



**“ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL ENGAGEMENT EN
LOS SERVIDORES DE UNA ENTIDAD PÚBLICA PERUANA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. Verónica Fabiola Altamirano Cruz

Sr. Christian César Bajonero Díaz

Sr. Carlos Nino Silva Flores

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2018

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias que con su apoyo incondicional nos motivaron a culminar satisfactoriamente esta etapa de nuestras vidas.

Agradecimiento

Queremos agradecer a nuestros profesores por los valiosos conocimientos impartidos durante nuestra etapa como estudiantes de esta maestría.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer estrategias de intervención en la gestión del *engagement* de los servidores de una entidad pública peruana, aplicando la teoría de demandas y recursos laborales (DR-L) (Bakker y Schaufeli 2004; Demerouti *et al.* 2001), cuyos resultados esperamos puedan influir positivamente en el desempeño de los servidores, y por lo tanto potenciar la eficiencia de los procesos y servicios brindados a los ciudadanos por parte de la entidad.

Para poder cumplir con el objetivo planteado se diseñó un estudio descriptivo exploratorio por ser la primera vez que se aborda un estudio de esta naturaleza en la entidad, asimismo, hemos utilizado la metodología basada en recolección de datos, aplicación de encuestas sobre muestras por conveniencia utilizando la herramienta de medición *Utrecht - Work Engagement Escala* (UWES) y análisis estadístico de confiabilidad, validez, correlacional y regresiones.

Los hallazgos indican que existen altos niveles de *engagement* en los servidores públicos de la entidad, se identificó que las demandas laborales no influyen en el nivel de *engagement*, y que los recursos laborales y personales influyen en el *engagement*, por lo tanto, nuestras estrategias estarán enfocadas en intervenir este aspecto. El promedio de edad de los evaluados es de 43 años y no hay diferencia significativa en el nivel de *engagement* entre hombres y mujeres.

A partir de los resultados encontrados, planteamos estrategias de intervención en la gestión del *engagement* de los servidores de la entidad, con la finalidad de darle sostenibilidad en el tiempo, convertirla en una herramienta de gestión que sea valorada e internalizada por los servidores en general, consecuentemente fortalecer el compromiso y la capacidad de incidencia de todos los actores involucrados en el logro de los resultados, fortalecer la rectoría de la entidad, mejorar su capacidad de gestión y la de todos los órganos que integran el sector.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Problemática.....	1
2. Objetivos del trabajo.....	2
2.1Objetivo general.....	2
2.2Objetivos específicos.....	3
3. Alcances.....	3
4. Limitaciones.....	3
Capítulo II. Antecedentes y marco teórico.....	5
1. Antecedentes.....	5
2. La entidad.....	6
3. Definición de <i>engagement</i>	9
4. Modelos y teorías del <i>engagement</i>	10
4.1Modelo <i>circumplejo</i>	10
4.2Modelo estructural.....	10
4.3Teoría de la conservación de recursos.....	11
4.4Teoría de rol.....	11
4.5Teoría del intercambio social.....	12
4.6Teoría de demandas y recursos.....	12
4.6.1 Recursos personales.....	12
4.6.2 Recursos del trabajo.....	13
4.6.3 Demandas laborales.....	13
5. El <i>engagement</i> y otros estados del trabajo.....	14
5.1 <i>Engagement</i> y satisfacción laboral.....	14
5.2 <i>Engagement</i> y <i>burnout</i>	15
5.3 <i>Engagement</i> y motivación.....	16
5.4 <i>Engagement</i> y personalización del trabajo.....	16
5.5 <i>Engagement</i> y adicción al trabajo.....	17
6. Cadena de valor del <i>engagement</i>	17

7. Características de los empleados con <i>engaged</i>	19
8. Factores que mantienen el <i>engaged</i>	19
9. El <i>engagement</i> y el desempeño.....	21

Capítulo III. Marco y análisis estratégico de la entidad23

1. Objetivos estratégicos y atributos de valor de la entidad	23
1.1 Orientado al ciudadano	23
1.2 Ágil y efectivo.....	24
1.3 Inclusivo	24
1.4 Transparente.....	24
1.5 Innovación y aprovechamiento de las tecnologías	24
1.6 Garante de la unidad y promotor de la gestión descentralizada	24
2. Valores de la entidad	25
3. Estrategia de recursos humanos	25
4. Análisis interno de la entidad y de recursos humanos.....	25
4.1 Datos sociodemográficos de la entidad	25
4.2 Cultura organizacional	26
4.3 Sistema de RR.HH	26
4.4 Normas y procedimientos	27
4.5 Directivos	27
4.6 Análisis de recursos y capacidades	27
5. Análisis externo	28
6. Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA	28
7. Evaluación de los factores externos (EFE) de la entidad.....	28
8. Evaluación de los factores internos (EFI) de la entidad	29
9. Matriz de análisis estratégico.....	30
10. Matriz de estrategias de la entidad	30

Capítulo IV. Metodología31

1. Tipo de estudio	31
2. Muestra.....	31
3. Instrumentos de medición.....	32
3.1 Los recursos y las demandas laborales - JRD.....	32
3.2 <i>Engagement</i>	33
3.3 Datos sociodemográficos.....	33

4. Procedimiento de recolección de datos	33
5. Análisis estadístico.....	34
5.1 Análisis de la confiabilidad y validez de los instrumentos	34
5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra	34
5.3 Análisis correlacional.....	34
5.4 Análisis de regresiones	35
Capítulo V. Resultados	36
1. Resultados de la confiabilidad y validez del instrumento.....	36
2. Resultados del análisis descriptivo.....	37
2.2. Servidores con alto engagement.....	38
2.3. Servidores con mayores recursos que demandas	39
2.4. Recursos Laborales. Regularmente sienten tener oportunidades de desarrollo, contar con soporte social y recibir feedback	39
2.5. Demandas laborales. De acuerdo, hay demanda cognitiva	40
2.6. Demandas laborales. En desacuerdo, que haya dificultades en el trabajo, demanda emocional y confusión de roles	40
2.7. Estados del trabajo: Servidores mayoritariamente en estado de satisfacción.....	40
2.8. No hay diferencias significativas por segmentos, ni por órganos y unidades orgánicas	41
3. Resultados del análisis correlacional.....	43
3.1. Correlación positiva de los recursos en el trabajo con el <i>engagement</i>	43
3.2. No hay correlación entre las demandas en el trabajo con el <i>engagement</i>	44
4. Resultados del análisis de regresión.....	44
4.1 Los recursos personales y los recursos laborales son los que más impactan en el <i>engagement</i> de los servidores	45
5. Conclusiones generales del estudio.....	46
Capítulo VI. Plan de intervención	48
1. Mapa estratégico de la intervención.....	48
2. Objetivos e indicadores de la intervención	48
3. Plan operativo de ciclo anual	49
4. Presupuesto y viabilidad de la propuesta.....	50
5. Viabilidad económica.....	52
6. Viabilidad administrativa e institucional	52

Conclusiones y recomendaciones	53
1. Conclusiones.....	53
2. Recomendaciones	55
Bibliografía	57
Anexos...	64
Notas biográficas	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Comparación de los elementos del <i>burnout</i> y del <i>engagement</i>	13
Tabla 2.	Evaluación de factores externos (EFE).....	28
Tabla 3.	Evaluación de factores internos (EFI)	29
Tabla 4.	Análisis FODA.....	30
Tabla 5.	Estrategias de la entidad	31
Tabla 6.	Distribución sociodemográfica de la muestra	32
Tabla 7.	Resultados de confiabilidad y validez del instrumento.....	36
Tabla 8.	Resultados descriptivos RDL por sub variables, órganos y unidades orgánicas	35
Tabla 9.	Resultados descriptivos UWES por variables, órganos y unidades orgánicas	37
Tabla 10.	Resultados estadísticos del análisis descriptivo	38
Tabla 11.	Resultados descriptivos RDL por sub variables, órganos y unidades orgánica	42
Tabla 12.	Matriz de correlaciones entre los RDL y UWES por variables, sub variables y segmentos	42
Tabla 13.	Matriz de correlaciones entre RDL y el <i>engagement</i>	43
Tabla 14.	Matriz de correlaciones entre los recursos y el <i>engagement</i>	44
Tabla 15.	Anova	44
Tabla 16.	Coefficientes del modelo inicial propuesto.....	45
Tabla 17.	Coefficientes del modelo final	45
Tabla 18.	Mapa estratégico de la intervención	48
Tabla 19.	Objetivos generales y específicos de la intervención	49
Tabla 20.	Plan operativo anual	50
Tabla 21.	Presupuesto del plan operativo anual	51

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor del <i>engagement</i>	15
Gráfico 2.	Cadena de valor público	16
Gráfico 3.	Estados del trabajo en los servidores de la entidad.....	41

Índice de anexos

Anexo 1.	Nivel de desarrollo del sistema de recursos en la entidad	56
Anexo 2.	Análisis de capacidades y recursos de la entidad	58
Anexo 3.	Análisis PESTEL de la entidad	60
Anexo 4.	Análisis externo de la entidad (PESTEL).....	62
Anexo 5.	Matriz de análisis FODA.....	63
Anexo 6.	Cuestionario sobre recursos y demandas del empleo	64

Capítulo I. Introducción

1. Problemática

La problemática que enfrenta la entidad es la dificultad de los equipos de trabajo en los órganos y unidades orgánicas para evidenciar resultados pese a la sobrecarga laboral que se evidencia y al compromiso demostrado por los servidores.

Esta problemática se explica por la deficiente planificación operativa no alineada a los objetivos estratégicos en el 60% de órganos y unidades orgánicas (OGDC 2018), unido a las modificaciones frecuentes de la organización interna en dichas unidades, generada por la alta rotación de directivos, que llegó a alcanzar más del 100% el 2017 (OGDC 2018). Todo esto afecta la claridad que debe haber en los equipos y servidores respecto a los resultados y metas que deban alcanzar con su trabajo, así como de los roles que les toca jugar, según lo afirman el 40% de servidores cuando opina que nunca o pocas veces el plan operativo se utiliza para lograr los objetivos de la organización (OGDC 2018); así como, cuando el 62% indican que los cambios frecuentes, la burocracia, la inestabilidad e incertidumbre son los aspectos que menos les gusta de trabajar en la Entidad (OGDC 2018).

Así mismo, el 35% opina que nunca o pocas veces ha recibido retroalimentación positiva de parte su jefe para mejorar su desempeño, mientras que el 46% manifiesta que nunca o pocas veces está actualizado sobre las decisiones que toma la Alta Dirección en la implementación de políticas públicas (OAAE - UCG 2013). Esta situación se puede explicar en parte por la poca valoración, los limitados recursos y tiempo con el que disponen los directivos para brindar *feedback* e instalar los objetivos en sus respectivos equipos.

Por otro lado, según el modelo “2S” de Greenberg y Baron, la cultura que se evidencia en la Entidad es la del tipo comunal, caracterizado por el 75% de solidaridad que se expresa en el entendimiento común de las metas y tareas de la organización; así como el 80% de sociabilidad debido al grado de amistad entre los servidores (OGDC 2016).

Entonces, si los servidores trabajan mucho, hay una percepción generalizada de alto compromiso y se cuenta con una cultura comunal, ¿qué hace que no se perciba los resultados y se considere que el trabajo de las personas no está alineada a los objetivos que se quiere lograr? Para entender esta interrogante y poder identificar aquellos factores que posibiliten un mejor desempeño individual y colectivo necesitamos investigar respecto al nivel de compromiso que tienen los servi-

dores, el estado del trabajo en el que se ubican, según los modelos teóricos desarrollados por la psicología positiva en el trabajo, de tal forma que podamos conocer aquellos aspectos que están impactando positiva o negativamente en su satisfacción y altos niveles de activación como para predecir mejores desempeños. Todo esto finalmente, en diálogo con el análisis estratégico de la Entidad debería permitirnos proponer estrategias de intervención en la gestión del talento que impacten favorablemente en un mejor desempeño de los servidores y de la Entidad.

De otro lado, la modernización de la gestión pública tiene como uno de los pilares centrales el servicio civil meritocrático (PCM 2014), para lo cual las entidades vienen trabajando en la implementación progresiva de todo el sistema de recursos humanos buscando impactar en el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Para ello la entidad necesita desarrollar prácticas organizacionales y de dirección de personas de tal forma que influyan positivamente en el desarrollo y desempeño de los servidores públicos.

En el ámbito de la actividad privada son cada vez más las empresas e industrias que vienen implementando estrategias para lograr trabajadores *engaged*, en el entendido que esta impactará positivamente en su mejor desempeño y por tanto en una mayor productividad de la organización.

Sin embargo en el ámbito de las organizaciones públicas la comprensión del *engagement* y las estrategias para desarrollarlo en los servidores públicos está aún poco desarrollada. Razón por la cual a través del presente trabajo pretendemos desarrollar estrategias para la gestión del *engagement* en la entidad y las preguntas que nos ayudarán con eso son:

- ¿Qué estrategias proponer para orientar la gestión del *engagement* en los servidores públicos de la entidad?
- ¿En qué estado de trabajo, según el modelo de referencia utilizado, se ubican los servidores públicos de la entidad?
- ¿Cuál es el nivel de *engagement* identificado en los servidores públicos de la entidad?
- ¿Cuáles son los factores que contribuyen al estado de *engagement* de los servidores públicos de la entidad?

2. Objetivos del trabajo

2.1 Objetivo general

Proponer estrategias de intervención en la gestión del *engagement* aplicando la teoría de recursos

y demandas en los servidores de la entidad que puedan impactar positivamente en el desempeño de los servidores.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar los estados del trabajo en que se ubican actualmente los servidores de la entidad.
2. Determinar el nivel de *engagement* en los servidores públicos de la entidad.
3. Identificar las variables que contribuyen al estado de *engagement* en los servidores públicos de la entidad.

3. Alcances

El presente trabajo nos permitirá en los servidores que vienen participantes del ciclo de gestión del rendimiento 2017 en la entidad:

- Demostrar empíricamente según la teoría de demandas y recursos laborales JD – R el estado del trabajo en que se encuentran.
- Identificar el nivel de *engagement* según el *Utrecht - Work Engagement Escala* (UWES).
- Considerar las variables que puedan contribuir al estado de *engagement* según la teoría de demandas y recursos laborales en su relación con el UWES.
- Aportar, basado en la revisión teórica, alcances de la relación entre *engagement* y desempeño laboral.
- Aportar a la entidad información empírica sobre el estado del trabajo y el nivel de *engagement* que sirvan como línea de base para ser utilizados en estudios posteriores.

4. Limitaciones

- Los datos del presente trabajo responden a una muestra limitada de 6 de 28 oficinas-direcciones generales, solo las que forman parte del ciclo de gestión del rendimiento 2017. Por tanto, los resultados y las estrategias que de estas se desprenden no podrán usarse para generalizar la intervención en toda la entidad.
- No se cuenta con estudios previos de *engagement* en la entidad lo que limita la posibilidad de relacionarla o compararla con otros resultados.
- El presente trabajo no contempla la realización de estudios o indagaciones empíricas sobre el desempeño de los servidores de la entidad, solo se utilizará las referencias identificadas en otros estudios de la posible relación existente entre *engagement* y desempeño laboral, pero que de ninguna manera sus resultados son aplicables a la entidad.
- Inestabilidad laboral en los servidores públicos de la entidad, debido al entorno político en el que se encuentra actualmente y la alta rotación de personal originado en el régimen de

contratación en el que se encuentra aproximadamente el 94% de servidores de la entidad lo que limita que las estrategias que se vayan a proponer alcance a todos los servidores que participen del estudio.

- Dentro del presente trabajo y del análisis costo beneficio no se hace uso de valoraciones financieras para efectos de establecer el presupuesto que se requerirá para la ejecución de las estrategias de intervención en la gestión del *engagement*.

Capítulo II. Antecedentes y marco teórico

1. Antecedentes

La Carta Iberoamericana de la Función Pública¹ establece que «Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valor de la democracia» (CLAD 2003: 3). Esta misma herramienta, en torno a la cual giran los procesos de reforma del servicio civil en América Latina, establece criterios orientadores, entre los que destacan: i) «la preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos y la necesidad de políticas que garanticen y desarrollen el máximo valor del capital humano disponible por los gobiernos y organizaciones del sector público»; ii) «el protagonismo de los directivos públicos y la interiorización de su papel como principales responsables de la gestión de las personas a su cargo» (CLAD 2003: 8 y 9).

La reforma del servicio civil en el Perú, proceso emprendido el año 2005 con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR y que tiene en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, la definición del sistema y subsistemas de gestión de recursos humanos en las entidades públicas del Estado peruano, basada en el modelo desarrollado por el español Francisco Longo que lo define como «La gestión de los recursos humanos (GRH) se presenta como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo para la producción de resultados acordes a las finalidades perseguidas» (Longo 2004: 91) ”.

Uno de los subsistemas establecidos por la Ley N° 30057 es la de Gestión del Rendimiento², «que comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y en la entidad» (SERVIR 2016: 8). En tal virtud, la gestión del rendimiento se constituye eminentemente en un proceso de mejora continua al interior de las entidades públicas en la que las oficinas de recursos humanos se constituyen en socios estratégicos y gestores del cambio y desarrollo de las personas al interior de las áreas de la entidad.

¹ Aprobada por la “V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado”, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia 26 y 27 de Junio del año 2003.

² Artículo N° 19 de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil.

Desde el 2015, SERVIR (en adelante, la entidad) viene impulsando la implementación del subsistema de gestión del rendimiento, para ello ha convocado a las entidades públicas que voluntariamente deseen ser parte de dichos procesos. En ese marco, la entidad objeto del presente trabajo es un organismo del Poder Ejecutivo que ejerce la rectoría en uno de los sectores sociales del país y que en coordinación con los Gobiernos regionales tiene la responsabilidad de formular, dirigir, regular, supervisar y evaluar la política nacional de su sector; la entidad viene implementando dicho subsistema por segundo año consecutivo.

La entidad estableció que la finalidad de la gestión del rendimiento es «Maximizar los desempeños y promover una cultura de mejora continua en los servidores..., que impacten positivamente en la mejora de la calidad de los servicios educativos que se brinda en la comunidad» (MINEDU 2016: 14). Para la entidad, la gestión del rendimiento tiene tres componentes: i) la capitalización de la experiencia laboral, ii) la optimización del desempeño; y iii) la evaluación del desempeño; tal como se aprecia, pone el énfasis en la gestión del desempeño de los servidores públicos, donde además el rol de los directivos y mandos medios con personal a cargo, no se basa en el de evaluadores, sino, en el de gestores inmediatos del talento y el desempeño de las personas y los equipos a su cargo.

2. La entidad

La entidad es un organismo del Poder Ejecutivo que ejerce rectoría en un sector social importante para el país y fue creada por don Andrés de Santa Cruz el 04 de febrero de 1837 (182 años de vida institucional), fecha en la cual, tuvo como su primer ministro al presbítero doctor Manuel Gaspar de Villarán y Loli y su accionar impacta en el conjunto del país.

Del 2000 para adelante, la entidad y el sector del cual forma parte enfrentan cambios dramáticos, debido a que en el 2001 se crean los Gobiernos regionales a quienes se les asigna entre sus funciones gestionar las políticas y los servicios públicos en sus respectivos territorios, hecho que marcaría el proceso de transferencia de competencias, quedando la entidad, en el plano formal, con el rol técnico-normativo, de aseguramiento del financiamiento, de la transferencia de capacidades a los órganos sub nacionales y de supervisión-evaluación de las políticas.

El sector del cual forma parte está organizada en cuatro niveles de gestión: La entidad que tiene alcance nacional; Las entidades responsables de gestionar la política en las regiones, a través de dos órganos dependientes de los gobiernos regionales: las direcciones o gerencias regionales de educación y las unidades de gestión educativa local. Finalmente, las instituciones educativas a

través el cual se brinda el servicio público a los ciudadanos y que concentra el mayor número de trabajadores en el sector.

La institución analizada es la sede central y como parte de su rectoría en el sector ejerce los siguientes roles³:

- «Define las políticas y normas nacionales que garantizan el derecho a una educación de calidad en coordinación con los otros dos niveles de gobierno y con la sociedad».
- «Supervisa, evalúa y rinde cuentas del cumplimiento de la política nacional».
- «Garantiza el financiamiento necesario para la provisión del servicio educativo»
- «Asegura el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en el sector».
- «Define los estándares y lineamientos técnicos y normativos de los servicios educativos a nivel nacional y supervisa su cumplimiento».
- «Conduce la estrategia de relación intergubernamental e intersectorial del sistema de gestión educativa».
- «Brinda asistencia técnica a los gobiernos regionales para el cumplimiento de sus funciones en educación» (Minedu 2013: 16).

La cultura organizacional de la Entidad está caracterizada por la complejidad burocrática, la frondosidad normativa, la desarticulación interna, el alto compromiso de los servidores y la inestabilidad política presente en todas las entidades del poder ejecutivo.

La entidad se desenvuelve en un contexto complejo a nivel social y político, pese a los esfuerzos desplegados en los últimos años como parte del proceso de reforma educativa, siguen las grandes brechas de calidad y equidad educativa, sobre todo en los ámbitos rurales, indígenas y de pobreza.

A esta demanda e insatisfacción ciudadana se suma la inestabilidad política que vive el país, así como la debilidad institucional de la Entidad ante al Parlamento que ha originado la censura y cambios de ministros, profundizando con ello la inestabilidad institucional de la Entidad, amenazas frecuente de huelga del gremio magisterial, presiones en contra de la implementación del currículo nacional, limitada coordinación inter gubernamental en la implementación de las políticas, y por tanto, afectación en la prestación efectiva del servicio educativo.

La inestabilidad política ha contribuido al cambio frecuente de funcionarios y cuerpo directivo de

³ Ministerio de Educación. La Gestión descentralizada de la educación. Serie: Cuadernos de trabajo para la gestión descentralizada de la educación. Pag. 16. Nov. 2013.

la entidad; y con ello, el cambio en la composición de los equipos de trabajo, debido a la alta rotación del personal. Esta situación se expresa en la gestión errática de algunas políticas que se implementan desde la Entidad, así como la imprecisión, modificación e incumplimiento frecuente de los objetivos y metas fijadas, así como desempeños reactivos caracterizados por mucho trabajo desordenado, atendiendo permanentemente las urgencias del día a día, pero sin poder evidenciar resultados visibles para los ciudadanos.

Por tanto, gestionar el talento de las personas y procurar su mejor desempeño en un contexto como el descrito se torna en un desafío problemático, que requiere ser considerado como parte de la estrategia de recursos humanos. Ello implica además de comprender, la forma en que el contexto está impactando en el desempeño, proponer una estrategia que sea capaz, aun en contextos de cambio frecuente, alinear a las personas de la entidad a la estrategia institucional, procurar su mejor desempeño posible capaz de generar resultados en función de los objetivos y metas esperados. Es en este contexto donde surge la necesidad de dotar a la entidad de servidores comprometidos y competentes, donde su desempeño contribuya al logro de los objetivos institucionales y a la generación de valor público (Moore 1998) para los ciudadanos.

La entidad integra en su estructura cuatro órganos de alta dirección: el Despacho Ministerial, dos despachos Vice Ministeriales y la Secretaría General. Adscritos al Despacho Ministerial encontramos los órganos de segundo nivel encargados de la Asesoría y Control; en tanto que en los despachos Vice Ministeriales encontramos a los órganos de línea encargados de los procesos misionales de la entidad. En la Secretaría General encontramos a los órganos de segundo nivel encargados de los procesos de soporte y de los sistemas administrativos.

Actualmente cuenta con 28 órganos de segundo nivel organizacional y 51 unidades orgánicas de tercer nivel dependientes de las primeras. Han sido abordados en el estudio los servidores públicos de los segmentos directivos, mandos medios, especialistas y personal de servicios complementarios de seis órganos (cuatro de línea y dos de soporte) y sus respectivas 17 unidades orgánicas.

El estudio no abordó a ningún órgano o unidad orgánica de otra entidad perteneciente al sector, razón por la cual no forman parte de la muestra el personal que labora en las instituciones educativas y en los órganos intermedios de gestión.

3. Definición de *engagement*

Kahn (1990) define el *engagement* como la concentración de energía orientada al logro de resultados organizacionales. Según Maslach y Leiter (1997), el *engagement* se refiere a elevados niveles de energía, cooperación y excelente desempeño en el trabajo.

De acuerdo con Salanova y Schaufeli (2004), el *engagement* es un estado emocional favorable vinculado con el trabajo. Asimismo, Schaufeli & Salanova (2007) señalan que el *engagement* hace referencia al excelente performance de los colaboradores en su trabajo.

Schaufeli & Salanova (2007), Naslaw, Hellegren & Sverke (2008) plantean que el *engagement* es lo opuesto al síndrome del quemado en sus manifestaciones y consecuencias en el desempeño de la persona. Por tal motivo es de suma importancia que las empresas promuevan el desarrollo del *engagement* en sus colaboradores a fin de mejorar su desempeño y que este impacte de manera positiva en los resultados de la organización.

Así también, Schaufeli, Taris & Rhenen (2007) señalan la relevancia de la dimensión “absorción”, la cual es una de las características del *engagement*, y no se transforme en un límite con un adicto al trabajo, ya que el exceso conlleva a la adicción al trabajo.

Naswall, Hellgren y Sverke (2008), definen al *engagement* como el elevado nivel de compromiso de los colaboradores en su empleo.

Asimismo, Salanova & Llores (2009) plantean que el *engagement* laboral también es definido como el estado de bienestar pleno que involucra aspectos físicos, emocionales y cognitivos, y a su vez está conformado por niveles de concentración, energía y esmero en el ámbito laboral; todo ello permite que las personas se desenvuelvan de manera favorable en su trabajo.

Además, Salanova y Schaufeli (2009) describen el *engagement* como un alto grado de satisfacción en el trabajo en el que se demuestra altos niveles de energía durante la jornada laboral, involucramiento, esmero y concentración. Cabe señalar que desde distintos marcos teóricos se ha coincidido en que el *engagement* incluye un componente conductual-energético (vigor), un componente emocional (dedicación) y un componente cognitivo (absorción).

No obstante, Salanova & Schaufeli (2009) señalan que las personas con *engagement* comparten los valores de la empresa, y su comportamiento supera las expectativas de la organización.

Bakker, Albrecht & Leiter (2011) señalan que el *engagement* está relacionado positivamente con recursos laborales, en los cuales podemos encontrar los recursos físicos, sociales, organizacionales, los que permiten disminuir las demandas del trabajo, para el logro de objetivos de la organización, promover el desarrollo personal, aprendizaje y desarrollo. Los recursos sociales que abarcan al *engagement* laboral, se puede mencionar el apoyo social de los colegas de trabajo, los pares o superiores, el *coaching*, la retroalimentación, la diversidad de responsabilidades, la responsabilidad y autonomía.

Para Schaufeli (2015) el *engagement* laboral es un estado de mucha energía y dedicación en el trabajo, altos niveles de involucramiento en sus tareas, incluso es una clase de felicidad relacionada con el trabajo, lo cual resulta favorable.

Bakker (2006) define al *engagement* como un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por vigor, absorción y dedicación. El vigor se describe con altos niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo. La dedicación significa total involucramiento en el trabajo experimentando sentimientos de entusiasmo y significado. La absorción se refiere a la concentración total y gusto por el trabajo.

De acuerdo con el objetivo del presente trabajo y según la literatura revisada, tomaremos como referencia la definición de *engagement* de Arnold Bakker.

4. Modelos y teorías del *engagement*

A continuación señalamos algunos modelos y teorías de *engagement* encontrados en la literatura durante la investigación:

4.1 Modelo *circumplejo*

El presente modelo nos propone, según Bakker y Daniels (2013), que pueden darse dos situaciones como satisfacción-malestar y elevado grado de alerta. La persona pasa por momentos donde su nivel de satisfacción varía al igual que sus niveles de alerta. En consecuencia, los indicadores positivos de bienestar serían la satisfacción en el trabajo (altos niveles de placer y bajos niveles de activación), y el *engagement* (altos niveles de placer y activación).

4.2 Modelo estructural

Maslash y Leiter (1997) definen el modelo estructural sobre la base del origen del proceso del conjunto de síntomas, teniendo en cuenta aspectos personales, interpersonales y organizacionales,

y dentro de los aspectos personales, el sentido encontrado en el trabajo, las competencias y la conciencia de la persona. Los aspectos interpersonales hacen referencia a las relaciones interpersonales efectivas con otras personas y el impacto de estas en el trabajo. Finalmente, el aspecto laboral que enfatiza las dificultades surgidas por la confusión de roles que no coinciden con las estructuras formales de la organización y que tienen consecuencias negativas en el entorno laboral.

Por otro lado, Salanova y Llorens (2008) sostienen que las consecuencias del *engagement* en las personas dentro de un contexto laboral genera proactividad, ideas nuevas, alta motivación, más ganas de aprender y emprender tareas nuevas y desafiantes, generando así mayor bienestar en el trabajo, disminuyendo la probabilidad de cambiar de trabajo, de problemas de salud y desmotivación.

4.3 Teoría de la conservación de recursos

Hobfoll (2001) señala que las personas tendemos a generar protección, conservación y generación de recursos, los cuales tiene valor para los demás, siempre y cuando estos generen a su vez otros recursos. Se propone además que el estrés significa perder precisamente los recursos ganados o también la posibilidad de perderlos, sin embargo si podemos evitarlo y cuidarnos de ello produciendo más recurso de los que ya contamos, nuestro nivel de estrés disminuye. De esta manera, experimentamos un nivel de tensión que es beneficioso orientado al cuidado de nuestros recursos, más no a la generación de recursos haciéndonos sensibles a su pérdida. No obstante, aquellos que adquieren nuevos recursos tienden a producir nuevos, mejorando su habilidad para tener reservas.

De acuerdo a la Teoría COR, Hobfoll (2001) propone que para referirnos a estrés debe haber fuga de recursos, es decir perdemos recursos, ello es más intenso que ganarlos.

Asimismo el principio de prominencia propone que al ser equitativas el perder y ganar, siempre perder tendrá mayor efecto en las personas, debido a que dicha pérdida implica mayor desgaste ante el esfuerzo por la recuperación de recursos. Asimismo, Ennis, Hobfoll y Schröder (2000) y Wells, Hobfoll y Lavin (1999) proponen que el nivel de importancia de adquirir nuevos recursos depende del grado de importancia que se le dé al haberlos perdido.

4.4 Teoría de rol

Kahn *et al.* (1964), entre otros autores, sostienen que en la teoría de rol las personas ocupan cargos

en las empresas o instituciones, con los cuales se relacionan distintas funciones y también relaciones interpersonales como parte de dichos cargos.

Todo ello forma parte del papel que asume el colaborador dentro de la organización (Merton 1975).

4.5 Teoría del intercambio social

Sacks (2006) sugiere que si los colaboradores de una organización perciben que su empleador está atento a sus necesidades y realiza acciones en su beneficio tienden a realizar correctamente sus obligaciones incrementando su compromiso con la organización.

4.6 Teoría de demandas y recursos

Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) explican cómo las demandas y recursos laborales afectan de manera directa e indirecta sobre el estrés laboral y la motivación. Asimismo proponen que la teoría de DRL plantea efectos causales inversos: mientras que los empleados quemados pueden generarse más demandas laborales de empleo en el transcurso del tiempo, los trabajadores con *engagement* movilizan sus propios recursos laborales para mantener altos niveles del mismo.

Bakker & Demerouti (2013: 108) sostienen que las «características del trabajo pueden ser organizadas en dos categorías: demandas y recursos laborales. Estas dos categorías se pueden encontrar en casi todos los puestos de trabajo y son importantes porque son las desencadenantes de dos procesos diferentes: el deterioro de la salud y el proceso motivacional. Además de sus efectos directos sobre la salud y la motivación, las demandas y los recursos también tienen efectos interactivos sobre el bienestar del empleado. En lugar de ser mecanicista, el modelo sugiere que los recursos personales también son importantes predictores de la motivación y pueden amortiguar los efectos desfavorables de las demandas del trabajo. Además, la teoría de DR-L propone que las características laborales y la salud y la motivación de los empleados se influyen mutuamente en el tiempo. Por lo tanto, la salud y la motivación también pueden afectar y cambiar el ambiente de trabajo, lo que pone de manifiesto el carácter dinámico de las relaciones entre ambiente de trabajo y bienestar. Por último, la teoría DR-L explica también la forma de producirse estos efectos inversos y puede utilizarse como base para las intervenciones, ya sean individuales u organizacionales».

4.6.1 Recursos personales

Una extensión importante del modelo original DR- L (Bakker y Schaufeli 2004; Demerouti *et al.*

2001) la constituyó la inclusión de los recursos personales en la explicación del proceso. Los recursos personales son autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia referidas a la percepción de la capacidad propia para controlar e influir en el entorno. Se ha demostrado de manera convincente que estas autoevaluaciones predicen el establecimiento de metas, la motivación, el rendimiento laboral y satisfacción con la vida (para una revisión véase Judge, Van Vianen y De Pater 2004). Esto se debe a que cuanto mayores son los recursos personales en un individuo, más positiva es su autoestima y mayor auto-concordancia existe en sus objetivos personales (Judge, Bono, Erez y Locke 2005). Las personas con objetivos auto-concordantes, es decir, congruentes con uno mismo, están intrínsecamente motivados a perseguirlos y por tanto experimentan mayor satisfacción y tienen mejor rendimiento (véase también Luthans y Youssef 2007).

4.6.2 Recursos del trabajo

Los recursos en el trabajo se refieren a aquellos aspectos físicos, sociales u organizacionales que pueden: 1. Reducir las demandas de trabajo; 2. Ser funcionales en el alcance de metas de trabajo o 3. Estimular el desarrollo personal y del aprendizaje (Bakker & Demerouti 2007; Bakker *et al.* 2007; Bakker y Schaufeli 2004). Los recursos en el trabajo pueden jugar un rol motivacional intrínseco o también un papel de carácter extrínseco porque pueden instrumentalizarse para alcanzar metas (Nahrgang *et al.* 2011; Tims, Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens 2008).

La motivación intrínseca hace referencia a los recursos que cumplen con las necesidades básicas humanas como por ejemplo la autonomía, la capacidad de relacionarse y de ser competente. Sin embargo, los recursos laborales como la diversidad en las funciones, originan la competencia, no obstante en la toma de decisiones y el apoyo social, se compensa la necesidad de autonomía y pertenencia.

Seguidamente, los autores mencionados líneas arriba proponen que la motivación extrínseca y los contextos compuestos por recursos laborales permiten que la persona esté en disposición para direccionar los esfuerzos y potencializar las capacidades para la realización de funciones laborales, lo que permite la efectividad y eficiencia del trabajo.

4.6.3 Demandas laborales

Las demandas laborales son los aspectos fisiológicos, psicológicos, sociales y organizacionales del trabajo que requieren gran esfuerzo físico, cognitivo o emocional. Algunas demandas laborales pueden ser inherentemente negativas para los empleados mientras otras no lo son,

debido a que pueden ser interpretadas como un desafío; no obstante pueden convertirse en estresores cuando el afrontamiento de estas requiere un gran esfuerzo y no es posible recuperar la inversión energética (Bakker & Demerouti 2007; Rich, Le Pine & Crawford 2010; Meijman & Mulder 1998; Sonnentag *et al.* 2012; Tims, Bakker & Derks 2013).

Las demandas son las características de la organización y del trabajo para lo cual es necesario un esfuerzo físico y psicológico del empleado, para que sean ejecutadas, y sean los recursos que se necesiten para hacer frente a las demandas. Estos recursos son requeridos para el logro de objetivos, disminución de las demandas laborales y sus implicaciones psicológicas y fisiológicas.

Involucra 2 procesos, el primero es el deterioro de la salud, en donde las altas demandas agotan al empleado y del proceso de motivación en el que los recursos permiten el afronte eficaz a las demandas laborales, promover la participación y como resultado obtener resultados positivos como el compromiso con la organización, la conducta extra rol, el óptimo rendimiento y la calidad del servicio.

Salanova y Schaufeli (2009) señalan que la primera parte del modelo, se refiere a comprender el rendimiento del colaborador bajo condiciones de estrés, lo que cual necesita movilización y gestión de esfuerzos mentales. Asimismo, ambos autores refieren que cuando las demandas laborales suceden ocasionalmente, estas se vuelven adaptativas, provocando satisfacción en la persona por haber alcanzado la meta, ya que el uso de recursos personales, los cuales son características positivas de la persona, permite disminuir el impacto negativo de las demandas, impulsándolo a un crecimiento personal y profesional.

Para efectos del presente estudio tomaremos como referencia el modelo de recursos y demandas laborales.

5. El *engagement* y otros estados del trabajo

5.1 *Engagement* y satisfacción laboral

Bakker y Bal (2010) mencionan que el *engagement* es distinto a la satisfacción laboral, ya que el *engagement* es más activo, asimismo difiere de la adicción al trabajo en el valor otorgado a la experiencia, ya que las personas adictas al trabajo trabajan excesivamente debido a un fuerte impulso interno que genera sus ganas de trabajar en exceso, este impulso les genera niveles de placer de baja intensidad.

5.2 *Engagement y burnout*

Cárdenas (2014) plantea que el concepto de *engagement* se forma producto de numerosos trabajos de investigación en campo y análisis científicos, donde se halló que es el opuesto al estado del síndrome del quemado.

El término *engagement* se ha utilizado predominantemente en la psicología positiva, a través de la cual se analiza el bienestar psicológico en las personas desde dos líneas opuestas: el *burnout* y el *engagement*. El primero, *burnout*, definido como el síndrome de estar quemado por el trabajo, se considera «uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes en la sociedad actual» (Salanova & Llorens 2008: 59); se ha determinado a través del agotamiento, despersonalización y cinismo e ineficacia profesional y se representa como un fuego que se sofoca o una llama que se extingue (Salanova & Llorens 2008), todo esto con sus consecuencias individuales y organizacionales.

El *engagement* surgió entonces como un constructo teórico en oposición al *burnout* y nosolamente es estar quemado (Salanova & Llorens 2008), pues se relaciona con el altruismo organizacional, cooperación en el grupo, estar ilusionado por el trabajo, capacidad para afrontar demandas, conexión energética y afectiva con el trabajo, motivación por el trabajo, compromiso por el trabajo o enamoramiento por el trabajo. En general, este concepto, como se afirmó anteriormente, se opone al *burnout* y es distinto de la obsesión por trabajar.

Salanova y Llorens (2008) mencionan en cuanto al *engagement* como antónimo del síndrome del quemado diferencias puntuales en los elementos que los integran.

Bakker y Leiter (2010) señalan que la adicción al trabajo está acompañada de la obligación que siente la persona para cumplir con su trabajo y por ende no puede dejar de hacerlo ni huir de la situación y afecta su normal desempeño social.

En la tabla 1, podemos ver el comparativo de los elementos del burnot y del engagement, a fin de ver si existen similitudes o no.

Tabla 1. Comparación de los elementos del *burnout* y del *engagement*

Elementos del <i>engagement</i>		Elementos del <i>burnout</i>
El vigor y la dedicación considerados como altos niveles de energía y una fuerte identificación por el trabajo.	Se opone a:	Agotamiento y cinismo
Se llama energía de activación a la disminución de la energía de motivación que llega al cansancio extremo; por otro lado, la identificación puede ir del esmero al desinterés.		
La eficacia profesional aún se estudia como una dimensión del <i>engagement</i>	Podría llegar a ser opuesto de:	Ineficacia profesional constructo.
La absorción psicológica es una experiencia particular y concreta del disfrute por el trabajo.	No se considera opuesto a la:	Ineficacia profesional
El vigor y la dedicación son el corazón del <i>engagement</i> .	Mientras que:	El agotamiento y el cinismo son el corazón del <i>burnout</i> .

Fuente: Cárdenas (2014).

5.3 *Engagement* y motivación

Berardi (2015) señala que durante del siglo XX nacieron nuevos planteamientos que investigaban la motivación, y desde ese momento se inició a estudiar la motivación y su relación con la satisfacción y el desempeño del colaborador. Las investigaciones realizadas posteriormente concluyeron que un colaborador con altos niveles de motivación es un colaborador más eficaz en su trabajo y responsable, generando como consecuencia un agradable clima laboral. Desde ese momento las organizaciones empezaron a tener interés en investigar el tipo de expectativas que tienen sus colaboradores respecto de su trabajo, con la finalidad de lograr mayor motivación de sus colaboradores en su trabajo.

Berardi (2015) señala que luego de haber realizado una investigación para determinar la relación entre compromiso y desempeño, confirma que si hay relación entre motivación laboral y compromiso con el trabajo.

5.4 *Engagement* y personalización del trabajo

La personalización en el trabajo se refiere a la capacidad de los colaboradores de modificar el esquema de su trabajo escogiendo sus funciones negociando diferentes implícitos laborales, es decir, le dan forma a su trabajo, este proceso de personalización es definido también como *job crafting*, que es descrito como las modificaciones físicas y cognitivas que realiza el colaborador. Las modificaciones físicas se refieren a los cambios realizados en la forma de realizar sus funciones, es decir en los procedimientos, siempre y cuando ello se encuentre a su alcance. Por otro lado los cambios cognitivos hacen referencia al sentido de relevancia que se le otorga al

trabajo realizado. Para ellos es muy importante la participación y apoyo de los jefes y que las actividades no sean interdependiente. Además del *feedback*, ya que las personas con *engaged* buscarán retroalimentación de sus jefes y/o compañeros de trabajo para mejorar su entorno laboral.

5.5 *Engagement* y adicción al trabajo

Según Van Beek, Taris, Schaufeli y Brenninkmeijer (2014), la adicción al trabajo se asocia a prevención y, por el contrario, el *engagement* se asocia con un enfoque de promoción. Además, la adicción por el trabajo no tiene relación con la satisfacción el trabajo y el desempeño, sin embargo si se relacionó con la cantidad de negocios, por otro lado *engagement* si tiene relación con la satisfacción en el trabajo y el desempeño, pero no el producir dinero producto del trabajo.

Asimismo Shimazu, Schaufeli, Kamiyama y Kawakami (2015) trabajaron la diferencia entre la adicción al trabajo y el *engagement*, para esto se enfocaron en estudios que predecían que la adicción al trabajo provocaría daños a la salud del colaborador a largo plazo, grado disminuido de satisfacción con la vida, y de desempeño en el trabajo. No se encontró una relación significativa entre las personas con adicción al trabajo y las personas con *engagement*. Asimismo, se halló relación entre el deterioro de la salud y la insatisfacción.

6. Cadena de valor del *engagement*

En la actualidad el concepto de *engagement* viene tomando protagonismo en las organizaciones que se interesan por conocer el nivel de satisfacción en el trabajo de sus colaboradores y cómo gestionar este *input* en beneficio de la empresa, ante ello surge la necesidad de conocer la cadena de valor del *engagement*. Para poder entender esta cadena de valor, vamos a tomar como referencia el siguiente gráfico 1.

Gráfico 1. Cadena de valor del *engagement*



Fuente: Engagement Innovum FCH (2016).

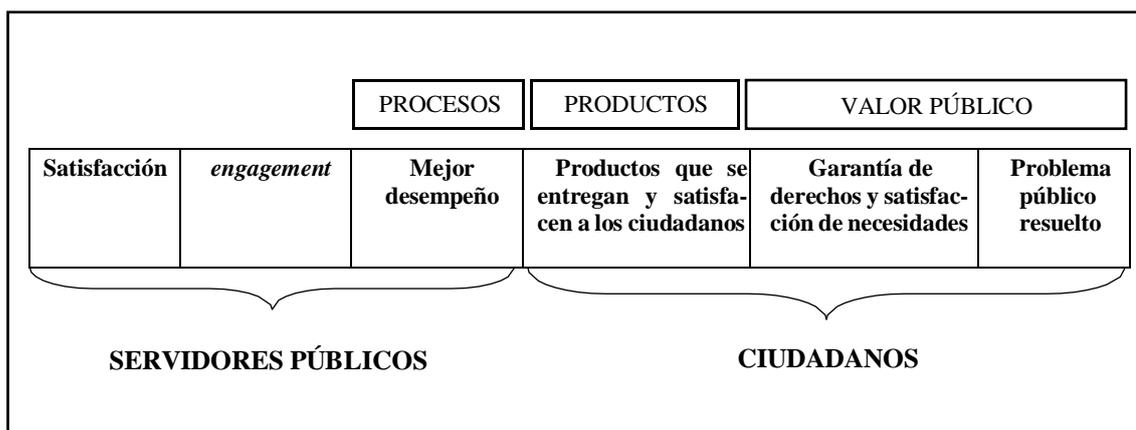
Una cadena de valor es una herramienta estratégica cuya secuencia de causa-efecto, debe permitir identificar a una empresa fuentes de ventaja competitiva, la identificación del nivel de satisfacción en el trabajo de los colaboradores, permitirá identificar el nivel de *engagement* de los colaboradores, esta medición debe estar acompañada de una serie de intervenciones que permita mejorar el desempeño laboral y sobre todo la satisfacción con el trabajo, como consecuencia tendremos colaboradores más comprometidos, con ganas de hacer bien las cosas, por lo tanto, tendremos clientes satisfechos, fidelizados, a mayor cantidad de clientes fidelizados, mayores ingresos para la empresa y los resultados económicos serán positivos.

En el caso de la entidad, el resultado final de la cadena de valor sería la garantía de derechos, satisfacción de necesidades de los ciudadanos y la resolución de problemas públicos. La cadena de valor en la entidad despliega una cadena de producción para entregar productos que generan resultados e impactos positivos en la vida de los ciudadanos y la sociedad.

En esta cadena de valor los servidores públicos calificados y motivados se preocupan (en el marco de la gestión pública) por entender las necesidades de los ciudadanos, gestionar operativamente, asignar recursos y organizar los procesos o actividades con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que generan valor público para los ciudadanos (Moore Mark, 1997).

Complementando la cadena de valor del engagement con la cadena de valor público, según la Política Nacional de Modernización Pública (PCM 2014), el modelo aplicable a la entidad sería tal como en el gráfico 2.

Gráfico 2. Cadena de valor público



Fuente: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, p. 32. Secretaría de Gestión Pública, Presidencia del Consejo de Ministros, Gobierno del Perú, 2014.

7. Características de los empleados con *engaged*

Los colaboradores comprometidos con su trabajo por lo general son personas que manifiestan alegría y entusiasmo, tienen un mejor estado de salud a diferencia de los demás. Ello indica que cuentan con la capacidad de concentrarse en sus funciones y dar todo su vigor en la labor, generan recursos propios, les interesa el *feedback* de su desempeño o requieren la ayuda de sus compañeros de trabajo, los empleados *engaged* trasladan su compromiso a los demás de su mismo entorno, “el compromiso de una persona puede transferirse a otras y mejorar de manera indirecta el desempeño del equipo”.

Asimismo, se ha estudiado la relación que existe entre el *engagement* y la productividad, estudios realizados en restaurantes señalan que sus ventas incrementaron.

De acuerdo con la investigación de Moreno y Velásquez (2011), se comprobó que los colaboradores que se encuentran más comprometidos con su trabajo están más satisfechos, aprenden más, crecen a nivel personal y profesional, gozan de buena salud mental, en general cuentan con bienestar general en su empresa, y ello impacta en la organización en mejores resultados, logro de metas y por ende mejora sus niveles de productividad.

8. Factores que mantienen el *engaged*

Bakker y Bal (2010) señalan que para la mayor parte de los investigadores los recursos laborales son el elemento más sobresaliente del *engagement*.

De acuerdo con lo propuesto por Cárdenas (2014), los factores de *engagement* son recursos

personales y recursos organizacionales.

Empezaremos por los recursos personales, dentro de los cuales podemos encontrar las características individuales de cada persona, variables psicológicas, la autoeficacia, la situación psicológica que caracteriza a la persona, la capacidad de rehacerse luego de atravesar por situaciones problemas que lo impacten.

Por otro lado, tenemos los recursos organizacionales o también recursos del trabajo, los cuales tienen un rol motivacional interno, ya que promueven el desarrollo tanto personal como laboral del colaborador. Asimismo, tiene un rol externo debido a que permiten alcanzar las metas laborales, como por ejemplo el soporte social, la autonomía laboral y, el *feedback*.

Investigaciones previas mencionan que las ocasiones de crecimiento profesional, las relaciones interpersonales de apoyo entre colegas de oficina, el *feedback* sobre el rendimiento de capacidades y aptitudes de los colaboradores, permiten el *engagement*, sobre todo en los puestos que son retadores para el colaborador. Por tal motivo es de vital importancia que las organizaciones promuevan el desarrollo del *engagement* en sus colaboradores por medio de trabajos que les resulten desafiantes y con los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Los líderes de las organizaciones juegan un rol importante en la gestión del *engagement* en sus colaboradores debido a que cuentan con el poder de gestionar y modificar las condiciones laborales para tal fin. Teniendo en cuenta que las jefaturas cuentan con la posibilidad de modificar las demandas laborales y recursos de su equipo de trabajo. Sin embargo, en el caso de los colaboradores, los autores resaltan lo que estos realizan para mantener su *engagement* en el trabajo, quienes se adaptan a su ambiente laboral y además tienen la capacidad de generar sus propios recursos para conservar su *engagement*.

Además, retomando la teoría de DR-L propone que las características laborales, la salud y la motivación de los empleados se influyen mutuamente en el tiempo. Por lo tanto, la salud y la motivación también pueden afectar y cambiar el ambiente de trabajo, lo que pone de manifiesto el carácter dinámico de las relaciones entre ambiente de trabajo y bienestar. Por último, la teoría DR-L explica también la forma de producir efectos inversos.

Este proceso en el que los trabajadores influyen en sus puestos de trabajo ha sido denominado *job crafting* (Wrzesniewski y Dutton 2001). Son por tanto, los cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo. Los cambios

físicos se refieren a cambios en la forma, el alcance o el número de tareas de trabajo, mientras que los cambios cognitivos se refieren a cambios en la percepción del trabajo. Wrzesniewski y Dutton (2001) indican que este proceso no es intrínsecamente ni “bueno” ni “malo” para una organización. Su efecto depende de la situación.

Por lo tanto, el *job crafting* o los ajustes individuales de las demandas y los recursos parecen explicar de qué manera los empleados cambian su entorno y pueden hacerlo más atractivo y menos agotador. La teoría DR-L puede utilizarse como base para las intervenciones, ya sean individuales u organizacionales, de tal manera que los empleados puedan trabajar en entornos de trabajo más saludables, atractivos y productivos.

9. El *engagement* y el desempeño

De acuerdo a la literatura revisada, podemos señalar que existe una relación directa entre el *engagement* y el desempeño, como muestra de ello podemos repasar algunas definiciones.

Según Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) proponen una relación entre el *engagement* y el desempeño de los colaboradores, luego de numerosas investigaciones que lo demuestran. En base a ello plantean que uno de los más relevantes motivos, por el cual existe un creciente interés por parte de los académicos y gerentes en el concepto de *engagement* es su valor predictivo del desempeño. La asociación positiva entre *engagement* y desempeño puede explicarse mediante al menos cuatro mecanismos psicológicos distintos.

- Primero, los empleados *engaged* frecuentemente experimentan emociones positivas, las que incluyen la alegría y el entusiasmo. Estas emociones positivas parecen ampliar el repertorio pensamiento-acción de las personas, lo cual implica que los empleados están en un constante aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades que los lleva a trabajar en sus recursos personales, los que pueden emplearse durante el desarrollo de una tarea.
- Segundo, los empleados *engaged* poseen un mejor estado de salud. Esto significa que tienen la habilidad de enfocarse en sus tareas y dedicar toda su energía al trabajo.
- Tercero, los empleados *engaged* generan sus propios recursos, ya que se ha descubierto que el *engagement* es un indicador positivo de los recursos laborales en el tiempo. De ser necesario, piden que se les retroalimente en cuanto a su desempeño o solicitan la ayuda de sus colegas.
- Cuarto, por último, los empleados *engaged* transfieren su compromiso a los otros que están en su ambiente inmediato. Puesto que en muchas organizaciones el desempeño es el resultado del esfuerzo colaborativo, el compromiso de una persona puede transferirse a otras y mejorar

de manera indirecta el desempeño del equipo. Cada vez son más los estudios que confirman la relación positiva que existe entre el *engagement* y el desempeño (de tarea y extra rol).

Por su parte Cárdenas (2014) señalan en sus investigaciones con alumnos, y demostró que el *engagement* mejora su desempeño de los estudiantes en sus obligaciones escolares, aumenta el bienestar en el trabajo, disminuye la rotación, las quejas y disminuye también las enfermedades.

Asimismo, Lorente y Vera (2010) proponen que es sumamente relevante que el trabajador goce de buena salud para que su desempeño en el trabajo sea favorable, y el *engagement* dispone a la persona para que se desenvuelva en óptimas condiciones en su labor. Muchas organizaciones buscan mejorar el desempeño de sus colaboradores constantemente, también se interesan por bienestar físico y psicológico a fin de que se encuentren satisfechos en su trabajo ejecutando prácticas organizacionales saludables que a la vez sean una variable de atracción del talento a su organización como una atractiva para trabajar.

Finalmente Salanova y Sachaufeli (2004) indican que los individuos trabajan mejor en instituciones o empresas si tienen *engagement*, ello es favorable incluso en organizaciones donde se dan constantes modificaciones significativas, donde el *engagement* juega un papel clave en el desempeño del colaborador frente a dichos cambios.

Capítulo III. Marco y análisis estratégico de la entidad

De acuerdo con su Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2021⁴ y en concordancia con su misión y visión, la entidad aspira a que todos los ciudadanos de nuestro país podamos acceder a servicios públicos de primer nivel y que los resultados no dependan de las características sociodemográficas de la población. Para ello considera importante adoptar cuatro decisiones fundamentales:

- i) Implementar y sostener hasta el 2021 una política articulada y continua que aborde de manera simultánea los diversos componentes de la problemática del sector y aterrice en planes y presupuestos predecibles las políticas.
- ii) Enfocarnos a la obtención de resultados y universalizarlos a través de la implementación de políticas basadas en la mejor evidencia nacional e internacional contextualizadas a nuestra realidad.
- iii) Fortalecer el compromiso y la capacidad de incidencia de todos los actores involucrados en el logro de los resultados, ello implica fortalecer la rectoría de la entidad, así como, mejorar su capacidad de gestión y la de todos los órganos que integran el sector.
- iv) Elevar el gasto público de manera progresiva, responsable y previsible hasta alcanzar el porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) acordado por los actores políticos del país.

1. Objetivos estratégicos y atributos de valor de la entidad

La entidad cuenta con cinco objetivos estratégicos sectoriales y ha definido como sus atributos de valor⁵ que sirvan como marco de las decisiones y acciones fundamentales, lo siguiente:

1.1 Orientado al ciudadano

«La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos, Debemos definir las prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles. Esto se realiza de manera flexible para adecuarse y atender oportunamente distintas demandas y particularidades de los contextos sociales, políticos, económicos y territoriales del país. Acompaña a este principio el valor de **servicio**, en este sentido los servidores deben ser conscientes de la importancia de su labor para hacer efectivo el derecho a la educación como eje central del desarrollo» (Minedu 2017: 13).

⁴ Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 287-2016-MINEDU.

⁵ Ministerio de Educación (2017). *Marco de competencias genéricas del servidor público*, p. 13.

1.2 Ágil y efectivo

«Que genera valor público a través del uso racional de sus recursos y el ejercicio eficiente de la rectoría sobre la provisión de los servicios educativos que brinda el Sector, garantizando calidad y suficiencia del servicio que maximicen el bienestar social, desarrollando procesos de mejora continua y operando balanceando el costo-beneficio. Al igual que el principio de innovación, está fuertemente relacionado con el valor de excelencia y con la competencia de trabajo en equipo» (Minedu 2017: 13).

1.3 Inclusivo

«Busca asegurar que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a servicios de calidad, en la elección de opciones de vida; prestando especial atención a los grupos marginales y vulnerables, buscando la máxima calidad y desarrollo de su potencial con el fin de cerrar las brechas existentes. El valor de respeto está estrechamente ligado a este principio» (Minedu 2017: 13).

1.4 Transparente

«Fomentar el buen gobierno, garantizar la ética y transparencia en su actuación, generando canales adecuados para permitir el acceso ciudadano a la información pública y rendir cuentas de su desempeño y el uso de los recursos del Estado. Demanda una conducta íntegra por parte de las personas» (Minedu, 2017: 13).

1.5 Innovación y aprovechamiento de las tecnologías

«Para alcanzar los resultados que la ciudadanía espera, se requiere avanzar en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos mediante los cuales se implementan acciones para la mejora continua. Ese proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública» (Minedu 2017: 13).

1.6 Garante de la unidad y promotor de la gestión descentralizada

«Planificar y ejecutar de manera articulada, tanto a nivel de los sectores, como entre los niveles de gobierno, y en una relación de **respeto**, fomenta la comunicación y la coordinación continuas, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna. Supone fortalecer mecanismos de monitoreo y supervisión del cumplimiento de la política educativa nacional, acompañar y asistir a los Gobiernos regionales, respetando sus autonomías, generando masas críticas que den sostenibilidad al sistema, y garantizando derechos de igual calidad a todos los ciudadanos» (Minedu 2017: 13).

2. Valores de la entidad⁶

Teniendo en cuenta la naturaleza, visión, misión, políticas y atributos de valor de la entidad se ha establecido los siguientes valores organizacionales:

- «Servicio: Orientamos nuestro esfuerzo a lograr el bienestar de la ciudadanía, teniendo el compromiso y la iniciativa de buscar soluciones a sus necesidades».
- «Excelencia: Ejercemos el servicio público utilizando de forma efectiva los conocimientos, experiencia y recursos con los que se cuenta, para lograr la mayor satisfacción del ciudadano».
- «Integridad: Actuamos con honestidad, transparencia, objetividad e imparcialidad en nuestras decisiones, buscando generar lazos de confianza y compromiso con los ciudadanos».
- «Respeto: Otorgamos a los ciudadanos un trato digno y cordial. Reconocemos y valoramos los derechos, libertades y cualidades inherentes a todo ciudadano, así como las diversas tradiciones y expresiones culturales de nuestra sociedad» (Minedu 2017: 12).

3. Estrategia de recursos humanos

La Oficina General de Recursos Humanos de la entidad, siguiendo el modelo desarrollado por Dave Ulrich asume el rol líder de recursos humanos, y lo hace: i) siendo socio estratégico de las oficinas y direcciones; ii) experto funcional; iii) defensor de los servidores; y iv) potenciador del capital humano.

El objetivo general⁷ establecido por la Oficina General de Recursos Humanos de la entidad es «asegurar la disponibilidad de personas motivadas y comprometidas con la institución, en la cantidad idónea y con las competencias internas, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales» (Minedu 2017). Para lograrlo, se han establecidos tres grandes estrategias:

- «Mejoramos los procesos de recursos humanos y competencias internas de las oficinas y direcciones de la entidad».
- «Somos facilitadores y alineamos a las instituciones (que dependen de la entidad) y gremios con nuestros objetivos».
- «Trabajamos en sinergia con las otras oficinas y direcciones de la entidad, en búsqueda de la excelencia» (Minedu 2017).

4. Análisis interno de la entidad y de recursos humanos

4.1 Datos sociodemográficos de la entidad

Al 04 de diciembre del 2017⁸ la entidad contaba con 4.285, de los cuales el 50,9% son mujeres y

⁶ Ministerio de Educación (2017). *Marco de competencias genéricas del servidor público*, p. 12.

⁷ SERVIR. Plan Operativo de la Oficina General de Recursos Humanos - OGRH 2017. Power Point.

⁸ Información proporcionada por la Oficina de Personal de la Oficina General de Recursos Humanos.

el 49,1% hombres. En relación con el régimen laboral, el 93,23% son CAS⁹, el 5,29% son servidores nombrados al amparo del DL N° 276¹⁰; el 0,74% son servidores que se rigen por el régimen de la actividad privada nombrados al amparo del DL N° 728¹¹; y el 1,19% son parte de otros regímenes laborales¹² existentes en la entidad.

En relación con los órganos en los que laboran: el 71% forma parte de los órganos y unidades orgánicas de línea (misionales), el 16% en los de asesoría y el 13% en los de apoyo. Por segmentos: el 40% son especialistas (profesionales), el 39% es personal destacado en regiones, el 11% es personal que realiza labores administrativas y servicios complementarios, el 8% son ejecutivos o mandos medios y el 2% son directivos. En relación a los estudios o máximo grado alcanzado: el 11,9% cuentan con estudios técnicos, el 42,7% cuentan con el grado de bachiller, el 25,4% cuentan con título profesional, el 18,4% cuentan con el grado de maestro y el 1,6% con el grado de doctor.

4.2 Cultura organizacional¹³

Sobre la base de una entrevista realizada a 15 directivos y ejecutivos de segundo, tercer y cuarto nivel organizacional, se identifica como elementos resaltantes de la cultura organizacional:

- Percepción de alto nivel de compromiso y orgullo de los trabajadores de la entidad.
- Cuatro valores institucionales definidos y conocidos por los trabajadores pero que no necesariamente se expresa como conductas habituales en el total de áreas de la entidad.
- Los aspectos más valorados de la cultura son el trato cordial y respetuoso entre los trabajadores.
- El compromiso de los trabajadores, la fijación de metas desafiantes y la medición son cada vez más una práctica que se va instalando en la entidad.
- Lo que menos valoran es la no articulación, que la información no llegue a tiempo y a todos, la rigidez y demora en los procedimientos internos, la atomización. No se puede trabajar con islas de excelencia porque eso no contribuye a que todos se desarrollen institucionalmente.

4.3 Sistema de RR.HH.

La entidad cuenta con un plan institucional de RR.HH. y con los siete sub sistemas en proceso de implementación. Al aplicar una herramienta (ver el anexo 1) para medir el nivel de implementación en base al desarrollo de los sub sistemas, procesos y productos del sistema la entidad alcanzó un nivel de 1,6 sobre 2, que es un nivel adecuado y da cuenta de que hay una brecha baja con respecto a los niveles esperados; excepto en los procesos de administración de puestos, diseño de puestos,

⁹ Contrato Administrativo de Servicios, modalidad de contratación a los servidores que está normada por el D.L N° 1058.

¹⁰ Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

¹¹ Ley de Fomento del Empleo.

¹² Ley N° 29806 Del Personal Altamente Capacitado (PAC), Ley N° 25650 del Fondo de Apoyo Gerencial (FAG).

¹³ Silva, Carlos. "Curso Gestión estratégica de recursos humanos", *MDO XV*, UP, Junio 2016, pp. 22 al 29.

planificación de recursos humanos, cultura, clima y comunicación, donde el nivel es insuficiente y la brecha respecto a los niveles esperados es mayor, que son a su vez los procesos que se empezaron a implementar entre finales del 2016 e inicios del 2017.

La inestabilidad política que enfrenta la entidad, se refleja entre varias otras situaciones, y que de manera particular marcó el 2017, la alta rotación del personal, de aproximadamente 40% anual, y que tiene efectos problemáticos en todo el sistema de recursos humanos y el normal funcionamiento de la entidad.

El sub sistema de capacitación cuenta con un modelo de gestión, modelo formativo (tipo universidad corporativa) y plan de capacitación producto de un diagnóstico previo en toda la entidad, lo mismo que el sub sistema de gestión del rendimiento que también tiene un modelo de gestión y plan de implementación en 28 unidades orgánicas el 2018, modelo que incorpora la gestión del *engagement* como estrategia para mejorar el desempeño de los servidores. Además, para la implementación de estos dos sub sistemas la entidad cuenta dentro de la Oficina General de Recursos Humanos un equipo multidisciplinario, capacitado y experimentado en gestión de la capacitación y gestión del rendimiento, de 16 personas, a cargo de implementar los procesos de inducción, capacitación, rendimiento, progresión de la carrera y rendimiento en la entidad.

4.4 Normas y procedimientos

Como toda entidad pública, esta también cuenta con leyes y reglamentos de organización y funciones, con un amplio marco normativo que organiza y regula los sistemas administrativos y funcionales, además de la normativa interna (específica) generada por la entidad. En materia del sistema de recursos humanos, se cuenta con el Reglamento Interno de Trabajadores y directivas específicas para la gestión de cada uno de los siete sub sistemas de gestión.

4.5 Directivos

Alta rotación del personal directivo, debido a los cambios continuos de la Alta Dirección en los últimos 14 meses. Esta situación impacto en la ejecución de la planificación operativa, en los cambios de personal al interior de los equipos y en el limitado manejo de herramientas para la dirección de personas y dar *feedback* positivo.

4.6 Análisis de recursos y capacidades

El análisis de recursos y capacidades de la entidad se ha realizado sobre la base de 9 variables: personal, habilidades de gestión, estilos de dirección, infraestructura, sistemas de información, estrategias, estructura interna, cultura organizacional y clima para las cuales se han identificado las fortalezas y debilidades (ver el anexo 2).

5. Análisis externo

Para el desarrollo del análisis del análisis externo o del entorno de la Entidad hemos utilizado la metodología del análisis PESTEL, que aborda los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (ver los anexos 3 y 4).

6. Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA

La Matriz FODA que identifica Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la entidad la podemos apreciar en anexo (ver el anexo 5).

7. Evaluación de los factores externos (EFE) de la entidad

La Matriz de Evaluación de Factores Externos permite determinar la capacidad de respuesta que tiene la entidad para hacer frente al entorno que lo rodea, en la tabla 2 presentamos el resultado del análisis de las oportunidades y amenazas al que se enfrenta la entidad.

Tabla 2. Evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Continuidad y apoyo a la reforma educativa.	0,05	3	0,15
2. Incremento sostenido del presupuesto para educación	0,13	3	0,38
3. Demanda de la población por calidad educativa.	0,05	2	0,10
4. Interés de organismos internacionales para impulsar mejoras del sistema educativo.	0,10	4	0,40
5. Creciente interés por el cuidado y protección del medio ambiente.	0,05	2	0,10
6. Marco normativo reciente que sostiene la reforma educativa.	0,13	3	0,38
Amenazas			
1. Debilidad del partido de Gobierno en el Ejecutivo y el Congreso para sostener la reforma y evitar la censura de ministros.	0,05	1	0,05
2. Crisis de representación, desvaloración de la carrera y bajo salario docente	0,13	1	0,13
3. Desaceleración del PBI	0,05	1	0,05
4. Inequidad existente en el sector y existencia de zonas geográficas alejadas y/o de difícil acceso	0,05	3	0,15
5. Alta vulnerabilidad del territorio peruano frente a los efectos del cambio climático	0,10	2	0,20
6. Incongruencia normativa	0,13	2	0,25
	1		2,33

LEYENDA

1 = La capacidad de respuesta de la entidad no es efectiva para responder el factor

2 = La capacidad de respuesta de la entidad es poco efectiva para responder el factor

3 = La capacidad de respuesta de la entidad es efectiva para responder el factor

4 = La capacidad de respuesta de la entidad es muy efectiva para responder el factor.

Fuente: Elaboración propia 2017.

Del análisis de la Matriz EFE se concluye que el peso ponderado es de 2,33, lo que quiere decir que la entidad tiene una capacidad de respuesta poco efectiva frente a los factores externos que la rodea, el factor que tiene mayor capacidad de respuesta es Interés de organismos internacionales para impulsar mejoras del sistema educativo.

8. Evaluación de los factores internos (EFI) de la entidad

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite determinar las fortalezas y debilidades que tiene la entidad internamente, dentro de sus áreas funcionales, entre ellas y sus procesos; la tabla 3 presenta las principales fortalezas y debilidades de la entidad:

Tabla 3. Evaluación de factores internos (EFI)

Factores determinante de desarrollo	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Equipos multidisciplinarios y de alta cualificación profesional.	0,10	4	0,40
2. Preocupación constante por el logro de resultados.	0,05	3	0,15
3. Desarrollo de sistemas de monitoreo y repositorios con información actualizada.	0,05	3	0,15
4. Está definido y aprobado el PESEM 2016 – 2021 sobre la base del análisis prospectivo del sector.	0,08	4	0,30
5. Alto nivel de compromiso y orgullo de los trabajadores con la entidad.	0,13	4	0,50
6. Buen clima laboral y alto estado de <i>engagement</i> .	0,10	3	0,30
Debilidades			
1. Alta rotación, superior al 40% anual.	0,15	1	0,15
2. Limitado nivel de instalación de modelos, metodologías, flujos y/o protocolos de gestión que permitan establecer rutinas generales.	0,08	2	0,15
3. Limitado manejo de herramientas para la dirección de personas, dar <i>feedback</i> positivo y de manejo de habilidades para la gestión política de parte el personal directivo.	0,13	2	0,25
4. Débil alineamiento de la acción operativa a la estrategia institucional.	0,05	1	0,05
5. Trabajo desarticulado entre las direcciones y oficinas de la Entidad y los órganos de Gobierno subnacional y necesidad de fortalecer diálogo empático y asertivo.	0,05	1	0,05
6. Incomodidad por las condiciones físicas de trabajo.	0,05	2	0,10
	1		2,55

LEYENDA

1 = Debilidad grave

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

Fuente: Elaboración propia 2017.

Del análisis de la Matriz EFI se concluye que el peso ponderado es de 2,55, lo que significa que la entidad está tratando de mejorar sus debilidades a fin de convertirlas en fortalezas.

9. Matriz de análisis estratégico

Para comprender las estrategias de la entidad, en la tabla 4 presentamos el Análisis FODA.

Tabla 4. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	DO
	F4 - F5 - F6 / O1 - O2 – O4 - O5	D1 - D3 - D4 - D5 / O1 - O2 – O4 - O5
	El PESEM como instrumento de gestión que guía la política, la preocupación constante por el logro de resultados y el desarrollo de sistemas de medición, nos permiten aprovechar el interés de organismos internacionales, el incremento de presupuesto, la continuidad de la reforma y atender la demanda de la población por calidad educativa.	La alta rotación del personal, el trabajo desarticulado, el débil alineamiento de la operación a la estrategia y el limitado nivel de instalación de rutinas, nos impiden aprovechar el interés de los organismos internacionales, gastar todo y bien el presupuesto, garantizar la continuidad de la reforma y atender la demanda de la población por calidad educativa
AMENAZAS	FA	DA
	F1 - F2 - F3/ A1 - A2 - A3 – A4 – A5 - A6	D1 / A2 - A3 - A5 - A6
	El alto nivel de compromiso, orgullo, cualificación profesional, equipos multidisciplinarios, el buen clima y estado de <i>engagement</i> nos permiten enfrentar la debilidad del gobierno para sostener la reforma, la posible disminución del presupuesto, la inequidad existente en el sector y atender la demanda de la población por calidad del servicio.	La alta rotación del personal, incluyendo los directivos nos expone a no poder enfrentar huelgas magisteriales, sostener la reforma, atender con rapidez los efectos del cambio climático y la inequidad existente en el sector.
	F4 - F5 - F6 / A3 - A4 - A5 - A6	D2 - D3 - D4 / A1 - A2 - A3 - A4 - A5
	El PESEM como instrumento de gestión que guía la política, la preocupación constante por el logro de resultados y el desarrollo de sistemas de medición, nos permiten enfrentar la probable disminución de presupuesto, la atención rápida frente a los efectos del cambio climático y la inequidad existente en el sector.	Las Limitadas habilidades para la gestión política (de intereses), la dirección de personas y el <i>feedback</i> positivo de parte el personal directivo, junto al trabajo desarticulado y el débil alineamiento de la operación a la estrategia institucional nos expone a no poder resolver las huelgas magisteriales, no sostener la reforma, no poder enfrentar la disminución del presupuesto y la rápida atención a los efectos del cambio climático.

Fuente: Elaboración propia 2017.

10. Matriz de estrategias de la entidad

En la tabla 5, presentamos las estrategias priorizadas por la entidad, lo cual servirá de base para nuestro plan de intervención y las acciones que se derivan del mismo.

Tabla 5. Estrategias de la entidad

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Un sistema de planificación y desarrollo institucional que alinee lo estratégico, con lo operativo, presupuestal y organizacional, junto a un sistema de monitoreo en base a indicadores de desempeño colectivo e individual.	Instalación de rutinas y trabajo articulado intra institucional e inter gubernamental.
AMENAZAS	Fortalecer la orientación a resultados y el <i>engagement</i> de los servidores y directivos del MINEDU como mecanismos que permitan alcanzar los resultados esperados enfrentando las dificultades, resistencias, inestabilidad, demandas de la población y la inequidad en el sector. Ganar y movilizar el respaldo social y político para asegurar el incremento presupuestal y la continuidad de la reforma en el sector.	Retención y desarrollo del personal y de los directivos. Fortalecer el liderazgo y las habilidades directivos en los directivos y mandos medios (con personal a cargo) de la entidad.

Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo IV. Metodología

1. Tipo de estudio

El estudio que sustenta el presente trabajo es de tipo descriptivo-correlacional con base cuantitativa ya que pretendemos describir el estado y nivel de *engagement*, así como las variables que contribuyen a tener trabajadores *engaged*. Se han recolectado los datos en un solo momento, una sola medición y en las mismas fechas.

2. Muestra

El estudio realizado tuvo una muestra por conveniencia ya que los servidores que fueron invitados a participar son todos aquellos que a la fecha de la medición tenían contrato laboral vigente con la entidad y que cumplen funciones dentro de las siete direcciones u oficinas generales que participan en el ciclo de gestión del rendimiento 2017. Del total de 635 servidores que laboran en estas direcciones u oficinas han respondido el cuestionario 527, lo que hace el 83%, todos ellos válidos. Del total de servidores de la entidad la muestra representa el 12.3%.

Sobre las características sociodemográficas de los participantes en el estudio, tal como se puede apreciar en la tabla 6, el 41,9% son hombres y el 58,1% mujeres. La edad promedio de la muestra en hombres es de 44 años y de las mujeres 43; donde además identificamos que el servidor de menor edad tiene 21 años, mientras que el de mayor edad alcanza los 74; analizando los datos con la variables generación, se tiene que la generación *baby boomers* representan el 15,4%, mientras

que la generación x, son el 75,5% y la generación *millennial* son el 9,10%. En cuanto la distribución de la muestra por segmento, el 4% ocupa puestos directivos, el 26,2% son mandos medios con personal a cargo, el 45,90% es personal ejecutor, y el 23,9% son personal operador y de asistencia. Respecto al órgano en el que trabajan, el 16,3% lo hace en la DIGEBR, el 35,7% DIGEIBIRA, el 16,10% en la DIGESE, el 0,8% en la DIGERE, el 12,10% en la DIGEIE, el 10,20% en OGA y el 8,80% en la OGRH.

Tabla 6. Distribución sociodemográfica de la muestra

Variables	Sub variables	Distribución		
		Sexo		Total %
		Hombre	Mujer	
Género				
Edad promedio	Mínimo	25	21	
	Máximo	74	69	
	Promedio	44	43	
Años de servicio promedio en la entidad	Mínimo	0	0	
	Máximo	45	49	
	Promedio	6	6	
Generación	<i>Baby Boomers</i>	6,1	9,3	15,4
	X	32,8	42,7	75,5
	<i>Millenials</i>	3,0	6,1	9,1
Segmento	Directivo	2,1	1,9	4,0
	Mando medio	18,6	27,3	45,9
	Ejecutor	11,8	14,4	26,2
	Soporte	9,5	14,4	23,9
Órgano en el que trabaja	DIGEBR			16,3
	DIGEIBIRA			35,7
	DIGESE			16,1
	DIGERE			0,8
	DIGEIE			12,1
	OGA			10,2
	OGRH			8,7

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

3. Instrumentos de medición

Se han aplicado dos instrumentos integrados en un solo cuestionario (ver el anexo 5) que se describen a continuación:

3.1 Los recursos y las demandas laborales - JRD

Aplicamos el cuestionario sobre recursos y demandas en el trabajo – JRD, desarrollado por Bakker y Demerouti (2014). Este instrumento mide tres variables: los recursos personales, los recursos laborales y las demandas laborales; y dentro de ellas se han considerado en total 11 sub variables y 43 ítems. Las dos primeras variables miden los aspectos motivacionales, mientras que

el segundo los factores estresores, las cuales se relacionan con la experiencia de *burnout* y de *engagement*, respectivamente. A través de este modelo se podrá identificar el estado laboral en que se encuentran los servidores y comprender los factores que influyen en el *engagement* laboral. La escala de Likert utilizada fue cinco puntos, en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre) para los recursos; mientras que para las demandas el rango va de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

3.2 Engagement

Se trabajó el estudio con la *Utrecht - Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli y Bakker (2003). El objetivo con esta escala es medir el nivel de *engagement* en el que se encuentran los servidores. La escala contiene tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Se trabajó con la escala de 15 ítems, en la que 5 ítems evalúan cada una de las dimensiones. Se utilizó la escala de Likert de 7 puntos, que va de 0 (nunca) a 6 (diario).

3.3 Datos sociodemográficos

En el mismo cuestionario se levantó seis datos sobre, el sexo, la edad, los años de servicio, el segmento laboral y la dirección u oficina en la que trabaja.

4. Procedimiento de recolección de datos

Lo primero que se hizo fue realizar una prueba piloto del instrumento elaborado entre 28 servidores de la Oficina General de Recursos Humanos para analizar la confiabilidad del cuestionario. En un segundo momento, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad se organizó una pequeña campaña comunicacional que consistió en oficiar a los directivos de cada una de las direcciones y oficinas participantes informando sobre la necesidad del estudio y solicitando su colaboración en las facilidades para que los servidores a su cargo puedan participar los días en que se aplicaría el cuestionario; asimismo, para los servidores se trabajaron *flyer* informativos sobre el *engagement* y la importancia de realizar el estudio para los servidores y la entidad.

La coordinación del estudio con cada una de las direcciones y oficinas participantes estuvo a cargo de la Oficina de Recursos Humanos. La encuesta se aplicó de manera virtual a través del Google Doc. Para ello se envió a los servidores un correo electrónico dando las indicaciones, el enlace para que puedan acceder y las fechas de los cuatro días en que lo podrán realizar.

5. Análisis estadístico

5.1 Análisis de la confiabilidad y validez de los instrumentos

Para verificar la confiabilidad del instrumento aplicado en el presente estudio se utilizó el método de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Crombach, obteniéndose la confiabilidad de todo el instrumento. Para determinar la validez se realizó el análisis factorial y se alcanzó un AVE superior al mínimo esperado de todo el instrumento.

5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Se conoce comúnmente como análisis descriptivo al cálculo y presentación de un conjunto de medidas estadísticas que permiten describir un conjunto de datos de forma clara y organizada de tal manera que nos permite obtener información acerca de la situación y/o características actuales de los datos obtenidos.

Las medidas usadas en el análisis descriptivo han sido la media, la mediana, la moda, la desviación estándar, el coeficiente de variación y el coeficiente de simetría.

Identificación de valores atípicos

Se realizó este paso con el principal objetivo de identificar los valores atípicos, definidos como visualizaciones diferentes de las reales, ocasionadas mediciones o transcripciones erróneas.

Para la identificación de los *outliers* se usó el método de clasificación del test de Turkey el cual es el más comúnmente usado, donde los valores atípicos se clasifican según:

Si $Y < Q_1 - 3 IQR \rightarrow$ Atípico inferior extremo

Si $Y < Q_1 - 1,5 IQR \rightarrow$ Atípico inferior leve

Si $Y > Q_3 + 1,5 IQR \rightarrow$ Atípico superior leve

Si $Y > Q_3 + 3 IQR \rightarrow$ Atípico superior extremo

Dónde: Y : Observación

Q_1 : Primer Cuartil

Q_3 : Tercer Cuartil

$IQR = Q_3 - Q_1$ Rango Intercuartil

5.3 Análisis correlacional

Dos variables cuantitativas o por lo menos ordinales se encuentran correlacionadas cuando una de ellas varía, la otra varía en el mismo sentido u opuesto con un cierto grado de intensidad, entonces se dice que las variables se encuentran directamente o inversamente correlacionadas, según sea el caso; sin embargo, esto no implica una relación de causalidad entre las variables.

Los coeficientes de correlación usados han sido el R-cuadrado de Pearson y el coeficiente de correlación de Spearman. Asimismo, la matriz de correlaciones contiene todas las combinaciones posibles de los coeficientes de correlación entre las variables según:

$$R = \begin{bmatrix} 1 & r_{12} & \dots & r_{1p} \\ r_{21} & 1 & & r_{2p} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ r_{p1} & r_{p2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Donde: r_{ij} = *coeficiente de correlación de las variables i vs j*

5.4 Análisis de regresiones

El análisis de regresión ha permitido estimar la relación de las variables explicativas o independientes (RDL) con una variable dependiente (*engagement*). El método de regresión usado ha sido el de la regresión lineal, el cual propone estimar los coeficientes de una función de regresión lineal hipotética, de la forma:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + s$$

Donde:

Y_i = variable dependiente.

X_1, X_2, \dots, X_p = variables independientes o explicativas.

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ = parámetros o coeficientes a estimar.

s = error.

El modelo propone la estimación de los β a través del método de mínimos cuadrados del error, para ello realiza ciertos supuestos que deben ser cumplidos para asegurar la idoneidad del modelo:

1. Esperanza nula del error: $E(s_i) = 0$, se refiere a que la media del error debe ser igual a cero.
2. Homocedasticidad: $Var(s_i) = \sigma^2$, se refiere a que la varianza del error debe ser constante.
3. Independencia de los errores $Cov(s_i, s_j) = 0$, se refiere a que los errores deben ser independientes entre sí.
4. Además también se debe tener en cuenta que no debe existir dependencia lineal exacta entre las variables explicativas.

Capítulo V. Resultados

En este capítulo presentaremos los resultados del estudio en la entidad.

1. Resultados de la confiabilidad y validez del instrumento

En la tabla 7, presentamos los resultados del análisis de confiabilidad el cual presenta un coeficiente alfa de Crombach mayores a 0,70, salvo las sub variable de autonomía en la variable de recursos laborales que alcanza 66,4%, y la sub variable de optimismo en la variable de recursos personales que alcanza el 51,9% (ver tabla 7). Para el presente estudio se ha considerado los resultados de aquellas sub variables que alcanzado confiabilidad igual o superior a 0,70. Esto nos indica que los resultados son confiables y validez.

Tabla 7. Resultados de confiabilidad y validez del instrumento

Dimensiones		Test de Confiabilidad	Análisis Factorial		
		[Alfa de Cronbach]	[KMO]	[AVE]	[Com.Min]
1.	Recursos y demandas laborales				
	1.1 Recursos Laborales				
	1.1.1 Autonomía	66,4%	65.7	60,0%	55.6
	1.1.2 Soporte social	72,6%	57.2	64.8%	46,8
	1.1.3 Feedback	87,4%	70.3	79.9%	69.9
	1.1.4 Oportunidades	71,9%	69.6	55.7%	24,7
	1.2 Recursos personales				
	1.2.1 Optimismo	51,9%	60.9	51.22%	44,8
	1.2.2 Autoeficacia	76,9%	81.1	71.62%	66.8
	1.3 Demanda laboral				
	1.3.1 Presión del trabajo	88,5%	82	74.45%	69.9
	1.3.2 Demanda cognitiva	80,7%	78.7	63.83%	58
	1.3.3 Demanda emocional	81,0%	70.7	55.82%	39,3
					11.7
		71,5%	70.5	45.62%	34.8
	1.3.4 Confusión de roles				44.1
	1.3.5 Dificultades en el trabajo	79,6%	77.1	55.49%	48,1
2.	Engagement				
		76,0%			41.9
	2.1 Vigor		74	53.07%	45
	2.2 Dedicación	83,6%	72.9	61.96%	47,5
	2.3 Absorción	81,6%	80.3	59.1%	47,9

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

2. Resultados del análisis descriptivo

2.1 Servidores con alto engagement

Tal como se aprecia en la Tabla 08, la media general de *engagement* en el que se encuentran los servidores (muestra) de la entidad es de 5.1, lo que, según los puntajes normativos para el UWES – 15 (Schaufeli y Bakker 2009) los ubica en un nivel alto. Tal como se aprecia en la tabla 10, el vigor alcanza 5.2, la dedicación 5.3, y la absorción 4.8, como media general.

En el análisis cualitativo estos resultados van de la mano con la percepción general de los servidores en todos los niveles que consideran el compromiso como uno de los principales rasgos de la cultura organizacional. Así mismo, consideran que la absorción, siendo alto, en relación a las otras variables aparece con un valor menor y esto se lo atribuyen al conjunto de elementos distractores que hay en los ambientes de trabajo.

En el análisis por segmento todos se encuentran en el nivel alto de *engagement*, siendo los directivos los que ligeramente aparecen con un nivel mayor en la variable dedicación, según se evidencia en la Tabla que sigue:

Tabla 08. Resultados descriptivos RDL y UWES por variables, sub variables y segmentos

Variable	Sub variable	Segmento				Media general
		Directivo	Mandos medios	Personal ejecutor	Personal operador o de asistencia	
<i>Engagement</i>	Vigor	5,3	5,3	5,2	5,2	5,3
	Dedicación	5,6	5,3	5,3	5,3	5,4
	Absorción	4,9	4,8	4,8	4,9	4,8

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

A nivel de direcciones y oficinas los valores se mantienen dentro de la media y son las unidades orgánicas de la Oficina General de Administración las que alcanzan el valor más alto, 5.5 tal como puede apreciarse en la Tabla 09.

Tabla 09. Resultados descriptivos UWES por variables, órganos y unidades orgánicas

Variables	ENGAGEMENT			Media general
	Vigor	Dedicación	Absorción	
DIRECCION / OFICINA				
OGA	5,6	5,6	5,3	5,5
OCCP	5,6	5,7	5,3	5,5

OT	5,5	5,5	4,9	5,3
OEC	5,5	5,7	5,7	5,6
DIGEIBIRA	5,2	5,4	4,9	5,2
Dirección General	4,9	5,2	4,7	4,9
DEBA	4,9	5,2	4,7	4,9
DEIB	4,9	5,2	4,7	4,9
DISER	4,9	5,2	4,7	4,9
DIGESE	5,2	5,3	4,7	5,1
Dirección General	5,3	5,5	4,7	5,2
DEBE	5,3	5,3	4,9	5,2
DEBEDSAR	5,1	5,2	4,5	4,9
DIGEBR	5,2	5,3	4,8	5,1
Dirección General	5,2	5,1	4,6	5,0
DEI	5,2	5,1	4,6	5,0
DEP	5,2	5,1	4,6	5,0
DES	5,2	5,1	4,6	5,0
DEFID	5,2	5,1	4,6	5,0
DIGEIE	5,1	5,1	4,7	5,0
Dirección General	5,2	5,2	4,8	5,1
DINOR	5,2	5,2	4,8	5,1
DIPLAN	5,2	5,2	4,8	5,1
DISAFIL	5,2	5,2	4,8	5,1
DIGERE	5,2	5,2	4,5	5,0
OGRH	5,2	5,3	4,8	5,1
Media general	5,2	5,3	4,8	5,1

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

2.2 Servidores con mayores recursos que demandas

En la Tabla 10 presentamos los resultados del análisis descriptivo para las variables recursos laborales, recursos personales y demandas laborales. La media general alcanzada por variables nos da, para recursos personales 4.40, para recursos laborales 3.60 y para las demandas laborales 2.98.

Tabla 10. Resultados estadísticos del análisis descriptivo

	RECURSOS LABORALES	RECURSOS PERSONALES	DEMANDA LABORAL	ENGAGEMENT
Media	3,6063	4,4004	2,9852	5,1694
Error estándar de la media	0,02678	0,02181	0,02316	0,02888
Mediana	3,6154	4,5000	2,9444	5,2667
Moda	3,46	4,00	2,89	6,00
Desviación estándar	0,61475	0,50075	0,53165	0,66308
Varianza	0,378	0,251	0,283	0,440

Asimetría		-0,249	-0,423	0,309	-1,250
Curtosis		-0,153	0,136	0,140	2,198
Rango		3,23	3,00	3,44	3,80
Mínimo		1,77	2,00	1,56	2,20
Máximo		5,00	5,00	5,00	6,00
Suma		1900,54	2319,00	1573,22	2724,27
Percentiles	25	3,2308	4,0000	2,6111	4,8000
	50	3,6154	4,5000	2,9444	5,2667
	75	4,0769	5,0000	3,3333	5,6667

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

2.3 Recursos personales: A menudo, autoeficaces

Los resultados por sub variables evidencian que los servidores se sienten a menudo autoeficaces, siendo la variable que alcanzó el mayor valor con 4.4, lo que significa que los servidores gracias a sus cualidades y recursos tienen confianza en que pueden manejar o superar de manera eficaz situaciones imprevistas o inesperadas. Así como, lidiar o saber qué hacer ante situaciones difíciles que se le puedan presentar.

2.4 Recursos Laborales. Regularmente sienten tener oportunidades de desarrollo, contar con soporte social y recibir *feedback*

En los recursos laborales, todas las variables han alcanzado medias que no superan valores de 3; donde la variable de oportunidades es la más cercana a 4, con un valor de 3.9; mientras que el soporte social alcanza 3.6 y el *feedback* tiene el menor valor con 3.1.

Estos resultados evidencian que los servidores (muestra) regularmente encuentran en la entidad posibilidades de desarrollar sus fortalezas, aprender cosas nuevas, crecer y esperar lo mejor en tiempos de incertidumbre como descriptores de oportunidades de desarrollo. Así mismo, en la variable soporte social, pone de manifiesto que de modo regular los servidores se piden ayuda entre sí, se sienten valorados y pueden contar con el apoyo de sus compañeros si surgen dificultades. Llama la atención y preocupa el resultado de la variable *feedback* porque los servidores dan cuenta de una práctica poco frecuente de recibir información sobre los objetivos del trabajo, sobre los resultados que se están alcanzando y saber que tan bien se están desempeñando en sus labores.

En el análisis cualitativo y cruzando los resultados del estudio con otras fuentes directas podemos afirmar que entre las causas que explican el nivel de frecuencia del *feedback* están:

- Deficiente planificación operativa no alineada a los objetivos estratégicos
- Carencia de indicadores y metas de desempeño
- Carencia de información sobre los avances y logros que se van alcanzando

- De parte los directivos, la poca conciencia de la importancia de brindar retroalimentación a sus equipos
- Limitados recursos y habilidades inter personales para *dar y recibir feedback*
- Poco tiempo disponible para realizar esta práctica de manera frecuente

2.5 Demandas laborales. De acuerdo, hay demanda cognitiva

Es la demanda cognitiva la que alcanza el valor más alto, con una media de 4.1, lo que significa que a menudo los servidores (muestra) sienten que su trabajo les exige mucho esfuerzo mental ya que requieren mucha concentración, extremo cuidado y atención constante a lo que hacen. Esta situación responde a la naturaleza de los procesos del trabajo que se realizan en la entidad.

2.6 Demandas laborales. En desacuerdo, que haya dificultades en el trabajo, demanda emocional y confusión de roles

En relación a la confusión de roles, se muestran en desacuerdo, 2.2, con afirmaciones que refieren que están recibiendo peticiones contradictorias, que son incapaces de cumplir con las expectativas contradictorias de sus compañeros y que los diferentes grupos de personas con los que interactúan esperan cosas opuestas de lo que son.

También se muestran en desacuerdo, 2.5, con tener demanda emocional, entendiendo esta como que su trabajo es emocionalmente demandante porque tienen que enfrentar situaciones con mucha carga emocional, como usuarios que se quejan constantemente o son irrespetuosos y descorteses, lo que los puede afectar emocionalmente. Del mismo modo, están en desacuerdo, 2.7, con que hay dificultades en el trabajo, ya que tienen que lidiar con problemas administrativos, enfrentar problemas inesperados en su trabajo y lidiar con muchas dificultades o trabas burocráticas para hacer su trabajo.

No manifiestan acuerdo o desacuerdo, 3.2, con las afirmaciones de la variable presión en el trabajo, que refiere, que tienen que trabajar apurados, contra el tiempo y con frecuencia más de la cuenta para cumplir con una fecha límite o porque tienen demasiada carga laboral.

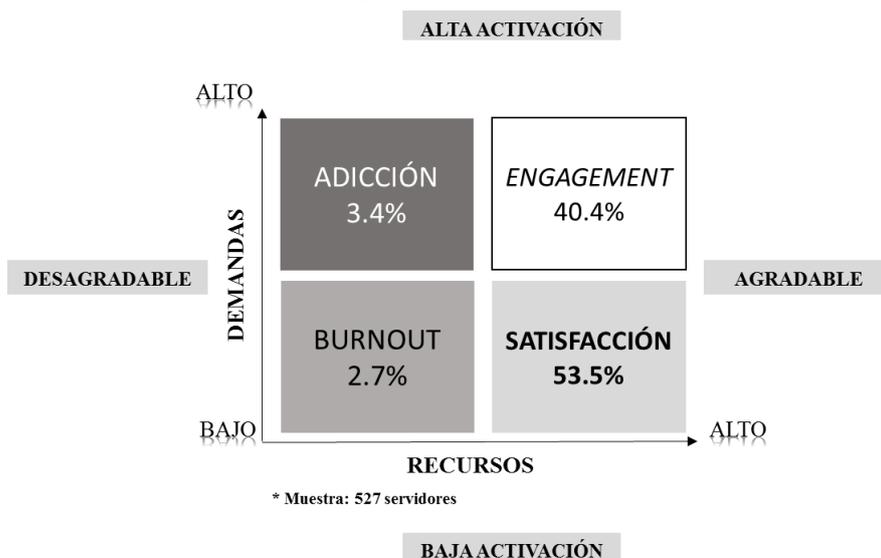
2.7 Estados del trabajo: Servidores mayoritariamente en estado de satisfacción

Para identificar el estado en que se encuentran los servidores utilizando el modelo RDL hemos considerado el rango que nos da para los recursos laborales 3.23, los recursos personales 3.0 y las demandas laborales 3.44. Siendo 5 el máximo valor para los recursos y demandas laborales, los

valores mínimos alcanzados por los recursos laborales es 1,77, los recursos personales 2,0, las demandas 1,56 y el *engagement* 2,2.

De los resultados obtenidos y siguiendo el modelo de recursos y demandas laborales podemos concluir que hay cuatro posibles estados (*burnout*, apatía, satisfacción y *engagement*) que se organizan en una cuadrante de alta y baja activación, los cuales corresponden a las demandas laborales en la posición vertical; y agradable o desagradable que corresponde a los recursos laborales en la posición horizontal. La media de la muestra se encuentra por encima del rango en recursos laborales con 3,6 y 4,4 en recursos personales, mientras que las demandas laborales están por debajo del rango con 2,98. En conclusión, la media de servidores de la muestra se ubica en estado de satisfacción y en términos porcentuales podemos decir que el 53.5% se encuentra en estado de satisfacción, el 40.4% en estado de *engagement*, el 3.4% en estado de adicción y el 2.7% en estado de *burnout*.

Gráfico 3: Estados del trabajo en los servidores de la entidad



Fuente: Elaboración propia 2017, en base a gráfico trabajado Engagement Innovum FCH (2016).

2.8 No hay diferencias significativas por segmentos, ni por órganos y unidades orgánicas.

En la tabla 11 podemos ver que no hay diferencias significativas en los resultados a nivel de órganos y unidades orgánicas, solo en la DIGEBR y DIGEIE hay una mínima diferencia en la variable *feedback*, que tienen valores más bajos respecto a las otras.

Tabla 11. Resultados descriptivos RDL por sub variables, órganos y unidades orgánicas

VARIABLES	RECURSOS LABORALES				R. PERSONALES	DEMANDAS LABORALES					
Sub Variables	Soporte social	Feed back	Oportunidades	Media	Autoeficacia	Presión del trabajo	Demanda cognitiva	Demanda emocional	Confusión de roles	Dificultades en el trabajo	Media
DIRECCION / OFICINA											
OGA	3,4	3,7	3,9	3,7	4,4	2,6	4,3	2,5	2,2	2,5	2,8
OCCP	3,5	3,5	3,8	3,6	4,4	3,1	4,5	2,4	2,1	2,6	2,9
OT	3,4	3,3	4,0	3,6	4,4	2,4	4,3	2,1	2,2	2,2	2,7
OEC	3,1	4,3	3,9	3,8	4,4	2,2	4,2	3,1	2,2	2,6	2,8
DIGEIBIRA	3,6	3,2	4,0	3,6	4,4	3,2	4,0	2,6	2,3	2,6	2,9
Dirección General	3,5	3,0	3,9	3,5	4,3	3,0	3,9	2,5	2,4	2,4	2,8
DEBA	3,6	3,2	4,1	3,7	4,4	2,9	4,0	2,4	2,1	2,6	2,8
DEIB	3,8	3,5	4,1	3,8	4,3	3,6	4,1	2,8	2,5	2,8	3,1
DISER	3,6	3,0	3,9	3,5	4,4	3,4	4,2	2,6	2,1	2,7	3,0
DIGESE	3,7	3,2	3,8	3,6	4,4	3,4	4,1	2,6	2,3	3,0	3,1
Dirección General	4,2	3,6	4,1	4,0	4,3	2,9	4,0	2,5	2,3	2,9	2,9
DEBE	3,6	2,8	3,7	3,4	4,4	3,4	3,9	2,5	2,3	2,9	3,0
DEBEDSAR	3,4	3,0	3,5	3,3	4,5	3,8	4,3	2,7	2,4	3,1	3,3
DIGEBR	3,8	2,9	3,9	3,5	4,4	3,2	4,2	2,4	2,2	2,8	3,0
Dirección General	4,0	2,8	3,9	3,6	4,4	3,3	4,3	2,7	2,7	3,5	3,3
DEI	3,5	3,3	3,9	3,6	4,4	3,3	4,1	2,3	2,2	2,8	2,9
DEP	3,5	2,8	3,8	3,3	4,4	3,4	4,3	2,6	2,3	2,7	3,1
DES	4,1	2,3	3,7	3,4	4,3	3,1	4,4	1,9	2,0	2,5	2,8
DEFID	3,9	3,3	4,1	3,7	4,4	2,7	4,0	2,4	1,9	2,4	2,7
DIGEIE	3,5	2,7	3,6	3,3	4,4	3,0	4,1	2,5	2,3	3,0	3,0
Dirección General	3,0	2,4	3,6	3,0	4,2	2,9	3,8	2,5	2,3	2,8	2,9
DINOR	3,7	2,2	3,2	3,0	4,6	2,7	3,9	2,0	2,4	3,0	2,8
DIPLAN	3,8	2,9	3,8	3,5	4,3	3,3	4,2	2,8	2,2	2,8	3,1
DISAFIL	3,5	3,2	3,8	3,5	4,5	3,2	4,4	2,5	2,4	3,1	3,1
DIGERE	3,8	3,1	3,8	3,5	4,1	3,5	4,1	2,7	2,5	2,8	3,1
OGRH	3,7	3,2	3,9	3,6	4,5	3,2	4,2	2,6	2,3	2,9	3,0
Media general	3,6	3,1	3,9	3,5	4,4	3,2	4,1	2,5	2,2	2,7	2,9

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

En el análisis por segmento son los servidores con roles directivos los que en el conjunto de variables y sub variables alcanzan valores mayores a los otros segmentos, salvo en la de confusión de roles donde es ligeramente menor. Destacan con valores ligeramente más altos a los otros segmentos, el soporte social, las dificultades de los RDL, según se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 12. Resultados descriptivos RDL y UWES por variables, sub variables y segmentos

Variable	Sub variable	Segmento				Media general
		Directivo	Mandos medios	Personal ejecutor	Personal de asistencia	
Recursos laborales	Soporte social	4,2	3,6	3,5	3,8	3,8
	Feedback	3,4	3,0	3,1	3,3	3,2
	Oportunidades	4,1	3,9	3,7	3,9	3,9
Recursos personales	Autoeficacia	4,4	4,4	4,3	4,4	4,4
Demandas laborales	Presión	3,3	3,3	3,0	3,1	3,2
	Demanda cognitiva	5,8	5,6	5,4	5,7	4,1
	Demanda emocional	3,1	2,5	2,5	2,4	2,7
	Confusión de roles	2,2	2,3	2,2	2,4	2,3
	Dificultades	3,2	2,9	2,6	2,8	2,9

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

3. Resultados del análisis correlacional

Se hizo uso del coeficiente de correlación de Spearman para probar la significancia del grado de asociación entre las variables explicativas (recursos laborales, recursos personales, demanda laboral) y la variable dependiente (*engagement*).

3.1 Correlación positiva de los recursos en el trabajo con el *engagement*

De los resultados, en la Tabla 13, se observa una correlación positiva, moderada y estadísticamente significativa de las variables explicativas recursos laborales y recursos personales con el *engagement*; con un coeficiente de correlación igual a 0,372** para recursos laborales y de 0,356** para recursos personales. Lo que significa que a mayores recursos laborales y personales (recursos en el trabajo) mayor son los niveles de *engagement* en el servidor público.

Tabla 13. Matriz de correlaciones entre los RDL y en el *engagement*

		Recursos laborales	Recursos personales	Demanda laboral
<i>Engagement</i>	Coeficiente de correlación	,372**	,356**	0,018
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,673

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

Para el análisis de las sub variables de recursos laborales y personales con el *engagement* se usó la correlación de Pearson, tal como se aprecia en la Tabla 14, y se encontró correlación positiva de las oportunidades con la dedicación con un coeficiente de correlación igual a 0,529** y de 0,431** para el vigor. Se encontró también correlación positiva estadísticamente significativa de la autoeficacia con un coeficiente de correlación de 0,363 con el vigor y de 0,302** con la dedicación, y del *feedback* con 0,303** también a la dedicación; es decir, la intervención en las variables de oportunidades de desarrollo, autoeficacia y *feedback*, de los recursos en el trabajo, va a significar que las variables de vigor y dedicación del *engagement* se muevan en la misma dirección.

Esto significa que al ofrecer la entidad a los servidores la posibilidad de desarrollarse, aprender, crecer y perspectivas positivas en medio de la incertidumbre; junto a mantener o mejorar su autoeficacia y haciendo del *feedback* una práctica frecuente, se estará haciendo que se muevan en la misma dirección los retos, el significado y el propósito del trabajo; así como las ganas de trabajar, la fuerza, la persistencia y energía del servidor, que son a su vez, los características del *engagement*.

Tabla 14. Matriz de correlaciones entre los recursos y el *engagement*

Variables	Sub variables		Recursos laborales			R. Personales
			Soporte social	Feedback	Oportunidades	Autoeficacia
<i>Engagement</i>	Vigor	Correlación de Pearson	0,190**	0,252**	0,431**	0,363**
	Dedicación	Correlación de Pearson	0,202**	0,303**	0,529**	0,302**
	Absorción	Correlación de Pearson	0,090*	0,161**	0,278**	0,223**

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del SPSS.

3.2 No hay correlación entre las demandas en el trabajo con el *engagement*

Sin embargo, también la Tabla 14, no se evidencia la existencia de correlación significativa entre la variable demanda laboral y el *engagement*, que alcanza un coeficiente igual a 0,018. Lo cual indica que no existe asociación entre la demanda laboral y el *engagement*.

4. Resultados del análisis de regresión

El modelo de regresión analizado propone la dependencia lineal del *engagement* según los valores de las variables explicativas consideradas (edad, recursos laborales, recursos personales, demanda laboral, tiempo de ingreso al área en meses, tiempo de ingreso al MINEDU en meses, sexo y segmento).

A un nivel de significancia de 0,05 podemos aceptar la hipótesis de que las variables explicativas consideradas en el modelo son influyentes de forma lineal sobre la variable dependiente *engagement*, tal como se aprecia en la Tabla 15.

Tabla 15. Anova

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	60,394	4	15,099	48,911	,000 ^b
	Residuo	149,100	483	0,309		
	Total	209,494	487			

a. Variable dependiente: *Engagement*

b. Predictores: (Constante), Recursos personales, edad, recursos laborales, fecha de ingreso al MINEDU

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el *software* SPSS.

4.1 Los recursos personales y los recursos laborales son los que más impactan en el *engagement* de los servidores

Según se aprecia en la Tabla 16, solo cuatro (4) variables explicativas tienen una significancia menor a 0,05 las cuales se pueden considerar para el modelo final, siendo que las demás variables incluidas en el análisis no se consideran estadísticamente significativas para el modelo, estas son: demanda laboral, tiempo de ingreso al área en meses, tiempo de ingreso al MINEDU en meses, sexo, segmento.

Tabla 16. Coeficientes del modelo inicial propuesto

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
(Constante)	1,375	0,323		4,257	0,000	0,740	2,010
Edad	0,011	0,003	0,163	3,919	0,000	0,005	0,016
Recursos laborales	0,396	0,043	0,371	9,292	0,000	0,312	0,480
Recursos personales	0,375	0,053	0,280	7,135	0,000	0,271	0,478
Demanda laboral	0,039	0,049	0,031	0,800	0,424	-0,057	0,135
Fecha y mes de ingreso al área	0,000	0,001	-0,016	-0,355	0,723	-0,002	0,002
Fecha y mes de ingreso al MINEDU	0,002	0,001	0,112	2,487	0,013	0,000	0,003
Sexo = mujer	0,072	0,052	0,054	1,403	0,161	-0,029	0,174
Segmento = Directivo	0,103	0,136	0,030	0,753	0,452	-0,165	0,371
Segmento = Mandos medios	0,009	0,063	0,006	0,146	0,884	-0,114	0,132
Segmento = operador o de asistencia	0,103	0,064	0,067	1,594	0,111	-0,024	0,230

a. Variable dependiente: *Engagement*

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

De los resultados podemos observar que se mantiene la significancia de las variables explicativas, y también que según el valor de los coeficientes de regresión estandarizados la variable que más influye en el nivel de *engagement* es recursos laborales con un coeficiente estandarizado de 0,395, seguida de los recursos personales con un coeficiente estandarizado de 0,379, tal como se aprecia en la Tabla 17 de coeficientes del modelo:

Tabla 17. Coeficientes del modelo final

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
(Constante)	1,598	0,274		5,836	0,000	1,060	2,136

Edad	0,010	0,003	0,146	3,657	0,000	0,005	0,015
Recursos laborales	0,395	0,041	0,369	9,517	0,000	0,313	0,476
Recursos personales	0,379	0,052	0,283	7,306	0,000	0,277	0,480
Fecha y mes de ingreso al MINEDU	0,001	0,001	0,101	2,537	0,012	0,000	0,002
a. Variable dependiente: <i>ENGAGEMENT</i>							

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en el reporte del *software* SPSS.

Por tanto, los resultados del modelo indican que son los recursos en el trabajo los que más están impactando en el *engagement* de los servidores de la entidad. De los recursos son el *feedback*, las oportunidades de desarrollo y la autoeficacia los que más están impactan positivamente en el *engagement*.

5. Conclusiones generales del estudio:

- i) Si bien los servidores de la entidad se encuentran en un nivel alto (5.2) de *engagement*; sin embargo, al contrastarlas para identificar porcentualmente en qué estado del trabajo se encuentran, según el modelo de los recursos y demandas laborales, se evidencia que mayoritariamente se encuentran en estado de *engagement* seguido de satisfacción. Esto significa que los servidores disponen de mayores recursos que de demandas, lo que les hace estar contentos, relajados, calmados y tranquilos, como características del estado de satisfacción. Mientras que el 40.4% tiene equilibrados sus recursos con sus demandas y les hace estar con entusiasmo, dándole propósito y significado a su trabajo, con fuerza, energía, concentrados y muchas ganas de trabajar, que son las características que definen el *engagement*.
- ii) En el análisis de regresión, se ha identificado que son el *feedback* y las oportunidades de desarrollo, de los recursos del trabajo, junto a la autoeficacia, de los recursos personales los que más están impactando positivamente en el *engagement*; variables que a su vez están correlacionadas positivamente con las variables del *engagement*, lo que ya nos va dando las posibles pistas de intervención.
- iii) En el análisis descriptivo, al estar la media general de servidores en desacuerdo o en posición neutral con las demandas laborales y que a su vez no son variables que tengan correlación e impacto en el *engagement*, hace que pongamos atención en las variables de los recursos en el trabajo. Es aquí donde claramente, se ve que el *feedback* y las oportunidades de desarrollo son las variables que requieren ser intervenidas por su frecuencia regular.

iv) Por tanto, intervenir en estas dos variables requiere ser complementado como condiciones previas para que estas puedan mejorar en su frecuencia; a nivel organizacional, con acciones de planificación, organización del trabajo, fijación y monitoreo de indicadores de desempeño; y a nivel de las capacidades y prácticas, fortalecer las habilidades de los directivos y mandos para dar y recibir *feedback*, así como de la gestión del tiempo, de tal forma que generen los espacios para hacer más frecuente la práctica de *feedback* en sus equipos.

Capítulo VI. Plan de intervención

El plan de intervención que se propone debe ser liderado por la Oficina General de Recursos Humanos a través del área responsable del sub sistema de gestión del rendimiento y como parte de los ciclos anuales.

1. Mapa estratégico de la intervención

Las estrategias de gestión del *engagement* requieren estar enmarcadas en un mapa estratégico por perspectiva de intervención, cuyo público objetivo son los servidores públicos de 7 direcciones de la entidad, en el cual precisamos la estrategia, objetivo e indicadores de medición.

Tabla 18. Mapa estratégico de la intervención

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Indicadores
Política pública	Ganar y movilizar respaldo social y político para asegurar el incremento presupuestal y la continuidad de la reforma en el sector.	Desarrollo y sostenibilidad de las políticas públicas establecidas en el PESEM.	Incremento del presupuesto al 6% del PBI.
			Continuidad de las 4 reformas en marcha (docente, currículo, universitaria y de la educación superior)
Usuarios / destinatarios	Soluciones integrales a las necesidades de acceso, calidad y pertinencia de los ciudadanos del país.	Incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes en el país.	Indicadores del objetivo estratégico 1 del PESEM.
Procesos	Incrementar el desempeño y la capacidad de gestión de la entidad.	Un sistema de planificación y desarrollo institucional que alinee lo estratégico, con lo operativo, presupuestal y organizacional, con un sistema de monitoreo basado en indicadores de desempeño institucional e individual.	% de variación positiva en el cumplimiento de las metas físicas y presupuestales de direcciones/oficinas participantes respecto al año anterior.
Aprendizajes y desarrollo	Contar con personas motivadas, comprometidas con la institución y con las competencias necesarias.	Lograr servidores “ <i>engaged</i> ” y prácticas organizacionales para gestionar el trabajo que influyen en el desarrollo, desempeño de los trabajadores.	El 80% de servidores alcanzó una calificación de buen desempeño en la evaluación.
			Variación positiva en el nivel de <i>engagement</i> de los servidores de la muestra respecto a los resultados del 2017.

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Objetivos e indicadores de la intervención

En la siguiente tabla señalamos los objetivos generales y específicos del plan de intervención enfocada en la perspectiva aprendizajes y desarrollo mencionados en el mapa estratégico.

Tabla 19. Objetivos generales y específicos de la intervención

Objetivos general	Indicadores	Meta	Línea de base
Incrementar el número de servidores en estado de engagement	% de servidores en estado de engagement		No medido 5,2
Objetivos específicos	Indicadores	Meta	Línea de base
Oportunidades de desarrollo: Mantener o mejorar la percepción de los servidores respecto a las oportunidades de desarrollo de trabajar en el Minedu.	Media descriptiva de la variable oportunidades de desarrollo del RDL	Variación positiva de la media	Media descriptiva alcanzada de 3.9
Feedback Se fortalece la relación entre servidores con sus directivos o coordinadores/as	Media descriptiva de la variable feedback de desarrollo del RDL	Variación positiva de la media	Media descriptiva alcanzada de 3.1
Planificación y organización: Lograr que los servidores trabajen con objetivos claros, funciones definidas y evidencia del avance del avance y logro de su trabajo en los órganos y unidades orgánicas de la entidad.	N° de órganos y unidades orgánicas que cuentan con sus instrumentos de planificación aprobados por OPEP dentro del plazo fijado.	07 órganos con sus respectivas unidades orgánicas cuentan con su planificación operativa y organización interna aprobada.	3 órganos y sus unidades orgánicas cuentan con su planificación y organización interna aprobada
Habilidades directivas: Desarrollar aprendizajes en directivos y mandos medios para dar feedback y gestionar el tiempo; así como, para la planificación operativa en responsables de la planificación en los órganos y unidades orgánicas de la entidad.	% de directivos, mandos medios y responsables de planificación capacitados alcanzan el aprendizaje esperado.	85% de participantes alcanza el aprendizaje esperado	83% de participantes alcanza el aprendizaje esperado en las acciones de capacitación del PDP Minedu

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Plan operativo de ciclo anual

En la tabla que sigue desarrollamos el plan operativo anual, donde establecemos las acciones específicas a desarrollar en relación con los objetivos de la intervención propuestos en las tablas anteriores.

Tabla 20. Plan operativo anual

Objetivos específicos	Indicadores	N°	Acciones	Metas		
				Unidad de medida	Cantidad	Tiempo
1 Oportunidades de desarrollo: Mantener o mejorar la percepción de los servidores respecto a las oportunidades de desarrollo de trabajar en el Minedu.	Media descriptiva de la variable oportunidades de desarrollo del RDL.	1.2	Elaboración de plan de <i>crafting</i> personal, identificando fortalezas personales con tareas específicas que el trabajador tiene que realizar para alcanzar sus metas	Personas	630	2 meses
			Seguimiento quincenal al plan de <i>crafting</i> personal a cargo de su coordinador, director o jefe.	Personas	630	8 meses
2 Feedback Se fortalece la relación entre servidores con sus directivos o coordinadores/as	Media descriptiva de la variable feedback de desarrollo del RDL.		Sesiones de <i>feedback</i> a cargo de su coordinador, director o jefe: Al menos una sesión cada tres meses	Personas	630	3 meses
			Brindar a los directivos información periódica sobre el personal a su cargo que los ayude en la gestión del talento.	Reportes mensuales	10	10 meses
			Brindar a los directivos orientaciones y herramientas para la gestión del clima en los equipos a su cargo	Guía	1	3 meses
			Instalar la práctica de reconocimiento por los logros, buenas prácticas y alto rendimiento en los órganos y unidades orgánicas.	Acción	1	1 día
3 Planificación y organización: Lograr que los servidores trabajen con objetivos claros, funciones definidas y evidencia del avance del avance y logro de su trabajo en los órganos y unidades orgánicas de la entidad.	N° de órganos y unidades orgánicas que cuentan con sus instrumentos de planificación aprobados por OPEP dentro del plazo fijado.		Brindar orientaciones y herramientas para estandarizar el proceso de planificación en los órganos y unidades orgánicas.	Guía	1	2 meses
			Desarrollar la planificación estratégica y operativa de los órganos y unidades orgánicas	Planes	7	2 meses
			Rediseño de la organización interna de las de los órganos con sus respectivas unidades orgánicas	Oficinas	7	1 mes
			Fijación de indicadores y metas individuales de desempeño alineadas a las metas grupales en los órganos y unidades orgánicas.	Órganos	7	2 meses
			Generación y difusión de reportes de seguimiento a los indicadores y metas establecidos: 1 por mes en cada órgano y unidad orgánica	Reportes	4	4 meses
4 Habilidades directivas: Desarrollar aprendizajes en directivos y mandos medios para dar <i>feedback</i> y gestionar el tiempo; así como, para la planificación operativa en responsables de la planificación en los órganos y unidades orgánicas de la entidad.	% de directivos, mandos medios y responsables de planificación capacitados alcanzan el aprendizaje esperado.		Curso - taller: Habilidades y técnicas para realizar <i>feedback</i>	Personas	90	2 meses
			Curso - taller: Gestión del tiempo	Personas	90	1 mes
			Curso: Planificación estratégica y operativa	Personas	90	3 meses

Fuente: Elaboración propia 2017.

4. Presupuesto y viabilidad de la propuesta

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto del plan operativo anual, en el cual se indica los costos directos e indirectos de cada una de las acciones y la fuente de financiamiento para las mismas. Los costos directos son todos los costos variables de una acción, incluyen materiales, ambientes de trabajo, docentes y/o capacitadores, alimentos, certificaciones y todos los bienes adquiribles y servicios tercerizables. En tanto los costos indirectos básicamente lo constituyen los costos fijos y hundidos, como son, el costo de hora hombre promedio que los servidores dedicarán a las acciones del objetivo específico dos. Mientras que para el objetivo tres los costos indirectos lo constituye el aporte en bienes o valorización de horas hombre que aportarán las oficinas a la realización de las acciones.

El presupuesto total programado en la planificación operativa institucional para el 2018, solo de las direcciones y oficinas participantes del ciclo de gestión del rendimiento del presente año y hacia quienes está dirigido el plan de intervención del presente estudio, asciende a la suma de S/ 512.974.501,00¹⁴; mientras que la inversión total costada para la implementación de las acciones de la estrategia planteada asciende a S/ 1.129.700,00, lo que equivale al 0,22% del presupuesto total de las direcciones y oficinas para el 2018

¹⁴ De acuerdo a lo señalado en el Plan Operativo Institucional 2018 aprobado con R.M. N° 437-2017-MINEDU.

Tabla 21. Presupuesto de plan operativo anual

Plan operativo de ciclo anual						
Objetivos específicos	N°	Acciones	Presupuesto			Fuente de financiamiento
			Costo directo	Costo indirecto	Costo total	
Oportunidades de desarrollo: Mantener o mejorar la percepción de los servidores respecto a las oportunidades de desarrollo de trabajar en el Minedu.		Elaboración de plan de <i>crafting</i> personal, identificando fortalezas personales con tareas específicas que el trabajador tiene que realizar para alcanzar sus metas	S/. 0,00	S/. 63.000,00	S/. 63.000,00	Planilla
		Seguimiento quincenal al plan de <i>crafting</i> personal a cargo de su coordinador, director o jefe.	S/. 0,00	S/. 25.000,00	S/. 25.000,00	Planilla
Feedback Se fortalece la relación entre servidores con sus directivos o coordinadores/as		Sesiones de <i>feedback</i> a cargo de su coordinador, director o jefe: Al menos una sesión cada tres meses	S/. 180.000,00	S/. 56.700,00	S/. 236.700,00	Planilla
		Brindar a los directivos información periódica sobre el personal a su cargo que los ayude en la gestión del talento.	S/. 0,00	S/. 24.000,00	S/. 24.000,00	OGRH
		Brindar a los directivos orientaciones y herramientas para la gestión del clima en los equipos a su cargo	S/. 0,00	S/. 30.000,00	S/. 30.000,00	OBIR
		Instalar la práctica de reconocimiento por los logros, buenas prácticas y alto rendimiento en los órganos y unidades orgánicas.	S/. 50.000,00	S/. 180.000,00	S/. 230.000,00	OGRH O. Comunicación
Planificación y organización: Lograr que los servidores trabajen con objetivos claros, funciones definidas y evidencia del avance y logro de su trabajo en los órganos y unidades orgánicas de la entidad.		Brindar orientaciones y herramientas para estandarizar el proceso de planificación en los órganos y unidades orgánicas.	S/. 0,00	S/. 50.000,00	S/. 50.000,00	O. Planificación
		Desarrollar la planificación estratégica y operativa de los órganos y unidades orgánicas	S/. 14.000,00	S/. 20.000,00	S/. 34.000,00	OGRH
		Rediseño de la organización interna de las de los órganos con sus respectivas unidades orgánicas	S/. 0,00	S/. 36.000,00	S/. 36.000,00	Unidad de organización y métodos
		Fijación de indicadores y metas individuales de desempeño alineadas a las metas grupales en los órganos y unidades orgánicas.	S/. 14.000,00	S/. 48.000,00	S/. 62.000,00	OGRH
		Generación y difusión de reportes de seguimiento a los indicadores y metas establecidos: 1 por mes en cada órgano y unidad orgánica	S/. 0,00	S/. 15.000,00	S/. 15.000,00	Planilla
Desarrollar aprendizajes en directivos y mandos medios para dar <i>feedback</i> y gestionar el tiempo; así como, para la planificación operativa en responsables de la planificación en los órganos y unidades orgánicas de la entidad.		Curso - taller: Habilidades y técnicas para realizar <i>feedback</i>	S/. 90.000,00		S/. 90.000,00	OGRH
		Curso - taller: Gestión del tiempo	S/. 54.000,00		S/. 54.000,00	OGRH
		Curso: Planificación estratégica y operativa	S/. 180.000,00		S/. 180.000,00	OGRH
		Costo total	S/. 582.000,00	S/. 547.700,00	S/. 1.129.700,00	

Fuente: Elaboración propia 2017.

5. Viabilidad económica

El financiamiento de las acciones que se plantean en la estrategia puede ser asumido con el presupuesto de las actividades programadas para la capacitación, reconocimiento y las propias acciones de gestión del rendimiento que están a cargo de la Oficina de Recursos Humanos.

Asimismo, las acciones para la estrategia de diseño del trabajo, instalación de rutinas y las de sensibilización pueden ser asumidas con los costos fijos de las oficinas encargadas de la organización y métodos, así como la de comunicación.

Dado el volumen presupuestal que se maneja en la entidad, así como en las áreas en las que se intervendrá con las estrategias propuestas, el monto estimado que costarán no representan una suma imposible de manejar, más aún cuando los costos directos e indirectos ya están programados y forman parte de la planificación operativa de las oficinas y áreas antes mencionadas, con lo cual estas acciones tienen asegurada su viabilidad económica y pueden más bien servir para apalancar nuevos recursos que podrán hacer crecer la estrategia a más oficinas y direcciones de la entidad.

6. Viabilidad administrativa e institucional

La implementación de las estrategias estará a cargo del área responsable del despliegue del sub sistema de gestión del rendimiento y de la capacitación dentro de la Oficina de Recursos Humanos que cuenta con un equipo humano especializado en dichos procesos, con amplia experiencia en la gestión del talento y con conocimiento de la gestión del *engagement*. Asimismo, dicho equipo de trabajo cuenta con una planificación anual que es aprobada por la alta dirección para implementar los ciclos anuales de gestión del rendimiento y capacitación en los que podrían incorporar y/o relacionar sus acciones a las estrategias propuestas en el presente trabajo.

A lo antes indicado se suma el hecho de que a propósito del estudio de *engagement* que se realizó y la devolución de los resultados a los equipos que han participado se ha generado expectativa y motivación por trabajar intervenciones en cada una de las siete direcciones y oficinas en la gestión del *engagement*, lo que posibilita condiciones para la implementación de las estrategias aquí descritas por parte del equipo de la oficina de recursos humanos. De otro lado, de parte la Oficina de Recursos Humanos existe el interés de hacer de la gestión del rendimiento un proceso novedoso, innovador y estratégico aplicando estrategias modernas de gestión del talento, como es el *engagement*.

Todo lo indicado nos permite asegurar que hay las condiciones para la viabilidad administrativo institucional del plan antes desarrollado.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Estrategia institucional y *engagement*: Los resultados del estudio van en coherencia con el análisis estratégico de la entidad y las estrategias identificadas marcan posibles líneas de acción centradas en la organización y centradas en los servidores que pueden aumentar los recursos, amortiguar el impacto de las demandas y mantener en estado de alto nivel de *engagement* a los servidores de la entidad, de tal forma que puedan alcanzar o incluso superar sus metas de desempeño, aun estando en un contexto de inestabilidad, de amplias demandas de la población, de la necesaria continuidad de reformas emprendidas en el sector y de debilidades en la planificación y la gestión interna.
- Cabe señalar que la entidad en este momento se desarrolla en un contexto político inestable y socialmente demandado, siendo un factor que influye significativamente en las políticas, planes e intervenciones que se encuentra desarrollando, así como en la alta rotación de directivos y servidores, razón por la cual la intervención tiene una estrategia general orientada a lograr servidores *engagement* y prácticas organizacionales que la posibiliten; y cuatro estrategias específicas: fortalecer habilidades para la dirección de personas y para dar y recibir *feedback* en los directivos y mandos con personal a cargo; establecer metas desafiantes e instalar prácticas que favorezcan el *engagement* en los servidores; diseño del trabajo e instalación de rutinas en los equipos de trabajo; y sensibilización y difusión sobre la gestión del *engagement* en la entidad.
- Estado del trabajo de los servidores de la entidad: De los resultados obtenidos podemos concluir que hay cuatro posibles estados de *engagement*, los servidores de la entidad actualmente se encuentran en estado de satisfacción, en su zona de confort con el trabajo que desempeñan, por tal motivo consideramos pertinente establecer metas desafiantes e instalar prácticas de organización del trabajo personal, retroalimentación, trabajo en equipo y reconocimiento de los servidores de la entidad.
- Nivel de *engagement* identificado en los servidores públicos de la entidad según la escala de UWES: El nivel de *engagement* de los servidores es alto, siendo una característica ideal para el perfil de un servidor que está orientado a generar valor público en una entidad del Estado, lo cual fortalece su vocación de servicio al ciudadano y la necesidad de lograr resultados con su trabajo, que a su vez se alinea con los valores de la entidad. De esto se infiere que le permite enfrentar las situaciones estresantes ocasionadas por la inestabilidad, la alta rotación y las

dificultades administrativas.

- Variables que contribuyen al estado de *engagement* de los servidores públicos de la entidad: Del análisis de correlación se ha observado correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre las variables explicativas recursos laborales y recursos personales versus el *engagement*, no evidenciándose lo mismo con la variable demanda laboral. A nivel de sub variables de los recursos con el *engagement* se encontró correlación positiva de las oportunidades con la dedicación, y de la autoeficacia y el *feedback* con la dedicación. Del análisis de regresión, las variables recursos laborales y recursos personales son las que influyen de manera significativa en el *engagement*.
- En el análisis descriptivo los valores más bajos se encuentran en la variable recursos laborales y dentro de ella la sub variable *feedback* por debajo del rango y la sub variable soporte social en el rango, por lo que se infiere que trabajando para subir estos valores podemos impactar positivamente en el estado de *engagement* de los servidores de todos los segmentos. Dentro de la variable demandas laborales, las sub variables confusión de roles, demanda emocional y dificultades obtuvieron los valores más bajos.

Hallazgos

- No se encontró diferencia significativa por sexo en la muestra objeto de estudio y la edad promedio de la muestra estudiada es de 44 y 43 años para hombres y mujeres, respectivamente. El tiempo promedio de servicio de la muestra en la entidad es de 6 años y el 45,9% de la muestra estudiada corresponde al segmento mando medio y el 26,2% de la muestra corresponde al segmento ejecutor.
- La política de gestión de los recursos humanos en la entidad tiene como eje principal a los servidores públicos, a través de los cuales la entidad pueda alcanzar los resultados en beneficio del ciudadano, razón por la cual viene implementando el sub sistema de gestión del rendimiento junto a los otros que forman el sistema, y como se ve en el estudio, han alcanzado un nivel de desarrollo adecuado, que junto al equipo de profesionales con que cuentan se torna en una oportunidad propicia para incorporar el *engagement* como una estrategia planificada y medida que muy bien fortalecerá el trabajo que ya vienen haciendo y que están alineadas y no escapan del marco normativo establecido por la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

2. Recomendaciones

- De acuerdo con los hallazgos, se recomienda que la intervención se realice en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo a fin de contar con personas motivadas y comprometidas con la entidad y con las competencias necesarias para gestionar el *engagement*, y el trabajo que influye en el desempeño de los servidores, aportando a la mejora de las sub variables soporte social y *feedback* como parte de los recursos laborales.
- La Oficina de Recursos Humanos a través del área que le corresponde debe incorporar en su planificación operativa y asegurarse de implementar las estrategias y acciones orientadas a fortalecer las habilidades directivas y de dirección de personas, poniendo énfasis en la implantación de objetivos, generación de oportunidades y las capacidades para hacer *feedback*, en quienes tienen el rol, así como en los mandos medios con personal a cargo. Del mismo modo, en la orientación a resultados, la retroalimentación, el reconocimiento y el desarrollo de equipos de trabajo en los servidores.
- Asimismo, se requiere diseñar y rediseñar el trabajo, instalar nuevas rutinas de trabajo dentro de cada dirección u oficina, y para ello el *job crafting*, como proceso a través del cual los servidores pueden influir y/o cambiar aspectos de su trabajo, tiene que ser considerado, contribuyendo a lo que establece el PESEM y su interés en el logro de resultados y el desarrollo de sistemas de medición y a su vez superar la brecha de confusión de roles y dificultades en las demandas laborales.

Por otro lado, el plan operativo debe contener acciones que conlleven a la difusión sobre la importancia de la gestión del *engagement* a todos los servidores públicos en todos los segmentos.

- El equipo que lidera la implementación del subsistema de gestión del rendimiento, como parte de la Oficina General de Recursos Humanos, observó mínima resistencia al modelo en las direcciones y oficinas participantes, así como conocimiento del *engagement*, lo que es propicio para que el plan de intervención que se desprenda del presente estudio pueda ser implementado como parte de los ciclos anuales que vienen desarrollando y que complementa bien el trabajo que vienen haciendo e impactará positivamente en los niveles de logro de las metas grupales e individuales. Asimismo, el financiamiento de las acciones que se planteen puede ser asumido como parte de las actividades que ya se vienen realizando en materia de capacitación, reconocimiento y las propias acciones de gestión del rendimiento.

- Para la ejecución de las estrategias es de vital importancia la participación activa de los directivos y mandos medios de las direcciones y oficinas participantes del sub sistema de rendimiento en la entidad como gestores del *engagement* en sus direcciones y equipos de trabajo, siendo los servidores los principales actores de la implementación y en donde la estrategia quiere impactar como parte de la estrategia mayor de mejora del desempeño y logro de los resultados y metas organizacionales.
- Como ya se mencionó, ahora la entidad se desarrolla en un contexto político inestable y socialmente demandado, que influye significativamente en las políticas, planes e intervenciones que está desarrollando, así como en la alta rotación de directivos y servidores, razón por la cual la intervención tiene que tener una estrategia general y estrategias específicas a varios niveles de la organización, con los mismos servidores sumando a una estrategia comunicacional.

Bibliografía

Albrecht, Simon L. (2012). “The influence of job, team and organizational level resources on employee well being, engagement, commitment and Extra – Roll performance”. *International Journal of Manpower*, Vol. 33, núm. 7, p. 840-853.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Manual de Gestión del Rendimiento*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Guía Metodológica para el Evaluador*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2014). “Job demands-resources theory”. In *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, ed. C. Cooper, P Chen, pp. 37-64. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Bakker, Arnold B. y Daniels, Kevin (2013). *A day in the life of a Happy Worker*. USA and Canada: Taylor and Francis Group.

Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). “La teoría de las demandas y los recursos laborales [Job demands-resources model]”. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Diciembre, 29, 107-15.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia; y Xanthopoulou, Despoina. (2011). “How do engaged employees stay engaged?” *Ciencia y trabajo*. Septiembre, 41, 142.

Bakker, A. B.; Albrecht, S.; y Leiter, M. P. (2011). “Key questions regarding work engagement”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.

Bakker, Arnold B. y Bal, Matthijs P. (2010). “Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers”. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, Diciembre, 83, 189-206.

Bakker, A. B. y Leiter, M. P. eds. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychol. Press.

Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelia (2008). "Towards a model of work engagement". *Career development internacionional*, Vol.13, p. 209-223.

Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model: state of the art". *Journal Manag. Psychol.* 22: 309-328.

Bakker, Arnold B. (2006). "The Job demands- Resources Model: State of the Art". *Journal of Management Psychology*, Vol. 22, núm. 3, p. 309-328.

Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia; y Fulema, Martin (2005). "Job resources buffer the impact of job". *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, p. 80.

Bakker A. y Schaufeli W. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, núm. 3, 293-315.

Berardi, L. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Tesis no publicada. Argentina: Universidad Fasta.

Cárdenas, Teresita (2014). *Engagement. Ilusión por el trabajo. Un modelo teórico-conceptual*. 1era. edición. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales – DESA. Fue aprobada el 26 y 27 de junio de 2003.

<<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>>

Congreso de la República del Perú (2013). *Ley del Servicio Civil – SERVIR*. Fecha de publicación: 04/07/2013. Fecha de consulta: 09/08/2017.

<<http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>>

Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold B.; Nochreiner, Frielhelm; y Schaufeli, Wilmar B. (2001). "The Job Demands – Resources Model of Burnout". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, p. 499-512.

Engagement Innovum FCH (2017). *Cadena de valor del engagement*. Fecha de consulta: 28/10/2017. <<http://engagementfch.cl/engagement-que-es-engagement/engagement-modelo/>>

Ennis, N. E.; Hobfoll, S. E.; y Schröder, K. E. E. (2000). "Money doesn't talk, it swears: How economic stress and resistance resources impact inner-city women's depressive mood". *American Journal of Community Psychology*, 28, 149-173.

Fundación Chile (2010). *Los desafíos de la gestión del engagement en el trabajo*. Fecha de publicación: agosto de 2010. Fecha de consulta: 09/01/2018. <<https://fch.cl/los-desafios-la-gestion-del-engagement/>>.

Harter, J. K.; Schmidt, F. L.; y Hayes, T. C. (2002). "Business Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes. A Meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, núm 2, p. 268-279.

Hobfoll, S. E. (2001). "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory". *Applied Psychology – An International Review*, 50, 337-370.

Judge, T. A.; Bono, J. E.; Erez, A.; y Locke, E. A. (2005), "Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 257-268.

Judge, T. A.; Van Vianen, A. E. M.; y De Pater, I. (2004). "Emotional Stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325-346.

Kahn, W. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *The Academy of Management Journal*, 33, 692-700.

Kahn, Robert L.; Wolfe, Donald M.; Quinn, Robert P.; Snoek, J. Diedrick; y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.

Longo, Francisco (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

Lorente, L. y Vera, M. (2010). “Las organizaciones saludables: El engagement en el trabajo”. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. N.º 73, julio-agosto 2010, pág. 16.

Luthans, F. y Youssef, C. M. (2007). “Emerging Positive Organizational Behavior”. *Journal of Management*, 33, 321-349. DOI: 10.1177/014920630730814.

Maslach, C.; Schaufeli, W. B.; y Leiter, M. (2001). “Job burnout”. En: S.T. Fiske, D. C. Shacter y C. Zahnwaxler (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, p. 397-422.

Maslach, C. y Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*. Vol. 2, pp. 5– 33, Hove, England: Psychology Press.

Merton, Robert (1975). *Una teoría asintótica del crecimiento bajo incertidumbre*. Fecha de consulta: 01/10/2017. https://www.jstor.org/stable/2296851?seq=1#page_scan_tab_contents

Ministerio de Educación (2017). *Marco de competencias genéricas del servidor en el Ministerio de Educación*. I Edición. Lima. Ministerio de Educación del Perú.

Ministerio de Educación (2017). *Visión y misión del ministerio de Educación*. Fecha de consulta: 19/10/2017. <<http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-mision-vision.php>>

Ministerio de Educación - RM N° 267-2016-Minedu (2016). *Modelo de gestión del rendimiento en el Ministerio de Educación*. Lima: Minedu.

Ministerio de Educación (2016). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2021, fase estratégica del proceso de planeamiento estratégico*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.

Moore, Mark H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.

Moreno, A. M. y Velásquez, A. M. (2011). *El engagement: un constructo que promueve la calidad de vida en las organizaciones*. Paper de la maestría. Colombia: Universidad de La Sabana.

Nahrgang *et al.* (2011); Tims, Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens 2008). *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale*. Fecha de consulta: 01/10/2017. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2010_VandenBroeckVansteenkisteNSscale_JOOP.pdf

Naswall, K.; Hellgren, J.; y Sverke, M. (2008). *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press.

Presidencia del Consejo de Ministros (2014) *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. I Edición. Lima: SGP.

República del Perú, Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU (2015). *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación*. Lima: Diario Oficial del Peruano.

República del Perú, Decreto Legislativo N° 1057 (2008). *Decreto Legislativo 1057 que regula el Régimen de Contratación Administrativa de Servicios*. Lima: Diario Oficial del Peruano.

República del Perú, Decreto Legislativo N° 728 (1997). *Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Fomento del Empleo*. Lima: Diario Oficial el Peruano.

República del Perú, Decreto Legislativo N° 276 (1984). *Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Retamozo, Marcelo; Vásconez, Mireille; y Herz, Carlos (2014). *Buenas Prácticas en el Sector Público para el Desarrollo de Capacidades en Bolivia, Ecuador y Perú*. Primera edición. Lima: Gama Gráfica S.R.L.

Rich B.L., LePine J.A. & Crawford E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.

Sacks, A. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, Junio, 21, 600-619.

Salanova, M. y Llorens S. (2009). "Exposición a la Tecnología de la Información y la Comunicación y su Relación con el Engagement". *Ciencia y Trabajo*. Abr-Jun; 11 (32): 55-62.

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

Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión [Work engagement: When work turns into passion]*. Madrid: Alianza Editorial (ISBN 978-84-206-6854-3).

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2008). "A cross-national study of work "engagement" as a mediator between job resources and proactive behavior". *The International Journal of Human Resources Management*. 19, 116-131.

Salanova Soria, Marisa y Schaufeli, Wilmar B. (2004). "El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos". *Revista de trabajo y seguridad social*, 261, 109-138.

Schaufeli (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model?*. Fecha de consulta: 01/10/2017. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/441.pdf>

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2009). *Utrecht - Work Engagement Scale (UWES)*. Primera versión en español. GEPEB - Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout. Ana Maria T. Benevides-Pereira, Débora Fraiz de Camargo y Paulo C. Porto-Martins. Agosto de 2009.

Schaufeli, W. y Salanova, M. (2007). "Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs". *Anxiety, Stress, and Coping*, June, 20, 20.

Schaufeli, Taris & Rhenen (2007). *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*. Fecha de consulta: 28/10/2017. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/288.pdf>

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2003). *Utrecht - Work Engagement Scale (UWES)*. Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht: Utrecht University.

OGRH (2017). *Plan de recursos humanos*. Oficina General de Recursos Humanos – OGRH (2017). Power Point interno.

Shimazu, A.; Schaufeli, W. B.; Kamiyama, L.; y Kawakami, N. (2015). “Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance”. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.

Silva Flores, Carlos Nino (2016). *Curso Gestión estratégica de recursos humanos. Caso: Ministerio de Educación*. Lima: Universidad del Pacífico, Escuela de Post Grado MDO.

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *The Journal of applied psychology*, 97(4), 842–53. doi:10.1037/a0028292

Sverke, Magnus; Hellgren, Johnny; Näswall, Katharina; Göransson, Sara; y Öhrming, Jan (2008). “Employee Participation in Organizational Change: Investigating the Effects of Proactive vs. Reactive Implementation of Downsizing in Swedish Hospitals”. *German Journal of Human Resource Research*, Vol. 22, Issue 2.

<http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/ZfP_2_2008_Sverke>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230–240. doi:10.1037/a0032141

Van Beek, I.; Taris, T. W.; Schaufeli, W. B.; y Brenninkmeijer, V. (2014). “Heavy work investment: its motivational make-up and outcomes”. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 46-62.

Wells, Hobfoll y Lavin (1999). *Cuando llueve, vierte: el mayor impacto de la pérdida de recursos en comparación con la ganancia en la angustia psicológica*. Fecha de consulta: 01/10/2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01461672992512010>

Anexos

Anexo 1. Nivel de desarrollo del sistema de recursos en la entidad

Procesos y productos por nivel de implementación	Sub sistemas	Promedio
Nivel base (los que ya viene operando):		1,6
1) Administración de puestos	Ss2 - 4	1
2) Vinculación	Ss3 - 6	2
3) Período de prueba	Ss3 - 8	0
4) Administración de legajos	Ss3 - 9	1,5
5) Control de asistencia	Ss3 - 10	
6) Desplazamiento	Ss3 - 11	2
7) Procedimientos disciplinarios	Ss3 - 12	2
8) Desvinculación	Ss3 - 13	1
9) Administración de compensaciones	Ss5 - 15	2
10) Administración de pensiones	Ss5 - 16	2
11) Relaciones individuales y colectivas	Ss7 - 19	1,8
12) Seguridad y salud en el trabajo	Ss7 - 20	2
13) Bienestar social	Ss7 - 21	1,85
Primer nivel de implementación (en el siguiente orden)		1,7
1) Diseño de puestos	Ss3 - 3	1
2) Selección	Ss3 - 5	2
3) Inducción	Ss3 - 7	2
4) Evaluación de desempeño	Ss4 - 14	1,77
5) Capacitación	Ss6 - 17	1,72
Segundo nivel de implementación:		1,0
1) Estrategias, políticas y procedimientos	Ss1 - 1	1,75
2) Planificación de recursos humanos.	Ss1 - 2	1
3) Progresión en la carrera	Ss6 - 18	0
4) Cultura y clima organizacional	Ss7 - 22	1
5) Comunicación interna	Ss7 - 23	1
Promedio general		1,4

Niveles de desarrollo		
0 a 0.99	Deficiente	La muestra no alcanza niveles aceptables ni siquiera desde un enfoque tradicional normativo
1 a 1.49	Insuficiente	Baja probabilidad de valor agregado en gestión. Se considera que hay una brecha alta con respecto a los niveles ideales esperados
1.5 a 2.0	Adecuado	Alta probabilidad de valor agregado en gestión. Se considera que la muestra tiene una brecha baja con respecto a los niveles esperados.

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 2. Análisis de capacidades y recursos de la entidad¹⁵

Variables	Fortalezas	Debilidades
Personal	- Equipos multidisciplinarios y de alta cualificación profesional.	- Alta rotación, superior al 40% anual.
	- Población laboral en promedio con 42 años de edad	- El 62% tiene en la organización no más de dos años.
	- Alto estado de <i>engagement</i>	- 93% contratado en la modalidad CAS.
	- Comprometido y en su mayoría orientado a resultados.	- Viajes frecuentes al interior del país
Habilidades de gestión	- Práctica de registrar y procesar información para medir avances.	- Limitado nivel de instalación de modelos, metodologías, flujos y/o protocolos de gestión que permitan establecer rutinas generales de trabajo en torno a los principales procesos de la organización.
	- Planificación operativa en los equipos de trabajo.	- “Compartmentalización” en el desarrollo de productos que pueden ser comunes a la Entidad.
	- Desarrollo normativo, regulatorio y de instrumentos de gestión.	- Desfase entre la planificación operativa, la programación presupuestal y las contrataciones de bienes y servicios.
	- Manejo metodológico y didáctico para capacitar a públicos diversos.	- Demora frecuente en la generación de productos debido a la frondosidad de los procedimientos, discrecionalidad de los múltiples actores y sobre exigencia de requisitos de control.
Infraestructura	- Espacios físicos de trabajos modernos y funcionales para la coordinación entre equipos.	- Hacinamiento en los espacios de trabajo de un conjunto de direcciones y oficinas de la entidad.
	- Equipos de cómputo modernos, con acceso a internet permanente, así como a las aplicaciones de uso frecuente.	- Limitados espacios comunes, tales como comedor, servicios higiénicos, etc. para la cantidad de servidores en la Entidad.
	- Edificio de fácil ubicación y acceso.	
Estilo de dirección	- Mayoritariamente el estilo se caracteriza por ser horizontal, de preocupación por las personas, de confianza y de puertas abiertas.	- Poca disposición de tiempo para organizar mejor el trabajo y establecer con claridad los indicadores de desempeño del personal.
	- Preocupación constante por el logro de resultados.	- Limitado manejo de herramientas para la dirección de personas.
		- Poca <i>feedback</i> al personal a su cargo.
		- Limitado manejo de habilidades para la gestión política en el sector.
Sistemas de información		- Pocos espacios de encuentro entre todo el personal directivo de la entidad.
	- Existencia de aplicativos informáticos para varios de los procesos y procedimientos que se trabajan.	- Limitadas capacidades para el manejo y análisis de gran cantidad de información.
	- Desarrollo de sistemas de monitoreo y repositorios con información actualizada que permite usarlas para la toma de decisiones, rendir cuentas y compartir la información.	- Limitado manejo de Excel, programas estadísticos y de procesamiento de información para un mejor aprovechamiento de la data existente.
Estrategias		- Limita práctica y estrategias formales de gestión del conocimiento.
	- Está definido y aprobado el PESEM 2016 – 2021 en base al análisis prospectivo del sector.	- Débil alineamiento de la acción operativa a la estrategia institucional.
	- Se conocen los pilares de la reforma educativa y las principales intervenciones en cada una de ellas.	- Poca diálogo en la definición de estrategias con los actores de los niveles de gobierno sub nacional.
	- Alineamiento de la acción en cada dirección u oficina a los objetivos y estrategias del PESEM.	
Estructura interna	- Principales procesos <i>core</i> de la entidad alineados al PESEM.	
	- Estar transitado hacia un modelo de gestión por procesos según lo planteado en la política nacional de modernización de la gestión pública.	- Estructura frondosa: 29 órganos de gestión (segundo nivel organizacional) y 51 unidades orgánicas (tercer nivel).
	- Mapeo de puestos y manual de perfiles en proceso de actualización.	- La matriz de gestión inter gubernamental (MINEDU–GR–GL) no se aplica de manera efectiva.
Cultura organizacional		- Inexistencia de perfiles estándar para puestos comunes.
	- Percepción de alto nivel de compromiso y orgullo de los trabajadores con la Entidad por parte de directivos y mandos medios.	- La comunicación es poco efectiva, “teléfono malogrado”. La interpretación de los mensajes se da manera diferente dependiendo de cada persona que luego es transmitida de manera distorsionada.
	- Predisposición al cambio y la mejora continua	- Necesidad de fortalecer el diálogo empático y asertivo sobre todo con actores del sector en los niveles de gobierno sub nacional.
	- Trato cordial y respetuoso entre los trabajadores.	- Desde afuera seguimos siendo vistos como burócratas, lentos, con trato inadecuado, indiferentes, etc.
Clima	- Cambio cultural hacia la calidad de los servicios y generación de valor público.	- La especialización y concentración en lo que cada quien tiene que generar como resultado a veces perdiendo de vista el conjunto o no colaborando con otros.
	- Se mantienen relaciones cordiales y de respeto entre los miembros.	- Hay insatisfacción por la percepción de poco reconocimiento por el trabajo que realizan.
		- Hay malestar manifiesto por la diferencia salarial entre nombrados y CAS.
		- Hay incomodidad por las condiciones físicas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia 2017.

¹⁵ Información levantada entre julio y diciembre del 2017 en diálogo y observación con el equipo de especialistas que acompañan la implementación del sub sistema de gestión del rendimiento, el plan de desarrollo de personas y la inducción en la entidad.

Anexo 3. Análisis PESTEL de la entidad¹⁶

Variable	Comportamiento (tendencia)	Impacto en la entidad	Calificación
Político	Continuidad de la reforma educativa iniciada en el 2012, con la promulgación de la Ley de Reforma Magisterial	Resultados en aprendizajes, acceso e instalación en la gestión que se hacen evidentes y han ganado respaldo social.	Oportunidad
	Apoyo de académicos y especialistas en educación de las reformas emprendidas.	Continuidad de la reforma educativa en favor de la mejora de la calidad de educación	Oportunidad
	Minoritaria representación parlamentaria del partido de gobierno para defender las reformas en el Congreso.	Censura a la anterior ministra que genera cambios internos y riesgo de la falta de continuidad de proyectos en desarrollo	Amenaza
	Huelga magisterial con demandas de mayores salarios y de detener la reforma magisterial en marcha.	Atraso de clases en los colegios a nivel nacional con riesgo de no terminar el año escolar siendo los más perjudicados los estudiantes.	Amenaza
	Amenaza frecuente de interpelación y censura a los Ministros de Educación por parte de la bancada mayoritaria y de oposición en el Congreso.	Cambio de autoridades y equipos de trabajo en el ministerio, interrupción de actuales proyectos, cambio de políticas y normas de gestión educativa	Amenaza
Económico	Incremento sostenido del presupuesto para educación en los últimos seis años, pasando de 13,181'000,000 de soles el 2011 a 26,181'063,959 el 2017.	Mejora de calidad de gestión educativa a través de la implementación de proyectos de infraestructura, capacitación y beneficios para maestros y estudiantes	Oportunidad
	Incremento del monto de inversión privada en infraestructura educativa a través de las Asociaciones Público – Privada.	Construcción e implementación de nueva infraestructura educativa en zonas donde no tiene acceso a educación y mejora de la infraestructura de las escuelas existentes	Oportunidad
	Desaceleración del PBI cuyas cifras estimaban un crecimiento en 4,8% para el 2017, antes del fenómeno “El Niño Costero” y el caso “Lava Jato”, posteriormente estas cifras fueron modificadas a un crecimiento de entre 3% y 3,5%.	Afectación al presupuesto asignado al MINEDU	Amenaza
	Disminución de la recaudación fiscal producto de la reforma tributaria en la actual gestión de Gobierno		Amenaza
Social	Demanda de la población por calidad educativa.	Exigencia por mejorar la calidad educativa en los servidores públicos	Oportunidad
	Desvaloración de la profesión docente y caída histórica del salario docente, hoy es 1/3 de lo que era hace 40 años	Huelgas constantes por parte de los maestros y paralización de clases	Amenaza
	Insuficiente oferta de docentes que acompañe la ampliación de la infraestructura educativa debido a:	Seguir contando con docentes no calificados que no aporte a las demandas de educación de calidad.	Amenaza
	Rol docente poco atractivo para egresados de secundaria.	Disminución significativa de demanda por la carrera profesional de educación	Amenaza
	Inequidad existente en el sector, la cual se evidencia en las brechas existentes en zonas rurales y pobres, tanto a nivel de resultados en los niveles de aprendizaje, el acceso a los servicios educativos, la disponibilidad de insumos para el aprendizaje, niveles de acceso a servicios básicos en los colegios y en el estado de la infraestructura en zonas rurales principalmente amazónicas.	Falta de uniformidad en acceso a servicios educativos en la población que la demanda.	Amenaza
Tecnológico	Rápido avance de las tecnologías de la información.	Mejora de los sistemas educativos que se adapten a las exigencias de las nuevas generaciones y mayor acceso a la educación.	Oportunidad
	Interés de organismos internacionales para impulsar mejoras del sistema educativo en base a evidencia de intervenciones exitosas.	Descentralización de la gestión educativa que tenga más beneficiados	Oportunidad
	Existencia de zonas geográficas alejadas y/o de difícil acceso que ponen en riesgo la expansión y mantenimiento de infraestructura y la conectividad.	Rápido deterioro de infraestructura educativa	Amenaza
	Débil cultura digital y uso de la TIC en gran parte de la población	Acceso limitado a educación	Amenaza
Ecológico	Creciente interés por el cuidado y protección del medio ambiente que se expresa en acciones en las entidades públicas como privadas para promover el reciclaje, cuidado del agua, ahorro de energía, reforestación de áreas verdes y concientización de la población para una conducta socialmente responsable.	Mejora de cultura de responsable por el medio ambiente	Oportunidad
	Desarrollo de iniciativas de arquitectura educativa amigables con el medio ambiente.	Aprovechamiento de los recursos y aumento del reciclaje en favor de la protección del medio ambiente	Oportunidad
	Paralización inesperada de clases debido al fenómeno “El Niño Costero”.	Riesgo alto de no terminar el año escolar en el tiempo establecido	Amenaza
	Alta vulnerabilidad del territorio peruano frente a los efectos del cambio climático que modifican el estado natural de diferentes hábitats, transformando la vida de las personas.	Afectación a la infraestructura educativa y desarrollo de clases	Amenaza
Legal	Marco normativo reciente que sostiene la reforma educativa en marcha:	Mejora de la calidad de la gestión de educación	Oportunidad
	Proyecto Educativo Nacional		
	Ley de Reforma Magisterial		
	Ley de Reforma Universitaria		

¹⁶ Información levantada entre julio y diciembre del 2017 en diálogo y observación con el equipo de especialistas que acompañan la implementación del sub sistema de gestión del rendimiento, el plan de desarrollo de personas y la inducción en la entidad.

	Ley de Reforma de los Institutos de Educación Superior Pedagógica		
	Ley de Reforma de la Educación Superior Tecnológica.		
	Normas como parte de la Modernización del servicio civil que va en sintonía con la Ley de reforma del servicio civil	Mejora de las condiciones laborales del servidor público	Oportunidad
	Incongruencia entre la Ley Marco de Descentralización, la Ley Orgánica de la Entidad y las normas de reciente aprobación en lo que a definición de roles y competencias entre los niveles de gobierno se refiere.	Desorganización interna en el MINEDU que perjudique los procesos y el desarrollo de política y normas educativas	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 4. Análisis externo de la entidad (PESTEL)

Factores	Oportunidades	Amenazas
Político	Continuidad de la reforma educativa iniciada en el 2012, con la promulgación de la ley.	Debilidad de la actual gestión de Gobierno de PPK.
	Apoyo de académicos y especialistas en educación de las reformas emprendidas.	Débil y minoritaria representación parlamentaria del partido de Gobierno para defender las reformas en el Congreso.
	Mayor involucramiento del sector privado en la mejora de la calidad de los servicios educativos y deportivos (programas de formación docente de calidad, desarrollo de infraestructura educativa y deportiva, provisión directa de servicios educativos privados, entre otros)	Huelga magisterial sin representantes legitimados y con demandas de mayores salarios y de detener la reforma magisterial en marcha.
		Amenaza frecuente de interpelación y censura a los ministros de Educación por parte de la bancada mayoritaria y de oposición en el Congreso.
Económico	Incremento sostenido del presupuesto para educación en los últimos seis años, pasando de 13,181'000,000 de soles el 2011 a 26,181'063,959 el 2017.	Desaceleración del PBI cuyas cifras estimaban un crecimiento en 4,8% para el 2017, antes del fenómeno “El Niño Costero” y el caso “Lava Jato”, posteriormente estas cifras fueron modificadas a un crecimiento de entre 3% y 3,5%.
	Incremento del monto de inversión privada en infraestructura educativa a través de las Asociaciones Público – Privada.	Disminución de la recaudación fiscal producto de la reforma tributaria en la actual gestión de Gobierno.
Social	Demanda de la población por calidad educativa.	Desvaloración de la profesión docente y caída histórica del salario docente, hoy es 1/3 de lo que era hace 40 años.
		Insuficiente oferta de docentes que acompañe la ampliación de la infraestructura educativa debido a:
		Pérdida de docentes talentosos del sector público.
		Rol docente poco atractivo para egresados de secundaria.
		Inequidad existente en el sector, la cual se evidencia en las brechas existentes en zonas rurales y pobres, tanto a nivel de resultados en los niveles de aprendizaje, el acceso a los servicios educativos, la disponibilidad de insumos para el aprendizaje, niveles de acceso a servicios básicos en los colegios y en el estado de la infraestructura en zonas rurales principalmente amazónicas.
Tecnológico	Rápido avance de las tecnologías de la información.	Existencia de zonas geográficas alejadas y/o de difícil acceso que ponen en riesgo la expansión y mantenimiento de infraestructura y la conectividad.
	Interés de organismos internacionales para impulsar mejoras del sistema educativo sobre la base de evidencia de intervenciones exitosas.	Débil cultura digital y uso de la TIC en gran parte de la población
Ecológico	Creciente interés por el cuidado y protección del medio ambiente que se expresa en acciones en las entidades públicas como privadas para promover el reciclaje, cuidado del agua, ahorro de energía, reforestación de áreas verdes y concientización de la población para una conducta socialmente responsable.	Paralización inesperada de clases debido al fenómeno “El Niño Costero”.
		Alta vulnerabilidad del territorio peruano frente a los efectos del cambio climático que modifican el estado natural de diferentes hábitats, transformando la vida de las personas.
	Desarrollo de iniciativas de arquitectura educativa amigables con el medio ambiente.	Daño inminente en la infraestructura pública, educativa y de vivienda en caso de terremoto.
Legal	Marco normativo reciente que sostiene la reforma educativa en marcha:	Incongruencia entre la Ley Marco de Descentralización, la Ley Orgánica de la Entidad y las normas de reciente aprobación en lo que a definición de roles y competencias entre los niveles de gobierno se refiere.
	Proyecto Educativo Nacional	Normativa aprobada en los años 1990 sobre promoción de la actividad privada en educación que impide un rol más garante del Estado en la educación.
	Ley de Reforma Magisterial	
	Ley de Reforma Universitaria	
	Ley de Reforma de los Institutos de Educación Superior Pedagógica	
	Ley de Reforma de la Educación Superior Tecnológica.	
	Normas como parte de la Modernización del servicio civil que va en sintonía con la Ley de Reforma del Servicio Civil	

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 5. Matriz de análisis FODA

Fortalezas	Amenazas
1. Percepción de alto nivel de compromiso y orgullo de los trabajadores con la Entidad por parte de directivos y mandos medios.	1. Crisis de representación, desvaloración de la carrera y bajo salario docente
2. Equipos multidisciplinarios y de alta cualificación profesional	2. Debilidad del partido de gobierno en el Ejecutivo y el Congreso para sostener la reforma y evitar la censura de ministros.
3. Buen clima laboral y alto nivel de <i>engagement</i>	3. Desaceleración del PBI
4. Está definido y aprobado el PESEM 2016 – 2021 en base al análisis prospectivo del sector.	4. Incongruencia normativa
5. Preocupación constante por el logro de resultados.	5. Alta vulnerabilidad del territorio peruano frente a los efectos del cambio climático
6. Desarrollo de sistemas de monitoreo y repositorios con información actualizada	6. Inequidad existente en el sector y existencia de zonas geográficas alejadas y/o de difícil acceso
Debilidades	Oportunidades
1. Alta rotación, superior al 40% anual.	1. Interés de organismos internacionales para impulsar mejoras del sistema educativo
2. Limitado manejo de herramientas para la dirección de personas, dar <i>feedback</i> positivo y de manejo de habilidades para la gestión política de parte el personal directivo.	2. Incremento sostenido del presupuesto para educación
3. Trabajo desarticulado entre las direcciones y oficinas de la entidad y los órganos de gobierno subnacional y necesidad de fortalecer diálogo empático y asertivo.	3. Marco normativo reciente que sostiene la reforma educativa
4. Débil alineamiento de la acción operativa a la estrategia institucional.	4. Continuidad y apoyo a la reforma educativa
5. Limitado nivel de instalación de modelos, metodologías, flujos y/o protocolos de gestión que permitan establecer rutinas generales	5. Demanda de la población por calidad educativa.
6. Incomodidad por el hacinamiento en los espacios de trabajo en un conjunto de direcciones y oficinas de la entidad.	6. Creciente interés por el cuidado y protección del medio ambiente

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 6. Cuestionario sobre recursos y demandas del empleo

Marzo del 2014

© Prof. Dr. Arnold B. Bakker ¹

Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo

Noviembre 2003

© Occupational Health Psychology Unit Utrecht University

Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker

1 El cuestionario sobre recursos y demandas en el empleo puede ser utilizado libremente para uso no comercial y/o investigación científica. Cualquier otro uso está prohibido a menos que el autor dé permiso para ello por escrito.

Introducción

Observaciones importantes

- *Las siguientes preguntas conciernen a la situación de tu trabajo y tienen una óptica individual. Por ello, por favor llena el cuestionario en privado cuando puedas concentrarte en él.*
- *Tu participación será anónima y tus respuestas serán manejadas con total confidencialidad. La información que entregues aquí es enviada inmediatamente al personal responsable y solo ellos tendrán acceso a su contenido. Recuerda que no necesitas llenar tu nombre.*
- *Para la ejecución de esta investigación es muy importante que contestes todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, por lo que puedes responder lo que consideres más adecuado. Necesitarás aproximadamente 30 minutos para llenar este cuestionario.*

¡Gracias por tu apoyo!

DATOS GENERALES

1	Dirección/oficina	
2	Sexo	Masculino Femenino
3	¿Cuándo ingresaste a tu dirección/oficina?	
4	¿Cuándo ingresaste al MINEDU?	
5	¿Cuál es tu edad?	

CONDICIONES LABORALES

Las siguientes preguntas se refieren a tu situación personal en el trabajo y a tu experiencia. Para cada pregunta indica la opción con la que más te identificas.

En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1	¿Tienes que trabajar apurado?	1	2	3	4	5
2	¿Tienes demasiada carga de trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Con qué frecuencia tienes que trabajar más de la cuenta para cumplir con una fecha límite?	1	2	3	4	5
4	¿Trabajas contra el tiempo?	1	2	3	4	5
5	¿Requieres mucha concentración en tu trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿Tu trabajo exige extremo cuidado o precisión?	1	2	3	4	5
7	¿Consideras que tu trabajo exige mucho esfuerzo mental?	1	2	3	4	5
8	¿Tu trabajo exige atención constante?	1	2	3	4	5

COLABORACIÓN

Las siguientes preguntas se refieren al apoyo entre compañeros. Responde la opción que consideres más aplicable en tu caso.

Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

9	¿Puedes pedir ayuda a tus compañeros si la necesitas?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

10	¿Puedes contar con el apoyo de sus compañeros si surgen dificultades en tu trabajo?	1	2	3	4	5
11	¿Te sientes valorado por tus compañeros en el trabajo?	1	2	3	4	5

EMOCIONES EN EL TRABAJO

Las siguientes preguntas se refieren a tus emociones en el trabajo. La pregunta que habla sobre usuarios puede entenderse también como usuarios internos (colegas). Indica la opción que más se ajusta a tu caso.

En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

12	¿Tu trabajo es emocionalmente demandante?	1	2	3	4	5
13	¿En tu trabajo enfrentas situaciones que te afectan emocionalmente?	1	2	3	4	5
14	¿Atraviesas situaciones con mucha carga emocional?	1	2	3	4	5
15	¿Tienes que tratar con usuarios (internos y/o externos) que se quejan constantemente?	1	2	3	4	5
16	¿Tienes que tratar con usuarios (internos y/o externos) exigentes?	1	2	3	4	5
17	¿Tienes que lidiar con usuarios (internos y/o externos) irrespetuosos y descorteses?	1	2	3	4	5

RETROALIMENTACIÓN

Las siguientes preguntas se refieren a la información que recibes con respecto a tu trabajo. Indica la opción que más se ajusta a tu caso.

Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

18	Recibo suficiente información sobre mis objetivos en el trabajo.	1	2	3	4	5
19	En mi trabajo tengo la oportunidad de saber que tan bien estoy desempeñando mis labores. -	1	2	3	4	5
20	Recibo suficiente información sobre los resultados de mi trabajo. -	1	2	3	4	5

CONFLICTO DE EXPECTATIVAS

Las siguientes preguntas son sobre los conflictos que se generan producto de diferentes expectativas sobre tu trabajo. Indica cuál es tu nivel de conformidad para cada afirmación.

En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

21	Recibo peticiones contradictorias de dos o más personas.	1	2	3	4	5
22	Soy incapaz de cumplir las expectativas contradictorias de mis compañeros.	1	2	3	4	5
23	Las expectativas de mis compañeros con respecto a mi trabajo son contradictorias.	1	2	3	4	5
24	En mi trabajo, diferentes grupos de personas esperan cosas opuestas de mí.	1	2	3	4	5

DIFICULTADES

Las siguientes preguntas se refieren a tu nivel de incomodidad respecto a molestias que puedes encontrar en el trabajo. Indica cuál es tu nivel de conformidad para cada afirmación.

En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

25	Tengo que lidiar con problemas administrativos.	1	2	3	4	5
26	Tengo muchas dificultades para llevar a cabo mis proyectos y/o tareas	1	2	3	4	5
27	Me enfrento a problemas inesperados en mi trabajo.	1	2	3	4	5
28	Tengo muchas dificultades para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
29	Tengo que lidiar con muchos trámites burocráticos para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

Las siguientes afirmaciones se refieren a tus oportunidades de desarrollo personal en la empresa. Indica cuál es tu nivel de conformidad para cada afirmación

Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

30	En mi trabajo, tengo la oportunidad de desarrollar mis fortalezas.	1	2	3	4	5
31	En mi trabajo, siento que tengo espacio de crecimiento.	1	2	3	4	5
32	Mi trabajo me da la posibilidad de aprender nuevas cosas.	1	2	3	4	5

TU PERSONALIDAD 1

Las siguientes afirmaciones preguntan sobre tus pensamientos y sentimientos en una variedad de situaciones. Para cada afirmación, indica qué tan bien te describe señalando la respuesta más apropiada.

Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

33	¿Tienes flexibilidad en la ejecución de tu trabajo? -	1	2	3	4	5
34	¿Tienes control sobre cómo se lleva a cabo tu trabajo? -	1	2	3	4	5
35	¿Puedes participar en las decisiones relacionadas con tu trabajo? -	1	2	3	4	5

TU PERSONALIDAD 2

Las siguientes afirmaciones preguntan sobre tus pensamientos y sentimientos en una variedad de situaciones. Para cada afirmación, indica qué tan bien te describe señalando la respuesta más apropiada.

Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

36	Usualmente espero lo mejor en tiempos de incertidumbre.	1	2	3	4	5
37	Soy optimista con respecto a mi futuro.	1	2	3	4	5
38	Estoy de acuerdo con la afirmación “No hay mal que por bien no venga”.	1	2	3	4	5
39	Por lo general, espero que me sucedan más cosas buenas que malas.	1	2	3	4	5

TU PERSONALIDAD 3

Las siguientes afirmaciones preguntan sobre tus pensamientos y sentimientos en una variedad de situaciones. Para cada afirmación, indica qué tan bien te describe señalando la respuesta más apropiada.

Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

40	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados.	1	2	3	4	5
41	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas.	1	2	3	4	5
42	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer.	1	2	3	4	5
43	Puedo lidiar con lo que se me presente en el camino.	1	2	3	4	5

BIENESTAR 1

Las siguientes afirmaciones están relacionadas con la forma en que percibes tu trabajo y con cómo te sientes con respecto a este. Elige la alternativa que mejor te represente.

Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez por semana	Varias veces por semana	Diariamente
0	1	2	3	4	5	6

44	En mi trabajo me siento lleno de energía.	0	1	2	3	4	5	6
45	Puedo continuar trabajando durante largo periodos de tiempo.	0	1	2	3	4	5	6
46	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	0	1	2	3	4	5	6
47	Soy muy persistente en mis responsabilidades.	0	1	2	3	4	5	6
48	Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades							

49	Mi trabajo está lleno de retos.	0	1	2	3	4	5	6
50	Mi trabajo me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
51	Estoy entusiasmado con mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
52	Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
53	Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito.	0	1	2	3	4	5	6
54	Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa a mi alrededor.	0	1	2	3	4	5	6
55	El tiempo vuela cuando estoy en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
56	Me “dejo llevar” por mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
57	Estoy inmerso en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
58	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6

¡Muchas gracias por su participación!

Notas biográficas

Verónica Fabiola Altamirano Cruz

Licenciada en Psicología por la Universidad de San Martín de Porres. Estudió un Diplomado en Legislación Laboral en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, un Diplomado en Recursos Humanos en la Cámara de Comercio de Lima, especialización en Gestión del Factor Humano en la Seguridad y Salud Ocupacional por la Universidad Nacional de Ingeniería.

Cuenta con 6 años de experiencia profesional orientada al ámbito de servicios en el área de gestión humana. Fue Jefa de Recursos Humanos de la Organización Iberoamericana de Seguridad y actualmente es especialista en Gestión del Rendimiento en el Ministerio de Educación.

Christian César Bajonero Díaz

Contador Público Colegiado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Con Diplomado en Recursos Humanos por la Cámara de Comercio de Lima, Diplomado en Administración de Empresas y Gestión Empresarial, con estudios de posgrado en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas.

Cuenta con experiencia laboral en Recursos Humanos, específicamente en Administración de Personal de empresas de servicios, comerciales y desde el 2013 en empresas mineras. Actualmente, se desempeña como Jefe de Administración de Personal en una empresa minera peruana.

Carlos Nino Silva Flores

Abogado (UNICA), con amplia experiencia en políticas públicas, gestión educativa descentralizada y gestión del talento humano. Con estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas (Universidad del Pacífico), especialización en Desarrollo Gerencial y Gestión Pública (Universidad Continental); Habilidades directivas (ENAP – SERVIR); y Formulación y evaluación de proyectos de inversión pública (Universidad del Pacífico).

Con experiencia docente y liderazgo de procesos de desarrollo de capacidades, desarrollo organizacional, gestión del cambio, gestión del rendimiento y gestión de proyectos sociales. Actualmente se desempeña como Jefe de la Oficina de Gestión del Desarrollo y Capacitación de la OGRH; además, ejerció las Jefaturas de la Unidad de Capacitación en Gestión y la Unidad de Descentralización de Centros Educativos de la OAAE en el Ministerio de Educación, entre otros puestos ejecutivos y de coordinación en el ámbito privado.