “engagement”

Respecto a la variable “engagement” los resultados descriptivos y agrupados muestran en la Tabla 14 y la figura 19, que para un 20% de los colaboradores el *engagement* en la empresa es mala, mientras que para un 36.36% es regular. Un 23.64% de los colaboradores es bueno, y para un 20% de la muestra encuestada el *engagement* se considera como muy buena.

Tabla 14*Resultados de la variable Engagement*

<i>Engagement (Agrupada)</i>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	11	20.0	20.0	20.0
	Regular	20	36.4	36.4	56.4
	Bueno	13	23.6	23.6	80.0
	Muy bueno	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Figura 15*Resultados agrupados de la variable “engagement”***Resultados de la dimensión: Vigor**

Los resultados de la dimensión “vigor” de la variable “engagement”, muestran en la Tabla 15 y figura 20, que el 12.7% de colaboradores considera que su vigor dentro de la empresa es malo, un 40% considera que el vigor que tienen en la empresa es regular. Un porcentaje de 27.27% considera que su vigor es bueno, mientras que el 20% de los colaboradores consideran que es muy buena.

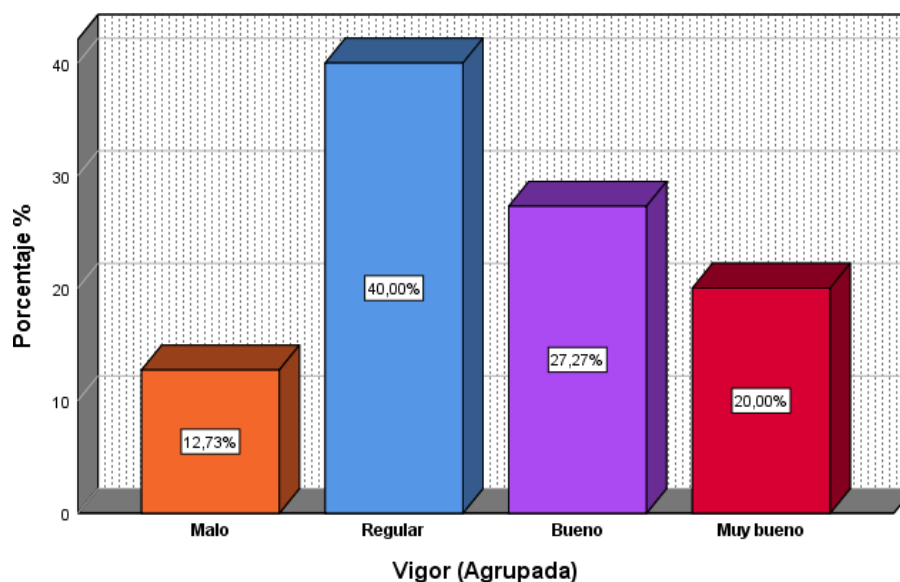
Tabla 15

Resultados agrupados de la dimensión “vigor”

<i>Vigor (Agrupada)</i>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	12.7	12.7	12.7
	Regular	22	40.0	40.0	52.7
	Bueno	15	27.3	27.3	80.0
	Muy bueno	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Figura 16

Resultados agrupados de la dimensión “vigor”



Resultados de la dimensión: Dedicación

Los resultados de la dimensión “dedicación” de la variable “engagement”, muestran en la Tabla 16 y figura 21, que el 16.36% de colaboradores considera que su dedicación dentro de la empresa es mala, un 41.82% considera que le presta una dedicación regular a la empresa. Un porcentaje de 14.55% considera que su dedicación en la empresa es buena, mientras que el 27.27% de los colaboradores consideran que es muy buena.

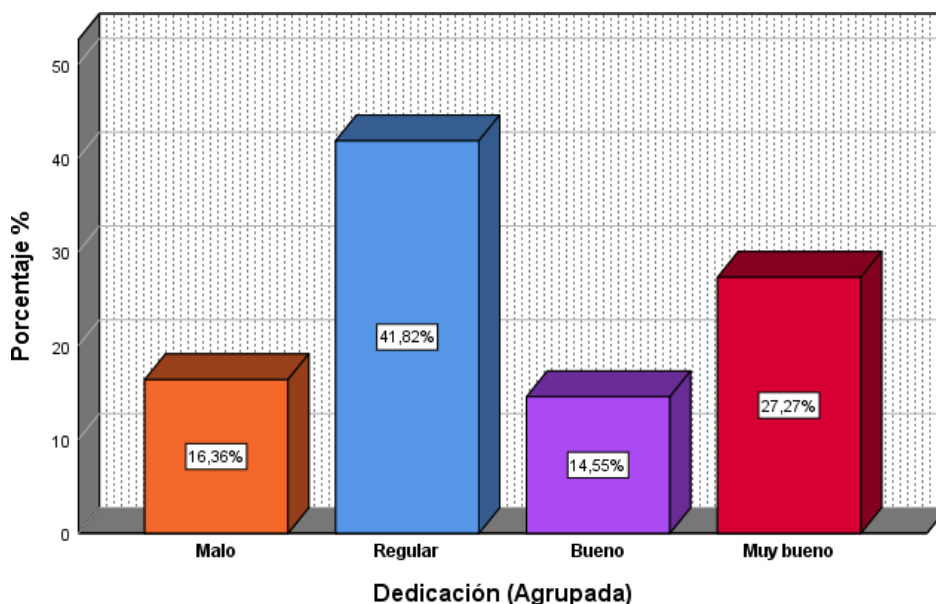
Tabla 16

Resultados agrupados de la dimensión dedicación

<i>Dedicación (Agrupada)</i>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	9	16.4	16.4	16.4
	Regular	23	41.8	41.8	58.2
	Bueno	8	14.5	14.5	72.7
	Muy bueno	15	27.3	27.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Figura 17

Resultados agrupados de la dimensión “dedicación”



Resultados de la dimensión: Absorción

Los resultados de la dimensión “absorción” de la variable “engagement”, muestran en la Tabla 19 y figura 22, que el 16.40% de colaboradores tienen un nivel de absorción mala dentro de la empresa, un 30.90% considera que su nivel de absorción es regular en la empresa. Un porcentaje de 36.44% considera que su nivel de absorción en la empresa es bueno, mientras que el 16.40% de los colaboradores consideran que es muy buena.

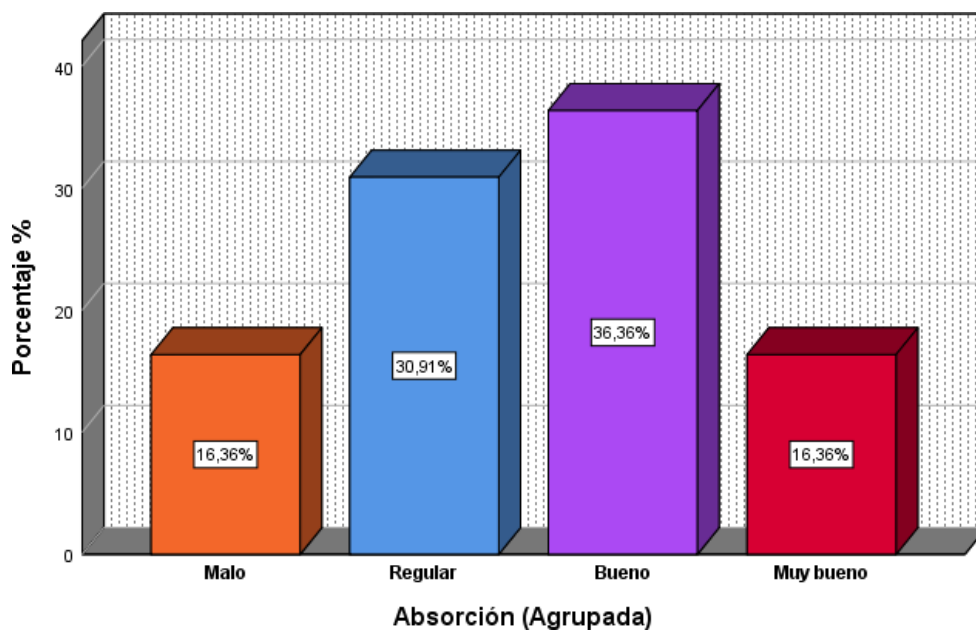
Tabla 17

Resultados agrupados de la dimensión absorción

<i>Absorción (Agrupada)</i>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	9	16.4	16.4	16.4
	Regular	17	30.9	30.9	47.3
	Bueno	20	36.4	36.4	83.6
	Muy bueno	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Figura 18

Resultados agrupados de la dimensión “absorción”



5.2 Contratación de hipótesis

5.2.1 Prueba de hipótesis general

En el contraste de la prueba de hipótesis del estudio, se recurrió al estadístico Rho de Spearman, que se utiliza para variables cuantitativas con datos no paramétricos. Se seleccionó este estadístico de acuerdo a la prueba de normalidad, que se describe a continuación:

Prueba de la Normalidad

Se seleccionó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, recomendado para muestras con valores de $n > 50$ (mayor a 50 datos). En la tabla 18 se aprecia los resultados respecto a la normalidad de datos:

Tabla 18

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencias	0.104	55	,200*	0.960	55	0.064
Engagement	0.124	55	0.033	0.951	55	0.025

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para la variable “gestión por competencias” el nivel de significancia obtenido es igual a $\delta = 0.200 > 0.05$ por lo tanto se determina que tiene una distribución normal de sus datos, por tanto, se considera que son datos paramétricos por lo cual se podría utilizar el estadístico Pearson o Rho de Spearman. Para la variable “engagement” se obtuvo un nivel de significancia $\delta = 0.033 < 0.05$, por lo que se interpreta que los datos no tienen una distribución normal, por lo cual son datos no paramétricos y se debe de utilizar el estadístico Rho de Spearman para determinar las correlaciones. Con este análisis de normalidad para la contrastación de la hipótesis, se determinó que el estadígrafo a utilizar es el Rho de Spearman (ρ), estadístico de tipo no paramétrico.

Prueba de la Hipótesis General

Ho (Hipótesis nula): La gestión por competencias no se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call center AST

PERU S.A.C. Lima – 2020

Ha (Hipótesis alterna): La gestión por competencias se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima – 2020

Se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de rangos Rho de Spearman, de acuerdo con la prueba de normalidad, para evaluar el grado de relación entre la variable "gestión por competencias" y la variable "engagement". La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 19

Correlación entre variables

<i>Correlaciones</i>			Gestión por competencias	Engagement
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coefficiente de correlación	1.000	,655**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	55	55
	Engagement	Coefficiente de correlación	,655**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 19 muestra que el nivel de significancia de la correlación es: $\rho = 0.000 < 0.05$, lo que significa que la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis alterna se acepta.

Este resultado indica si hay una relación significativa entre las dos variables. La tabla 6, que muestra los niveles de correlación según Hernández et al. (2014), muestra que esta relación significativa, determinada por el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($g = +0.655$), es una correlación positiva media a considerable y significativa.

Prueba de hipótesis específica HE-01

Para realizar la prueba de la hipótesis específica HE-01, se utilizó el estadístico Rho de Spearman para datos no paramétricos, de acuerdo a la prueba de normalidad realizado.

Prueba de la Normalidad

La prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, muestra los siguientes resultados:

Tabla 20

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Análisis y descripción de puestos	0.199	55	0.000	0.927	55	0.003
Engagement	0.124	55	0.033	0.951	55	0.025

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para la dimensión “análisis y descripción de puestos” el nivel de significancia obtenido es igual a $\delta = 0.000 < 0.05$ Por lo tanto, la selección de Rho de Spearman indica que no tiene una distribución de datos normal. Se encontró un nivel de significancia $\delta = 0.033 < 0.05$ para la variable "engagement", lo que indica que los datos no tienen una distribución normal y son no paramétricos. Para determinar las correlaciones, se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

Prueba de la hipótesis específica HE-01

Ho (Hipótesis nula): El proceso de análisis y descripción de puestos no se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020

Ha (Hipótesis alterna): El proceso de análisis y descripción de puestos se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020

Se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de rangos Rho de Spearman, de acuerdo con la prueba de normalidad, para evaluar el grado de relación entre la dimensión "análisis y descripción de puestos" y la variable "participación". La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 21

Correlación entre variables

<i>Correlaciones</i>			Análisis y descripción de puestos	Engagement
Rho de Spearman	Análisis y descripción de puestos	Coefficiente de correlación	1.000	,357**
		Sig. (bilateral)		0.007
		N	55	55
Engagement	Engagement	Coefficiente de correlación	,357**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.007	
		N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 21, se aprecia que el nivel de significancia de la correlación es: $\delta = 0.007 < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Con este resultado se determina que si existe una relación significativa entre la dimensión "análisis y descripción de puestos" y la variable "engagement". Esta relación significativa tiene un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a $\rho =$

0.357, que se define como una correlación positiva débil a media según los niveles de correlación propuestos por Hernández et al. (2014) en la Tabla 6.

Prueba de hipótesis específica HE-02

Para realizar la prueba de la hipótesis específica HE-02, se utilizó el estadístico Rho de Spearman para datos no paramétricos, de acuerdo a la prueba de normalidad que se describe a continuación.

Prueba de la Normalidad

Se seleccionó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, recomendado para muestras con valores de $n > 50$ (mayor a 50 datos). Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 22

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Atracción, selección e incorporación	0.109	55	0.100	0.964	55	0.096
Engagement	0.124	55	0.033	0.951	55	0.025

a. Corrección de significación de Lilliefors

El nivel de significancia encontrado para la dimensión "atracción, selección e incorporación" es igual a $\delta = 0.10 > 0.05$, lo que indica que tiene una distribución de datos normal. Se encontró un nivel de significancia $\delta = 0.033 < 0.05$ para la variable "participación", lo que indica que los datos no tienen una distribución normal y, por lo tanto, no son paramétricos. Estos hallazgos indican que, para encontrar correlaciones, se debe utilizar el estadístico Rho de Spearman.

Prueba de la hipótesis específica HE-02

Ho (Hipótesis nula): El proceso de atracción, selección e incorporación no se relaciona significativamente con el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Ha (Hipótesis alterna): El proceso de atracción, selección e incorporación se relaciona significativamente con el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de rangos Rho de Spearman, de acuerdo con la prueba de normalidad, para evaluar el grado de relación entre la dimensión "atracción, selección e incorporación" y la variable "engagement". La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 23

Correlación entre “Atracción, selección e incorporación” y “engagement”

<i>Correlaciones</i>			Atracción, selección e incorporación	Engagement
Rho de Spearman	Atracción, selección e incorporación	Coefficiente de correlación	1.000	,379**
		Sig. (bilateral)		0.004
		N	55	55
Engagement	Engagement	Coefficiente de correlación	,379**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.004	
		N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De la Tabla 25, se aprecia que el nivel de significancia de la correlación es: $\delta = 0.004 < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Con este resultado se determina que si existe una relación significativa entre la dimensión “atracción, selección e incorporación” y la variable “engagement”. Esta relación significativa tiene un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a $\rho =$

0.379, que se define como una correlación positiva débil a media según los niveles de correlación propuestos por Hernández et al. (2014) en la Tabla 6.

Prueba de hipótesis específica HE-03

Para realizar la prueba de hipótesis del estudio, se utilizó el estadístico Rho de Spearman, que se utiliza para datos no paramétricos. Se seleccionó este estadístico de acuerdo con la prueba de normalidad, que se describe a continuación:

Prueba de la Normalidad

Se seleccionó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, recomendado para muestras con valores de $n > 50$ (mayor a 50 datos). Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 24

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Formación, capacitación y desarrollo	0.176	55	0.000	0.943	55	0.012
Engagement	0.124	55	0.033	0.951	55	0.025

a. Corrección de significación de Lilliefors

El nivel de significancia encontrado para la dimensión "formación, capacitación y desarrollo" es igual a $\delta = 0.000 < 0.05$, lo que indica que tiene una distribución de datos no normal. Se encontró un nivel de significancia $\delta = 0.033 < 0.05$ para la variable "participación", lo que indica que los datos no tienen una distribución normal y, por lo tanto, no son paramétricos. Estos hallazgos indican que, para encontrar correlaciones, se debe utilizar el estadístico Rho de Spearman.

Prueba de la hipótesis específica HE-03

Ho (Hipótesis nula): El proceso de formación, capacitación y desarrollo de personal no se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Ha (Hipótesis alterna): El proceso de formación, capacitación y desarrollo de personal se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Para evaluar el grado de relación entre la dimensión “formación, capacitación y desarrollo” y la variable “engagement”, se utilizó de la prueba estadística de coeficiente de correlación de rangos Rho de Spearman, de acuerdo a la prueba de normalidad. En la siguiente tabla se aprecian los resultados:

Tabla 25

Correlación entre formación, capacitación, desarrollo y “engagement”

		<i>Correlaciones</i>		
			Formación, capacitación y desarrollo	Engagement
Rho de Spearman	Formación, capacitación y desarrollo	Coefficiente de correlación	1.000	,325*
		Sig. (bilateral)		0.0016
		N	55	55
	Engagement	Coefficiente de correlación	,325*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.0016	
		N	55	55

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

En la Tabla 25, se aprecia que el nivel de significancia de la correlación es: $\delta = 0.0016 < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Con este resultado se determina que si existe una relación significativa entre la dimensión “formación, capacitación y desarrollo” y la variable “engagement”. Esta relación significativa tiene un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a $\rho =$

0.325, que se define como una correlación positiva débil a media según los niveles de correlación establecidos por Hernández et al. (2014) en la Tabla 6.

Prueba de hipótesis específica HE-04

Para realizar la prueba de hipótesis específica HE-04, se utilizó el estadístico Rho de Spearman, que se determinó mediante la prueba de normalidad, que se describe a continuación:

Prueba de la Normalidad

Se seleccionó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, recomendado para muestras con valores de $n > 50$ (mayor a 50 datos). Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 26

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Evaluación del desempeño	0.132	55	0.018	0.913	55	0.001
Engagement	0.124	55	0.033	0.951	55	0.025

a. Corrección de significación de Lilliefors

El nivel de significancia encontrado para la dimensión "evaluación del desempeño" fue igual a $\delta = 0.018 < 0.05$, mientras que $\delta = 0.033 < 0.05$, lo que indica que los datos no tienen una distribución normal y se determina una distribución no paramétrica. Como resultado, se establece que, para determinar las correlaciones, se debe utilizar el estadístico Rho de Spearman.

Prueba de la hipótesis específica HE-04

Ho (Hipótesis nula): La evaluación del desempeño no se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Ha (Hipótesis alterna): La evaluación del desempeño se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de rangos Rho de Spearman, de acuerdo con la prueba de normalidad, para evaluar el grado de relación entre la dimensión "evaluación del desempeño" y la variable "participación".

La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 27

Evaluación del desempeño y “engagement”

<i>Correlaciones</i>			Evaluación del desempeño	Engagement
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	1.000	,662**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	55	55
	Engagement	Coefficiente de correlación	,662**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 29, se aprecia que el nivel de significancia de la correlación es: $\delta = 0.000 < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Con este resultado se determina que si existe una relación significativa entre la dimensión “análisis y descripción de puestos” y la variable “engagement”. Esta relación significativa tiene un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a $\rho =$

0.662, que se define como una correlación positiva media a considerable según los niveles de correlación propuestos por Hernández et al. (2014) en la Tabla 6.

Prueba de hipótesis específica HE-05

De acuerdo a la prueba de normalidad de la Tabla 31, se determina que debe utilizarse el estadístico Rho de Spearman como se describe a continuación:

Prueba de la Normalidad

Haciendo uso de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, recomendado para muestras con valores de $n > 50$ (mayor a 50 datos), se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 28

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desarrollo y planes de Sucesión	0.133	55	0.017	0.951	55	0.025
Engagement	0.124	55	0.033	0.951	55	0.025

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para la dimensión “desarrollo y planes de sucesión” el nivel de significancia obtenido es igual a $\delta = 0.10 > 0.05$ por lo tanto se determina que tiene una distribución normal de datos. Para la variable “engagement” se obtuvo un nivel de significancia $\delta = 0.033 < 0.05$, por lo que se interpreta que los datos no tienen una distribución normal, por lo cual son datos no paramétricos. Con estos resultados se determina que se debe utilizar el estadístico Rho de Spearman para determinar las correlaciones.

Prueba de la hipótesis específica HE-05

Ho (Hipótesis nula): El proceso de desarrollo y planes de sucesión no se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Ha (Hipótesis alterna): El proceso de desarrollo y planes de sucesión se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de rangos Rho de Spearman, de acuerdo con la prueba de normalidad, para evaluar el grado de relación entre la dimensión "análisis y descripción de puestos" y la variable "participación". La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 29

Desarrollo, planes de sucesión y “engagement”

<i>Correlaciones</i>			Desarrollo y planes de Sucesión	Engagement
Rho de Spearman	Desarrollo y planes de Sucesión	Coefficiente de correlación	1.000	,543**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	55	55
	Engagement	Coefficiente de correlación	,543**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 29, se aprecia que el nivel de significancia de la correlación es: $\delta = 0.000 < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Con este resultado se determina que si existe una relación significativa entre la dimensión “análisis y descripción de puestos” y la variable “engagement”. Esta

relación significativa tiene un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a $\rho = 0.357$, que se define como una correlación positiva débil a media y significativa según los niveles de correlación propuestos por Hernández et al. (2014).

Prueba de hipótesis específica HE-06

Para realizar la prueba de hipótesis del estudio, se utilizó el estadístico Rho de Spearman, que se utiliza para variables cuantitativas con datos no paramétricos. Se seleccionó este estadístico de acuerdo a la prueba de normalidad, que se describe a continuación:

Prueba de la Normalidad

Se seleccionó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, recomendado para muestras con valores de $n > 50$ (mayor a 50 datos). Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 30

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Remuneración y beneficios	0.117	55	0.057	0.943	55	0.011
Engagement	0.124	55	0.033	0.951	55	0.025

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para la dimensión “remuneración y beneficios” el nivel de significancia obtenido es igual a $\delta = 0.057 < 0.05$ y para la variable “engagement” se obtuvo un nivel de significancia $\delta = 0.011 < 0.05$, por lo que se interpreta que los datos no tienen una distribución normal, por lo cual son datos no paramétricos. Con estos resultados

se determina que se debe utilizar el estadístico Rho de Spearman para determinar las correlaciones.

Prueba de la hipótesis específica HE-06

Ho (Hipótesis nula): La remuneración y beneficios no se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Ha (Hipótesis alterna): La remuneración y beneficios se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020.

Para evaluar el grado de relación entre la dimensión “remuneración y beneficios” y la variable “engagement”, se utilizó de la prueba estadística de coeficiente de correlación de rangos Rho de Spearman (tabla 31)

Tabla 31

Correlación entre remuneración, beneficios y “engagement”

<i>Correlaciones</i>			Remuneración y beneficios	Engagement
Rho de Spearman	Remuneración y beneficios	Coefficiente de correlación	1.000	,747**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	55	55
	Engagement	Coefficiente de correlación	,747**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 31, se aprecia que el nivel de significancia de la correlación es: $\delta = 0.000 < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Con este resultado se determina que si existe una relación significativa entre la dimensión “análisis y descripción de puestos” y la variable “engagement”. Esta

relación significativa tiene un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a $\rho = 0.357$, que se define como una correlación positiva débil a media y significativa según los niveles de correlación propuestos por Hernández et al. (2014).

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Con el resultado de las pruebas de hipótesis, se llegó a demostrar que existe una relación considerable entre las variables de estudio. Aspecto que se llegó a contrastar y discutir en el siguiente ítem.

En la presente investigación se estudió la correlación existente entre el constructo “gestión por competencias” y el “*engagement*”, para lo cual se planteó determinar la relación existente entre ambas variables en la empresa de Call Center AST PERU S.A.C. Lima – 2020. La variable “gestión por competencias” se definió como un proceso que sigue seis fases según el estado del arte desarrollado en función a Alles (2015), Chiavenato (2009) y Robbins y Coulter (2005) y otros. La variable “*engagement*” se definió en función a las dimensiones: vigor, dedicación y absorción propuestas por Salanova y Schaufeli (2009), Silva (2018) y otros.

La prueba estadística del coeficiente de correlación de rangos Rho de Spearman encontró un valor de $r = +0.655$ y un nivel de significancia de la correlación igual a $\alpha = 0,01$. Los resultados de las correlaciones obtenidas en SPSS para el objetivo general del estudio demuestran que existe una relación positiva significativa entre ambas variables. Considerando que el valor obtenido, también conocido como valor asintótico, es menor que el nivel de significancia: $\rho = 0.000 < \alpha = 0.01$

Por tanto, se aceptó como válida la hipótesis alterna propuesta, y se determinó que existe una relación positiva considerable entre la “gestión por competencias” y el “*engagement*”. Los resultados del estudio coinciden con el estudio realizado por Santos (2019) quien evalúa las variables *engagement* a través de la herramienta UWES y el desempeño por competencias en el área administrativa en una empresa COINOBRAS S.A.S. en la Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga-

Venezuela. (Se considera que el desempeño por competencias es un resultado visible de la aplicación de un modelo de gestión por competencias). En los resultados se encontró que en las puntuaciones obtenidas para el desempeño por competencias son superiores al 81% en el rango de evaluación del instrumento, es decir que el modelo de gestión aplicado genera altos resultados en la escala de medición, en lo concerniente al *engagement* los resultados obtenidos fueron altos para la variable, para las dimensiones vigor y dedicación puntajes altos, mientras que para la dimensión absorción se obtuvieron resultados medios, estos resultados obtenidos son evidenciados en Boyatzis (2002) quien señala desde un enfoque psicológico que las competencias en el individuo permiten un “mejor encaje” del individuo en la organización, aspecto que lo plasma en su “Teoría contingente de la gestión y el rendimiento” (Boyatzis, 1982, p.249). Igualmente Schaufeli y Bakker (2006) señalan citando a Luthans’s (2002) que “el estudio de las fortalezas de los recursos humanos y las capacidades psicológicas orientadas positivamente que pueden medirse, desarrollarse y administrarse de manera efectiva para el desempeño en el lugar de trabajo actual” (p.702) lo que implica que un adecuado manejo de la gestión de competencias en la organización tiene efectos positivos en los colaboradores puesto que se muestra una mayor energía y pasión por los colaboradores en el desempeño de su puesto.

En el estudio realizado por Villamán & Mejía (2022) Los trabajadores demostraron un alto nivel de compromiso y tenían una buena impresión del sistema de selección y contratación interno establecido por la organización. Medina (2020) concluye que la relación entre la gestión por competencias y el desempeño de los supervisores que trabajan en casa fue significativa.

Con los antecedentes visualizados y fuentes teóricas se verifica que los resultados del estudio son congruentes con estudios previos con ambas variables y en condiciones diferentes, llegando a determinar que la gestión por competencias puede ayudar a lograr el compromiso del colaborador con la organización, lo cual se puede apreciar en una mayor dedicación, absorción y vigor en las labores encomendadas por la organización.

CONCLUSIONES

1. La gestión por competencias es una herramienta indispensable en las organizaciones para lograr ventajas competitivas, una de ellas el *engagement* de los colaboradores que permiten el cumplimiento de las metas y planes estratégicos en beneficio mutuo. Aspecto que se determinó, al encontrar una relación positiva considerable entre las variables “gestión por competencias” y la variable “*engagement*” en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C., aspecto que se puede interpretar como a mayor gestión por competencias, mayor *engagement* en la organización.
2. Se llegó a concluir que existe una relación entre la gestión del análisis y descripción de puestos y el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. sin embargo es una relación débil, lo cual lleva a pensar que esta etapa o proceso del modelo de gestión no ha sido desarrollado adecuadamente y es deficiente en la organización.
3. Se llegó a concluir que existe una la relación entre la gestión de la atracción, selección e incorporación con el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. sin embargo los resultados muestran una relación débil. Aspecto que concuerda con el sustento teórico que señala que la gestión de competencias al ser un proceso secuencial puede generar un camino erróneo, si las fases de análisis y descripción de puestos no han sido desarrolladas adecuadamente.
4. Se llegó a concluir que existe una relación positiva entre el proceso de formación, capacitación y desarrollo de personal con el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C., sin embargo, se determinó que es una relación positiva débil. No siendo un resultado favorable para la organización,

debido a que la formación y capacitación permanente es un pilar fundamental de la gestión por competencias.

5. Se llegó a concluir que existe una relación positiva considerable entre el proceso de evaluación del desempeño y el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. aspecto que es favorable para la organización, pues el desempeño en la organización está orientado al cumplimiento de dos aspectos importantes; la visión y las metas estratégicas.
6. Se llegó a concluir que existe una relación positiva media entre el desarrollo y planes de sucesión con el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima, lo que demuestra que el colaborador de la organización considera que puede realizar planes de carrera en la organización, por ende, mejora sus niveles de vigor, dedicación y absorción en la búsqueda de mejores resultados.
7. Se llegó a determinar que existe una relación positiva considerable a muy fuerte entre la gestión de la remuneración y beneficios, con el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Aspecto que muestra que la organización tiene una buena política remunerativa que orienta el desempeño de sus colaboradores con la visión y valores empresariales que favorecen un incremento en los rendimientos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la gestión de competencias en la empresa de Call Center AST PERU S.A.C. se convierta en una práctica permanente en la organización, proponiendo diversos modelos de gestión y mejorando los existentes, en vista que se demostró fehacientemente que se relaciona considerablemente con el *engagement* de los colaboradores, aspecto que se traduce en un mejor desempeño laboral y en un beneficio para la organización y también para el colaborador.
2. Se recomienda que la organización mejore la gestión del análisis y descripción de puestos, en vista que su relación con el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. demuestra una relación débil. Con el mejoramiento de este proceso, se puede lograr captar colaboradores con mayor vigor, dedicación y absorción en sus tareas.
3. Se recomienda mejorar o fortalecer la gestión de la atracción, selección e incorporación en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C., en vista que la relación con el *engagement* es débil, aspecto que puede llevar incorporar colaboradores con bajo desempeño y que no cumplan con el perfil requerido por la organización.
4. Es recomendable que la gestión de la formación, capacitación y desarrollo de los colaboradores se realice en función a las metas estratégicas de la organización y a las expectativas de los colaboradores, en vista que se demuestra que hay una débil relación con el *engagement* en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Es recomendable procesos de capacitación permanentes y entrenamientos para las situaciones de estrés que se presentan en una estación de Call Center.

5. Es recomendable que la gestión de la evaluación del desempeño se siga promoviendo dentro de la organización, en vista que los colaboradores pueden lograr las metas estratégicas de la organización y esto ha permitido que se logre un nivel de *engagement* considerable en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C.
6. Es recomendable que la gestión de los planes de desarrollo y sucesión se sigan mejorando dentro de la organización, considerando que los colaboradores con más posibilidades de crecimiento dentro de una organización se encuentran más motivados y comprometidos con la organización. El nivel de *engagement* es medio y puede seguir subiendo mediante más posibilidades de crecimiento profesional y planes para acrecentar el capital intelectual dentro de la organización.
7. Es recomendable que la gestión de la remuneración y beneficios se sigan promoviendo dentro de la organización, de acuerdo a los resultados se aprecia que hay un nivel alto de relación con el *engagement*, por ende, es uno de los factores que pueden ayudar a lograr las metas estratégicas de la organización con mayor facilidad en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adriana, L. & García, O. (2018). *Artículo: Relación entre gestión humana y compromiso laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios. Armenia, Quindo - Colombia.*
- Recuperado de: < <https://core.ac.uk/download/pdf/268087983.pdf>>
- Araujo, C. & Leal, M. (2007). *Artículo: Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas.* Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Vol. 4, Núm. 2, pp.132 -147. Venezuela.
- Recuperado de: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218188.pdf>>
- Arbieto (2023) en la tesis, *Gestión por competencias y teletrabajo en un call center*, Independencia, 2023, realizada en la Universidad Cesar Vallejo.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* 3ra edición. Editorial Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alalú, L. (2018) *Retrieved from Engagement.* Recuperado de <www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos-/informes/engagement-mas-alla-del-compromiso-del-colaborador>
- Albrecht, S. L. (2010). *Engagement - trabajador comprometido.* Edward Elgar Publishing, Inc.
- Bautista, M. (2009). *Manual de Metodología de Investigación.* Tercera Edición. TALITIP S.R.L. Caracas, Venezuela.
- Bardales, S. (2019). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca.* (Trabajo de Maestría) Universidad Privada del Norte. Escuela de Post Grado. Cajamarca, Perú.

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera Edición, Person Educación. Colombia.
- Boyatzis, R. E. (1982). *El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor*. Nueva York - USA: Ed. John Wiley & Sons.
- Cárdenas, A & Jaik, A. (2014). *El Engagement (Ilusión por el trabajo) y los factores que lo integran*. México
- Recuperado de: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4743453>>
- Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Cruz, P., Rojas, S., Vega, G., & Villegas, Y. (2003). *El Capital Humano y la Gestión por Competencias*. Ed. Planeta. Santiago de Chile – Chile. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/capital-humano-y-gestion-por-competencias/>
- Chiavenato I. (2020) *Gestión del Talento Humano*. 5ra Edición. Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. México D.F.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones*. 9na Edición. McGraw-Hill / Editores Interamericana S.A. México D.F.
- Ernst & Young Consultores. (2016). *Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por competencias*.
- Gómez, L. Balkin, D. & Cardy, R. (2008) *Gestión de Recursos Humanos*. 5ta Edición. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid – España.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step. A simple guide and reference*. Cuarta Edición. Allin & Bacon. Boston, USA.
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

- Kainyu & Kinyua (2023) en el artículo científico, *Managerial Competencies and Business Continuity: A Review of Literature*. Publicada en la *International Journal of Education and Research* Vol. 11 No. 2 February 2023.
- Mäkikangas, Juutinen, Mäkineniemi, Sjöblom & Oksanen (2022) en el artículo científico, *Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view*. Publicada en la revista *An International Journal of Work, Health & Organizations* Volume 36, 2022 - Issue 4.
- Maldonado (2020) en la tesis, *ENGAGEMENT LABORAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE VENTAS CORPORATIVAS DE TELECOMUNICACIONES*, realizad en la Universidad San Ignacio de Loyola 2020
- Medina (2020) en la tesis, *Gestión de competencias y rendimiento de los supervisores de la modalidad home office en un Call center*, Lima, 2020, publicada en la Universidad Cesar Vallejo, 2020
- Moreno, A., Velásquez, A. (2011). *El engagement: un constructo que promueve la calidad de vida en las organizaciones*. Universidad la Sabana.
- La Jara Jares (2021) en la tesis, *Resiliencia, liderazgo transformacional y engagement en supervisores según logro de objetivos en un Call Center de Lima*, realizad en la Universidad Cesar Vallejo.
- Larumbe, C. (2014). *Gestión por competencias*. (Trabajo de Fin de Master) Universidad Pública de Navarra. Pamplona, España.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Navarro Chávez, C. (2014). *Epistemología y Metodología*. México: Grupo editorial patria.
- Ñaupas, H., Mejia, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación*. Ediciones la U.

- Pena, M., & Extrema, N. (2012). Inteligencia emocional percibida en el profesorado de Primaria y su relación con los niveles de burnout e ilusión por el trabajo (engagement). *Revista de Educación*, 359.
- Quintana (2022) en la tesis, Engagement y cultura organizacional en colaboradores de un Call center del distrito de Bellavista, Callao 2022, realizada en la Universidad Cesar Vallejo.
- Robbins, S. & Coulter (2018). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Pearson Educación, Prentice-Hall INC.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza Editorial S.A.
- Recuperado de: <https://www.wilmarschaufeli.nl>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht, nivel de compromiso con el trabajo. Utrecht University.
- Schaufeli, W., Bakker, A. y Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement whit a short Questionnaire*. (Artículo) *Revista Educational and Psychological Measurement*.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES Manual. Utrecht, Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Skinner (2022) en la tesis, Employee Engagement Strategies Call Center Managers Use to Increase Productivity and Profitability, publicada en Walden University.
- Swan, M. (2019). Recursos Humanos. Retrieved from <https://www.observatorioh.com/revista/mara-swan-vicepresidenta-ejecutiva-de-estrategia-global-y-talento-7-pasos-para-lograr-la-inclusión-consciente>
- Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.

Tejedor, F. y Garcia, A. (2010). *Artículo: Evaluación del desempeño docente. Revista Española de Pedagogía*, Núm. 247, pp.438 -459. Universidad de Salamanca, España. Recuperado de: <<http://reunir.unir.net/handle/123456789/3844>>

Vallejo, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. IDI (Instituto de Investigaciones) Edit. ESPOCH – Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Riobamba, Ecuador.

Vila Vásquez, G., Álvarez Perez, D., & Castro Casal, C. (2017). *Análisis del engagement en el trabajo*. Red Emprendia.

Villamán & Mejía (2022) en la tesis, Engagement en el personal seleccionado y reclutado internamente en Alorica Dominicana, SRL en Santo Domingo, realizada en la UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE DE ESTUDIO Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la relación entre el proceso de análisis y descripción de puestos y el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020? 2. ¿Cuál es la relación entre el proceso de atracción, selección e incorporación con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020? 3. ¿Cuál es la relación entre el proceso de formación, capacitación y desarrollo de personal con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020? 4. ¿Cuál es la relación entre el proceso de evaluación del desempeño y el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020? 5. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo y planes de sucesión, con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020? 6. ¿Cuál es la relación entre la remuneración y beneficios, con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima - 2020? 	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación existente entre la gestión por competencias con el engagement en la empresa de Call Center AST PERU S.A.C. Lima – 2020</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la relación que existe entre el proceso de análisis y descripción de puestos con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 2. Determinar la relación que existe entre el proceso de atracción, selección e incorporación con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 3. Determinar la relación que existe entre el proceso de formación, capacitación y desarrollo de personal con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 4. Determinar la relación que existe entre el proceso de evaluación del desempeño y el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 5. Determinar la relación que existe entre el desarrollo y planes de sucesión con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 6. Determinar la relación que existe entre la remuneración y beneficios, con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 	<p>Hipótesis general:</p> <p>La gestión por competencias se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima – 2020</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de análisis y descripción de puestos se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 2. El proceso de atracción, selección e incorporación se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 3. El proceso de formación, capacitación y desarrollo de personal se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 4. La evaluación del desempeño se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 5. El proceso de desarrollo y planes de sucesión se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 6. La remuneración y beneficios se relaciona significativamente con el engagement en la empresa de Call Center AST Perú S.A.C. Lima – 2020. 	<p>Variable 1:</p> <p>Gestión por Procesos</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y Descripción de Puestos - Atracción, Selección e Incorporación - Formación, Capacitación y Desarrollo - Evaluación del desempeño - Desarrollo y Planes de Sucesión - Remuneración y beneficios <p>Variable 2:</p> <p>Engagement</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigor - Dedicación - Absorción 	<p>Método de Investigación:</p> <p>La investigación se ha realizado con el uso del método Científico y el método específico Analítico Sintético.</p> <p>Tipo de Investigación:</p> <p>La investigación se define como: investigación de tipo básica.</p> <p>Nivel de la Investigación:</p> <p>Se ha llegado a un nivel de investigación correlacional.</p> <p>Diseño de Investigación:</p> <p>El diseño de investigación utilizado fue el diseño no experimental, transversal de tipo correlacional.</p> <p>Población y Muestra:</p> <p>La población lo conforman 55 colaboradores del área de Call Center de la organización empresarial AST Perú SAC.</p> <p>La muestra es CENSAL.</p>

Anexo 02. Cuadros de Operacionalización de variables

Variable 01: Gestión por competencias

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
VARIABLE (V1)	"La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas" (Cruz, Rojas, Vega, & Villegas, 2010).	La Gestión por competencias es un modelo de aplicación que integra un conjunto de estrategias y sus correspondientes herramientas, que surge desde las políticas de gestión de la empresa. La gestión por competencias como un modelo de aplicación debe ser analizada a través de varios procesos y procedimientos.	Análisis y Descripción de Puestos	Análisis y descripción del puesto	ORDINAL (Cuestionario Escala de Likert) Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
Relevación Estratégica del Puesto					
Atracción, Selección e Incorporación			Modalidad de atracción		
			Proceso de selección		
			Contratación		
Formación, Capacitación y Desarrollo			Crecimiento personal		
			Entrenamiento		
			Desarrollo Profesional		
Evaluación del desempeño			Habilidades		
			Actitud		
	Comportamientos				
Desarrollo y Planes de Sucesión	Nivel de producción (Meta)				
	Programas de desarrollo				
Remuneración y beneficios	Plan de sucesión y promoción				
	Política retributiva				
	Compensación				
			Beneficios		

Fuente: Elaboración Propia

Variable 02 Engagement

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
VARIABLE V2 "Engagement"	"El engagement es un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el esfuerzo, el entusiasmo, la energía y la pasión mostrada por los empleados en el desempeño de su puesto" (Albrecht, 2010)	En engagement, se define como el sentido de conexión energética y afectiva de los colaboradores con las actividades de su trabajo, en un determinado ámbito organizacional, demostrando un mayor nivel de vigor, dedicación y absorción en las tareas encomendadas. Los colaboradores se aprecian a sí mismos, como sujetos con las capacidades para asumir las demandas que sus actividades requieren.	Vigor	Esfuerzo	ORDINAL (Cuestionario Escala de Likert)
				Persistencia	
				Motivación	
			Dedicación	Orgullosos	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
				Entusiasmo	
			Absorción	Felicidad	
				Concentración	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 04: Cuestionario



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

Cuestionario sobre el: *"Gestión por Competencias y Engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima -2020."*

La presente herramienta de investigación tiene fines académicos, con el objetivo de obtener información valiosa sobre la relación que existe entre la "Gestión por Competencias y Engagement en la organización. Motivo por el cual, le solicitamos su cooperación para responder las siguientes interrogantes. El cuestionario es anónimo y los resultados únicamente se utilizarán en la presente investigación académica.

La escala de calificación para el cuestionario es la siguiente:

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

Instrucciones: Len detenidamente cada una de los items y rellena con una (X) en la opción que se acerque más al modelo de gestión de la organización.

VARIABLE 1: GESTION POR COMPETENCIAS						
ITEMS		N	CN	AV	CS	S
01	¿La Organización elabora un plan de evaluación o manual de puestos de forma periódica?					
02	¿La entidad cuenta con procedimientos específicos o perfiles para cubrir cada uno de los puestos de la organización?					
03	¿La organización estructura las actividades y mecanismos de atracción?					
04	¿Se evalúa e identifica el personal idóneo para el puesto trabajo, de acuerdo a sus habilidades y destrezas?					
05	¿Las políticas de contratación y beneficios para los puestos cumplieron con sus expectativas?					
06	¿En la organización, se valora la formación de competencias del colaborador?					
07	¿La organización elabora planes estratégicos para la capacitación de sus colaboradores?					
08	¿Se proporciona oportunidades para el continuo desarrollo del personal en sus puestos de trabajo actuales, como para otros de superior nivel?					
09	¿Se favorece la capacidad de ejecución de actividades o cumplimiento de tareas de los colaboradores?					
10	¿Se fomenta la actitud positiva para el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la organización?					
11	¿En la organización se favorece las relaciones humanas y capacidad de liderazgo de los colaboradores?					
12	¿Se evalúa el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización?					
13	¿En la organización se promueven compensaciones no económicas tales como reconocimientos, premios y/o recompensas por la productividad y eficiencia laboral?					



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

14	¿Se ofrecen al personal la oportunidad de ascender en sus puestos?					
15	¿Considera que los salarios se encuentran en el nivel adecuado para el puesto en cual se desempeña?					
16	¿Se promueve los bonos y comisiones, e incentivos personalizados en el cumplimiento de sus labores?					
17	¿Se fomenta el bienestar integral de los colaboradores, mediante descansos laborales, vacaciones, remuneración de horas extras y otros beneficios?					

VARIABLE 2: ENGAGEMENT						
ITEMS		N	CN	AV	CS	S
01	En mi trabajo me siento lleno de energía					
02	Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
03	El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
04	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.					
05	Estoy entusiasmado con mi trabajo.					
06	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí					
07	Mi trabajo me inspira					
08	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar					
09	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo					
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago					
11	Estoy inmerso en mi trabajo					
12	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo					
13	Mi trabajo es retador					
14	Me "dejo llevar" por mi trabajo					
15	Soy muy persistente en mi trabajo					
16	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo					
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando					

Gracias, por su colaboración.
 Atentamente "El grupo de Investigación".

Anexo 04: Confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach)

Fiabilidad: Variable gestión de competencias

The screenshot displays the IBM SPSS Statistics interface for the file 'ALFA_DE_CRONBACH_FIABILIDAD.spv'. The main window shows the 'Escala: ALL VARIABLES' results for the 'Resumen de procesamiento de casos' (Case Processing Summary) and 'Estadísticas de fiabilidad' (Reliability Statistics).

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
		55	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		55	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,937	,932	17

Fiabilidad: Variable engagement.

The screenshot displays the IBM SPSS Statistics interface for the file 'ALFA_DE_CRONBACH_FIABILIDAD.spv'. The main window shows the 'Fiabilidad' (Reliability) results for the 'Escala: ALL VARIABLES'.

Resumen de procesamiento de casos


Casos	Válido	N	%
		55	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		55	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,926	,925	17

Validación por Juicio de experto


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: *Gestión por Competencias y Engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima -2020.*

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Lorena Rababun Mayra

1.2 Institución donde Labora: JNE

1.3 Título Profesional: Administración

1.4 Mención de Maestría/Doctorado: -

1.5 Instrumento a Validar: Encuesta

1.6 Autores de la Encuesta: Jackson Velazquez, Cynthia Mora Nuvoa

II. APRECIACION DE EXPERTO

PREGUNTAS	S	CS	Observaciones
01 ¿El cuestionario se encuentra relacionado con se planteamiento del problema?	SI (X)	NO ()	
02 ¿El cuestionario incluye las dos variables?	SI (X)	NO ()	
03 ¿Considera que las dimensiones de las variables, son adecuadas?	SI (X)	NO ()	
04 ¿El instrumento es resultado de la Operacionalización de las variables?	SI (X)	NO ()	
05 ¿Las interrogantes presentan coherencia con las dimensiones del estudio?	SI (X)	NO ()	
06 ¿Las interrogantes se realizaron con claridad y precisión?	SI (X)	NO ()	
07 ¿Se deberta reemplazar alguna de las interrogantes?	SI ()	NO (X)	
08 ¿Las interrogantes presentan errores de redacción, ortografía o gramática?	SI ()	NO (X)	


III. VALORACION DEL INSTRUMENTO

VALORACION	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Confiabilidad (Los resultados serán coherentes con el estudio)					95%
Validez (El instrumento mide las variables)					90%
Objetividad (Evita los sesgos o intención irregular en los items)					100%
PROMEDIO DE VALORACION					95%

I. APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

(X) El instrumento es aplicable al estudio, con los items elaborados.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.


 Firma y sello de Experto:
 45642431 D.N.I.



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: "Gestión por Competencias y Engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima -2020."

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: ROMERO RUIZ GILGATO CASZELY
 1.2 Institución donde Labora : MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE SAN PABLO
 1.3 Título Profesional : LICENCIADO EN ADMINISTRACION
 1.4 Mención de Maestría/Doctorado : _____
 1.5 Instrumento a Validar : Encuesta
 1.6 Autores de la Encuesta : JACKELINE VASQUEZ SALAZAR Y CINTHYA MORA NOVA

II. APRECIACION DE EXPERTO

PREGUNTAS		N	CN	Observaciones
01	¿El cuestionario se encuentra relacionado con el planteamiento del problema?	SI (X)	NO ()	
02	¿El cuestionario incluye las dos variables?	SI (X)	NO ()	
03	¿Considera que las dimensiones de las variables, son adecuadas?	SI (X)	NO ()	
04	¿El instrumento es resultado de la Operacionalización de las variables?	SI (X)	NO ()	
05	¿Las interrogantes presentan coherencia con las dimensiones del estudio?	SI (X)	NO ()	
06	¿Las interrogantes se realizaron con claridad y precisión?	SI (X)	NO ()	
07	¿Se debería reemplazar alguna de las interrogantes?	SI ()	NO ()	
08	¿Las interrogantes presentan errores de redacción, ortografía o gramática?	SI (X)	NO ()	

III. VALORACION DEL INSTRUMENTO

VALORACION	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Confiabilidad (Los resultados serán coherentes con el estudio)				75	
Validez (El instrumento mide las variables)				80	
Objetividad (Evita los sesgos o intención irregular en los ítems)				80	
PROMEDIO DE VALORACION	78 %				

I. APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

- () El instrumento es aplicable al estudio, con los ítems elaborados.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.


 Firma y sello de Experto:



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: "Gestión por Competencias y Engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima -2020."

I DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Garay Gamarra Yuriko Teruko
 1.2 Institución donde Labora : Programa Nacional de Inversiones en Salud (PRONIS)
 1.3 Título Profesional : Administración de Negocios Internacionales
 1.4 Mención de Maestría/Doctorado : _____
 1.5 Instrumento a Validar : **Encuesta**
 1.6 Autores de la Encuesta : Jackeline Vasquez Saldaña y Cinthia Mora Novoa

II APRECIACION DE EXPERTO

PREGUNTAS		N	CN	Observaciones
01	¿El cuestionario se encuentra relacionado con el planteamiento del problema?	SI (x)	NO ()	
02	¿El cuestionario incluye las dos variables?	SI (x)	NO ()	
03	¿Considera que las dimensiones de las variables, son adecuadas?	SI (x)	NO ()	
04	¿El instrumento es resultado de la Operacionalización de las variables?	SI (x)	NO ()	
05	¿Las interrogantes presentan coherencia con las dimensiones del estudio?	SI (x)	NO ()	
06	¿Las interrogantes se realizaron con claridad y precisión?	SI (x)	NO ()	
07	¿Se debería reemplazar alguna de las interrogantes?	SI ()	NO (x)	
08	¿Las interrogantes presentan errores de redacción, ortografía o gramática?	SI ()	NO (x)	

III VALORACION DEL INSTRUMENTO

VALORACION	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Confiable (Los resultados serán coherentes con el estudio)					95
Validez (El instrumento mide las variables)					90
Objetividad (Evita los sesgos o intención irregular en los items)					93
PROMEDIO DE VALORACION	92.66%				

I APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

- (**x**) El instrumento es aplicable al estudio, con los items elaborados.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Firma y sello de Experto:

D.N.I. 73665157



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: "Gestión por Competencias y Engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima -2020."

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: ORTIZ BRICEÑO CHARLES AUGUSTO
 1.2 Institución donde Labora : UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
 1.3 Título Profesional : LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
 1.4 Mención de Maestría/Doctorado : GERENCIA PÚBLICA
 1.5 Instrumento a Validar : Encuesta
 1.6 Autores de la Encuesta : Jackeline Vasquez Saldaña y Cinthya Mora Novoa

II. APRECIACION DE EXPERTO

	PREGUNTAS	N	CN	Observaciones
01	¿El cuestionario se encuentra relacionado con se planteamiento del problema?	SI(X)	NO ()	
02	¿El cuestionario incluye las dos variables?	SI(X)	NO ()	
03	¿Considera que las dimensiones de las variables, son adecuadas?	SI(X)	NO ()	
04	¿El instrumento es resultado de la Operacionalización de las variables?	SI(X)	NO ()	
05	¿Las interrogantes presentan coherencia con las dimensiones del estudio?	SI(X)	NO ()	
06	¿Las interrogantes se realizaron con claridad y precisión?	SI(X)	NO ()	
07	¿Se debería reemplazar alguna de las interrogantes?	SI ()	NO(X)	
08	¿Las interrogantes presentan errores de redacción, ortografía o gramática?	SI ()	NO(X)	

III. VALORACION DEL INSTRUMENTO

VALORACION	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Confiabilidad (Los resultados serán coherentes con el estudio)				80%	
Validez (El instrumento mide las variables)					86%
Objetividad (Evita los sesgos o intención irregular en los ítems)				80%	
PROMEDIO DE VALORACION	82%				

I. APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

(X) El instrumento es aplicable al estudio, con los ítems elaborados.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Mag. Charles Augusto Ortiz Briceño
 D.N.I. 10549111

Anexo 05: Data de procesamiento de datos

Variable 01

Marca temporal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2021/04/09 4:56:36 p.Â m. GMT-5	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3
2021/04/09 4:58:41 p.Â m. GMT-5	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	3	2	2
2021/04/09 5:00:27 p.Â m. GMT-5	4	3	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 5:01:53 p.Â m. GMT-5	3	4	5	3	3	3	3	4	1	2	2	3	3	3	2	2	2
2021/04/09 5:02:06 p.Â m. GMT-5	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 5:02:55 p.Â m. GMT-5	4	3	3	3	3	2	2	4	2	2	3	1	1	2	2	2	1
2021/04/09 5:03:13 p.Â m. GMT-5	3	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2
2021/04/09 5:03:19 p.Â m. GMT-5	4	4	5	3	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3	2	3	2
2021/04/09 5:04:23 p.Â m. GMT-5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 5:04:35 p.Â m. GMT-5	4	4	5	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
2021/04/09 5:04:50 p.Â m. GMT-5	4	3	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	5
2021/04/09 5:05:05 p.Â m. GMT-5	3	3	5	2	3	5	5	5	5	4	4	3	3	4	2	4	4
2021/04/09 5:05:14 p.Â m. GMT-5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
2021/04/09 5:05:18 p.Â m. GMT-5	3	3	5	4	5	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	2
2021/04/09 5:05:19 p.Â m. GMT-5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
2021/04/09 5:06:43 p.Â m. GMT-5	3	4	4	2	3	4	4	5	4	4	2	2	3	3	3	3	3
2021/04/09 5:07:23 p.Â m. GMT-5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
2021/04/09 5:09:48 p.Â m. GMT-5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	2	4	3
2021/04/09 5:09:49 p.Â m. GMT-5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 5:09:55 p.Â m. GMT-5	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	3	4	4	1	1
2021/04/09 5:10:20 p.Â m. GMT-5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5
2021/04/09 5:11:35 p.Â m. GMT-5	2	3	4	3	3	4	3	5	2	2	2	1	1	3	3	3	2
2021/04/09 5:11:45 p.Â m. GMT-5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 5:11:45 p.Â m. GMT-5	3	4	5	3	3	3	4	5	3	3	2	2	3	4	2	1	2

2021/04/09 5:11:53 p.Â m. GMT-5	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
2021/04/09 5:12:01 p.Â m. GMT-5	3	2	3	3	4	2	2	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2
2021/04/09 5:12:12 p.Â m. GMT-5	2	3	5	3	4	4	3	5	2	2	2	1	1	2	3	3	2
2021/04/09 5:12:45 p.Â m. GMT-5	2	3	3	3	3	2	3	4	1	1	2	3	2	3	1	1	3
2021/04/09 5:13:03 p.Â m. GMT-5	3	4	5	3	3	3	4	5	3	3	2	2	3	4	2	1	1
2021/04/09 5:13:16 p.Â m. GMT-5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 5:13:22 p.Â m. GMT-5	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2
2021/04/09 5:13:43 p.Â m. GMT-5	4	4	4	4	2	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3	4	5
2021/04/09 5:13:53 p.Â m. GMT-5	2	3	2	2	3	2	3	4	1	1	2	3	2	3	1	1	1
2021/04/09 5:14:54 p.Â m. GMT-5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4
2021/04/09 5:15:39 p.Â m. GMT-5	3	5	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	5	4	4	3
2021/04/09 5:15:49 p.Â m. GMT-5	1	2	3	4	2	4	4	2	4	3	3	5	1	1	2	4	2
2021/04/09 5:16:47 p.Â m. GMT-5	3	4	5	3	3	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4
2021/04/09 5:16:53 p.Â m. GMT-5	2	3	4	5	3	4	3	4	4	5	4	5	3	1	3	5	3
2021/04/09 5:17:07 p.Â m. GMT-5	3	5	5	3	3	3	4	5	2	3	3	4	3	3	4	3	2
2021/04/09 5:18:16 p.Â m. GMT-5	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	2	3	4	4	4
2021/04/09 5:20:25 p.Â m. GMT-5	3	4	5	3	3	3	3	5	2	2	4	3	3	3	3	3	2
2021/04/09 5:20:53 p.Â m. GMT-5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 5:23:49 p.Â m. GMT-5	3	3	5	3	4	4	4	5	3	3	2	3	2	4	3	3	2
2021/04/09 5:25:26 p.Â m. GMT-5	2	4	1	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4
2021/04/09 5:26:51 p.Â m. GMT-5	3	3	5	3	4	5	5	5	3	4	3	3	4	3	3	3	3
2021/04/09 5:29:37 p.Â m. GMT-5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
2021/04/09 5:36:09 p.Â m. GMT-5	2	3	5	4	3	3	3	4	2	2	4	3	3	2	2	3	2
2021/04/09 5:37:00 p.Â m. GMT-5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
2021/04/09 5:39:07 p.Â m. GMT-5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	3	2	2
2021/04/09 5:41:35 p.Â m. GMT-5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5
2021/04/09 5:46:38 p.Â m. GMT-5	2	5	5	3	3	3	3	4	1	2	3	3	3	2	2	2	2
2021/04/09 6:00:32 p.Â m. GMT-5	3	4	4	3	3	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5
2021/04/09 6:01:28 p.Â m. GMT-5	2	3	3	3	3	2	2	4	2	2	3	1	1	3	2	2	1

2021/04/09 6:01:48 p.Â m. GMT-5	2	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	3	5	5
2021/04/09 7:20:53 p.Â m. GMT-5	3	3	5	3	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3	2	3	2
2021/04/09 7:45:29 p.Â m. GMT-5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3
2021/04/09 7:56:56 p.Â m. GMT-5	1	3	3	1	2	1	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3
2021/04/09 8:00:27 p.Â m. GMT-5	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
2021/04/09 8:03:57 p.Â m. GMT-5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
2021/04/09 8:08:53 p.Â m. GMT-5	1	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	3	4	3	1
2021/04/09 8:11:03 p.Â m. GMT-5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 8:11:15 p.Â m. GMT-5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
2021/04/09 8:13:22 p.Â m. GMT-5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3
2021/04/09 8:18:29 p.Â m. GMT-5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2021/04/09 8:23:14 p.Â m. GMT-5	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4
2021/04/09 8:26:06 p.Â m. GMT-5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4
2021/04/09 8:45:35 p.Â m. GMT-5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	5	3	3	5	5	5

Variable 02

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2021/04/09 4:32:59 p.Â m. GMT-5	2	2	3	4	5	4	3	3	3	2	4	2	3	5	5	4	4
2021/04/09 4:56:46 p.Â m. GMT-5	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	3	3
2021/04/09 4:56:52 p.Â m. GMT-5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 4:58:02 p.Â m. GMT-5	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	4	3	4	3	4
2021/04/09 4:58:10 p.Â m. GMT-5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5
2021/04/09 4:58:22 p.Â m. GMT-5	3	3	1	3	3	4	5	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3
2021/04/09 4:59:36 p.Â m. GMT-5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5
2021/04/09 5:00:10 p.Â m. GMT-5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	4	4
2021/04/09 5:00:38 p.Â m. GMT-5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
2021/04/09 5:00:38 p.Â m. GMT-5	3	4	3	4	3	4	2	5	4	3	2	4	3	5	4	3	3
2021/04/09 5:00:41 p.Â m. GMT-5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	3	5
2021/04/09 5:00:45 p.Â m. GMT-5	4	2	4	3	4	4	2	4	2	3	3	1	4	4	5	5	5

2021/04/09 5:00:45 p.Â m. GMT-5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
2021/04/09 5:00:50 p.Â m. GMT-5	2	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3
2021/04/09 5:01:21 p.Â m. GMT-5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5
2021/04/09 5:02:04 p.Â m. GMT-5	2	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3
2021/04/09 5:02:47 p.Â m. GMT-5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
2021/04/09 5:02:54 p.Â m. GMT-5	3	3	4	3	4	4	5	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4
2021/04/09 5:03:06 p.Â m. GMT-5	5	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 5:03:07 p.Â m. GMT-5	2	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4
2021/04/09 5:04:33 p.Â m. GMT-5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	2	3
2021/04/09 5:04:48 p.Â m. GMT-5	5	3	5	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4
2021/04/09 5:05:02 p.Â m. GMT-5	3	3	2	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3
2021/04/09 5:05:18 p.Â m. GMT-5	2	3	3	4	4	4	3	4	1	3	3	2	3	2	3	3	1
2021/04/09 5:05:31 p.Â m. GMT-5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
2021/04/09 5:06:06 p.Â m. GMT-5	2	3	1	3	4	4	4	2	1	3	3	1	3	4	3	3	3
2021/04/09 5:07:42 p.Â m. GMT-5	5	3	5	4	5	4	3	3	3	4	4	1	4	4	3	5	4
2021/04/09 5:07:56 p.Â m. GMT-5	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	2
2021/04/09 5:07:59 p.Â m. GMT-5	2	3	3	4	4	4	3	4	1	3	3	2	3	2	3	3	1
2021/04/09 5:09:02 p.Â m. GMT-5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2021/04/09 5:09:32 p.Â m. GMT-5	3	3	1	3	4	4	4	2	3	3	3	1	4	4	3	3	3
2021/04/09 5:09:43 p.Â m. GMT-5	3	5	4	5	5	4	4	4	3	5	3	4	5	3	5	2	5
2021/04/09 5:09:45 p.Â m. GMT-5	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	2
2021/04/09 5:11:31 p.Â m. GMT-5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3
2021/04/09 5:11:38 p.Â m. GMT-5	2	2	3	4	5	4	3	3	3	2	4	2	4	5	5	4	4
2021/04/09 5:11:45 p.Â m. GMT-5	3	3	2	4	3	2	2	1	3	3	3	2	4	3	4	1	3
2021/04/09 5:12:36 p.Â m. GMT-5	4	2	4	4	5	5	4	5	3	2	3	2	3	5	5	4	4
2021/04/09 5:12:54 p.Â m. GMT-5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	5	4	3	5	3	5	3	5
2021/04/09 5:13:56 p.Â m. GMT-5	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4
2021/04/09 5:17:36 p.Â m. GMT-5	4	5	3	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	3	5	3	4
2021/04/09 5:17:51 p.Â m. GMT-5	2	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3

2021/04/09 5:18:15 p.Â m. GMT-5	4	5	3	5	5	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	2	5
2021/04/09 5:19:20 p.Â m. GMT-5	3	3	4	3	3	4	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	3
2021/04/09 5:22:26 p.Â m. GMT-5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5
2021/04/09 5:22:31 p.Â m. GMT-5	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4
2021/04/09 5:24:14 p.Â m. GMT-5	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5
2021/04/09 5:25:32 p.Â m. GMT-5	3	2	3	3	4	4	5	4	3	2	2	2	3	3	4	4	3
2021/04/09 5:33:59 p.Â m. GMT-5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
2021/04/09 5:35:24 p.Â m. GMT-5	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3
2021/04/09 5:36:00 p.Â m. GMT-5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5
2021/04/09 5:38:32 p.Â m. GMT-5	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2	4	3	4	3	4
2021/04/09 5:39:55 p.Â m. GMT-5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5	4	5
2021/04/09 5:43:25 p.Â m. GMT-5	1	1	1	3	3	4	5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
2021/04/09 5:46:52 p.Â m. GMT-5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5
2021/04/09 5:59:40 p.Â m. GMT-5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	4	4
2021/04/09 6:03:03 p.Â m. GMT-5	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4
2021/04/09 6:06:07 p.Â m. GMT-5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5
2021/04/09 7:43:16 p.Â m. GMT-5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4
2021/04/09 7:48:43 p.Â m. GMT-5	4	3	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	3	5	3	4
2021/04/09 7:54:44 p.Â m. GMT-5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	3	5
2021/04/09 7:55:12 p.Â m. GMT-5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
2021/04/09 7:55:38 p.Â m. GMT-5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
2021/04/09 7:55:57 p.Â m. GMT-5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	3	3	4	3	5
2021/04/09 8:02:03 p.Â m. GMT-5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	5	2	5
2021/04/09 8:02:13 p.Â m. GMT-5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	2	4	2	3	4	2	4
2021/04/09 8:02:38 p.Â m. GMT-5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
2021/04/09 8:04:45 p.Â m. GMT-5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5

Anexo 05: Consentimiento Informado



CARTA DE ACEPTACIÓN

Dirigido a: Universidad Peruana los Andes.

Por medio del presente hago conocimiento que la Srta. VASQUEZ SALDAÑA JACKELINE GESSBELL con DNI N° 48038333 y la Srta MORA NOVOA CINTHIA DEL PILAR con DNI N° 72224042 de la carrera de Administración y sistemas han sido aceptadas en esta organización a fin de que realicen su Proyecto de Tesis que lleva por Título Gestion por competencias y Engagement en la empresa de Call Center AST PERU SAC . Lima – 2020 . Así mismo se les brindara la información que necesiten y la autorización para visitas programadas a la organización.

Es todo lo que informo para los fines pertinentes.

Lima , 20 de Enero de 2020.


Miguel Molero Chirra
GERENTE GENERAL
AST PERU SAC

AST PERÚ S.A.C.

Avenida Camino Real, 111, Int. 702-A – San Isidro, Lima PERÚ
Tel. +51 1 2155000 • administracion@grupoast.com • www.grupoast.com

Anexo 06: Encuesta en “GoogleForms”

The image displays two screenshots of a Google Forms survey interface. The left screenshot shows the 'Resuestas' (Responses) tab, indicating that there are 0 responses. A toggle switch for 'Se aceptan respuestas' (Responses are accepted) is turned on. The right screenshot shows the survey title: 'Cuestionario sobre el: “Gestión por Competencias y Engagement en la empresa de Call center AST PERU S.A.C. Lima -2020.”' and a confirmation message: 'Se registró tu respuesta.' (Your response was recorded). Below the message is a link to 'Enviar otra respuesta' (Send another response). At the bottom of the right screenshot, there is a disclaimer: 'Google no creó ni aprobó este contenido. Denunciar abuso - Condiciones del Servicio - Política de Privacidad' and the Google Forms logo.





