



**Universidad del
Rosario**

**PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT
DE LOS EMPLEADOS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ- COLOMBIA**

ALFONSO ARANGO OSORIO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., AGOSTO DE 2015**



**Universidad del
Rosario**

**PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT
DE LOS EMPLEADOS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ- COLOMBIA**

ALFONSO ARANGO OSORIO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

DIRECTOR

DRA. MERLÍN PATRICIA GRUESO HINESTROZA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., AGOSTO DE 2015**

DEDICATORIA

A Dios, por estar siempre a mi lado, iluminando mi camino.

A mi esposa por su apoyo incondicional, el cual me motivo a nunca desfallecer y continuar con este largo pero gratificante proceso de formación y aprendizaje.

A mi madre y abuela a las cuales debo el honor de llegar a este punto, gracias a su actitud inquebrantable que siempre las caracterizó, a su ejemplo y apoyo, al cultivar en mi, principios y valores que decantaron en amor por el conocimiento y la verdad.

Alfonso Arango Osorio

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que han intervenido en mi proceso de formación.

A mi mentora y directora de tesis, por su conocimiento, orientación, dedicación y apoyo, el cual contribuyo a que este proyecto se materializara y logro despertar en mí, amor por la investigación.

A Camilo Bernal Hadad, Santiago Vélez, Leónidas López, Alejandro Cheyne y Goe Rojas, por creer en mí, apoyarme durante este proceso y en especial, por compartir conmigo su estilo de liderazgo del cual hoy tengo una parte de cada uno de ellos.

Alfonso Arango Osorio

DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA

“I declare in lieu of an oath that i have written this thesis by myself, and that i did not use other sources or resources than stated for its preparation. I declare that i have clearly indicated all direct and indirect quotations, and that this thesis has not been submitted elsewhere for examination purposes or publication.”

Alfonso Arango Osorio

Agosto de 2015

CONTENIDO

GLOSARIO	10
RESUMEN	11
PALABRAS CLAVES:	11
ABSTRACT	12
KEY WORDS:	12
INTRODUCCIÓN	13
1. MARCO TEÓRICO	14
1.1. GENERALIDADES	14
1.2. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	15
1.2.1. <i>Proceso de provisión</i>	16
1.2.2. <i>Proceso de Organización de personas</i>	18
1.2.3. <i>Proceso de mantenimiento</i>	19
1.2.4. <i>Proceso de desarrollo</i>	21
1.2.5. <i>Escalas de medida de las Prácticas de Recursos Humanos</i>	23
1.3. ENGAGEMENT	28
1.3.1. <i>El Engagement de los empleados</i>	28
1.3.2. <i>Escalas de medida del Engagement</i>	32
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	37
2.1. LA RELEVANCIA DEL ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	37
2.2. LA RELEVANCIA DEL ESTUDIO DEL ENGAGEMENT EN LAS ORGANIZACIONES	38
2.3. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL ENGAGEMENT	39
2.4. LA RELEVANCIA DEL ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL ENGAGEMENT EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	42
3. OBJETIVOS	46
3.1. OBJETIVO GENERAL	46
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	46
4. METODOLOGÍA	47
4.1. POBLACIÓN OBJETIVO Y MUESTRA	47
4.2. INSTRUMENTOS	48
4.2.1. <i>Cuestionario del Engagement</i>	48
4.2.2. <i>Cuestionario de las PRH</i>	48
4.3. PROCEDIMIENTO	49
5. RESULTADOS	50

5.1.	VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS.....	50
5.2.	PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.....	52
5.2.1.	<i>Análisis factoriales Prácticas de Recursos Humanos</i>	53
5.2.2.	<i>Análisis Factoriales Engagement</i>	56
5.2.3.	<i>Fiabilidad PRH y Engagement</i>	57
5.3.	CORRELACIONES ENGAGEMENT Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	58
5.4.	REGRESIONES	60
6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA.....	78

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LAS PRH	26
TABLA 2. RESUMEN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DEL ENGAGEMENT	35
TABLA 3. SEXO	50
TABLA 4. EDAD	50
TABLA 5. ESTADO CIVIL	51
TABLA 6. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	51
TABLA 7. NIVEL DE CARGO	51
TABLA 8. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	52
TABLA 9. NIVEL EDUCATIVO	52
TABLA 10 - KMO Y PRUEBA DE BARTLETT – PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	53
TABLA 11 - KMO Y PRUEBA DE BARTLETT - ENGAGEMENT	53
TABLA 12 - MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS DE SELECCIÓN	54
TABLA 13 - MATRIZ DE COMPONENTES DE PROMOCIÓN.....	54
TABLA 14 - MATRIZ DE COMPONENTES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.....	55
TABLA 15 - MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	55
TABLA 16 - MATRIZ DE COMPONENTES DE COMPENSACIÓN	56
TABLA 17 - MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS DE BALANCE TRABAJO - FAMILIA.....	56
TABLA 18 - MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS DE ENGAGEMENT	57
TABLA 19 - INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DEL ALFA DE CRONBACH.....	57
TABLA 20 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS PRH Y ENGAGEMENT	58
TABLA 21 - CORRELACIONES ENTRE PRH Y ENGAGEMENT (R DE PEARSON)	59
TABLA 22 - RESUMEN DEL MODELO DE REGRESIÓN - VIGOR	61
TABLA 23 - ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA DEL MODELO - VIGOR	61
TABLA 24 - COEFICIENTESA - VIGOR	61
TABLA 25 - RESUMEN DEL MODELO - DEDICACIÓN / ABSORCIÓN.....	64
TABLA 26 - ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA DEL MODELO - DEDICACIÓN / ABSORCIÓN	64
TABLA 27 - COEFICIENTES - DEDICACIÓN / ABSORCIÓN	65

LISTA DE GRÁFICOS

FIGURA 1 - MODELO DE RELACIÓN ENTRE LAS PRH Y EL VIGOR	63
FIGURA 2 - MODELO DE RELACIÓN ENTRE LAS PRH Y LA DEDICACIÓN/ABSORCIÓN	66

GLOSARIO

Engagement: Es una actitud positiva frente al trabajo, definido por absorción, vigor y dedicación. Se identifica por ser una actitud constante y no pasajera (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002a).

Vigor: Se define por el deseo de dedicación en sus actividades asignadas y su tesón ante los problemas (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002a).

Dedicación: Se define por estar intensamente inmerso en las actividades laborales y experimentar inspiración, orgullo, entusiasmo, inspiración, reto y significado (Schaufeli, et al., 2002a).

Absorción: Se define por un estado de concentración y estar inmerso en las actividades laborales, experimentando que el tiempo fluye con rápidamente y dejar el trabajo genera desagrado (Schaufeli, et al., 2002a).

Prácticas de Recursos Humanos – PRH: Las prácticas de recursos humanos que dan sustento a esta investigación, son las que se citan a continuación: Selección, promoción, formación, evaluación del desempeño; compensación y balance trabajo/familia (grueso 2007).

RESUMEN

Es importante el estudio de las PRH y su relación con el engagement, para la toma de decisiones sobre el recurso humano, de tal forma que el propósito de esta investigación fue describir la relación entre las PRH y el engagement en una Institución de Educación Superior – IES de Bogotá, para ello se llevó a cabo una investigación con 72 colaboradores tanto administrativos como académicos. La escala de medida utilizada en este estudio tiene en cuenta los siguientes factores de las PRH: selección, promoción, formación, evaluación de desempeño, compensación y balance trabajo / familia y los factores analizados de la escala de medida para el engagement son vigor, dedicación y absorción. Los datos después de ser obtenidos, fueron procesados a través del Statical Package for Social Sciences (SPSS). Los datos fueron analizados, con base en los argumentos conceptuales y antecedentes que justifican dicha investigación, generando los resultados que contribuyeron a validar la hipótesis y objetivos planteados, con estadísticos básicos de correlación y regresiones para determinar el poder predictivo de una variable sobre la otra. Los resultados obtenidos en términos generales demuestran que las PRH tienen un efecto significativo en el engagement aunque de manera diferenciada.

PALABRAS CLAVES:

Prácticas de Recursos humanos, Engagement, vigor, dedicación, absorción

ABSTRACT

It is important the study of the HRP and its relation to the engagement, for the decisions making about human resources, so that the purpose of this investigation was to describe the relationship between the HRP and the engagement in a Higher Education Institution - HEI of Bogota, for this it was carried out an investigation with 72 collaborators both administrative as academic. The measurement scale used in this study takes into account the following factors of HRP: selection, promotion, training, performance evaluation, compensation, work / family balance and the factors analyzed in the measurement scale for engagement which are vigor, dedication and absorption. After the data was obtained, it was processed through the Statical Package for Social Sciences (SPSS). The data was analyzed, based on the conceptual arguments and precedents that justify such research, generating results that contributed to validate the hypothesis and objectives raised, with basic statistics of correlation and regression to determine the predictive power of one variable over another. In general terms the results show that the HRP have a significant effect on the engagement although differentially.

KEY WORDS:

HRP, Engagement, vigor, dedication, absorption

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión humana ha tomado gran importancia para la toma de decisiones en términos del talento humano y este hecho combinado con la necesidad de motivar e involucrar a las personas, hace que estos temas tomen relevancia en un mundo cambiante y cada vez más demandante.

Existe evidencia de investigaciones que han demostrado, que las PRH se encuentran relacionadas con resultados de los empleados, como el engagement y si bien la investigación sobre uno y otro tema ha avanzado significativamente, aún existen algunos vacíos.

Se propuso analizar las prácticas de recursos humanos y su relación con el engagement en una institución de educación superior.

El trabajo se estructuró de la siguiente manera: En el primer capítulo se realiza una revisión conceptual a las prácticas de recursos humanos, el engagement, así como las escalas de medida empleadas por diferentes autores. En el segundo capítulo se describe el problema de investigación, justificando la importancia de las PRH y el engagement. En el tercer capítulo se establecen los objetivos y en el capítulo cuarto la metodología empleada. En el quinto capítulo, se encuentran los resultados y en el capítulo sexto, el análisis de los mismos. Finalmente se realiza en el séptimo capítulo, unas conclusiones y recomendaciones a los hallazgos encontrados.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Generalidades

Para Beer (1997), las PRH son uno de los aspectos organizacionales que a ha generado mayor evolución, lo que antes se conocía como el área en la que simplemente se realizaban procesos relacionados con la administración de personal, se transformó en un departamento vital para alcanzar los objetivos organizacionales y un escenario para la construcción de mejoras continuas dentro de la misma empresa. El Boston Consulting Group (2008), sostiene que esta evolución ha llevado a mayores exigencias hacia el departamento de RH en las organizaciones y las ha llevado a modificar sus estructuras, prácticas y roles con el objetivo de transformarse en generadoras de valor.

Según opinión de Schuler y Jackson (1987), las áreas de Recursos Humanos (RRHH) están siendo consideradas como uno de los principales ejes de diferenciación dentro de las organizaciones y se convierten en factor fundamental en la determinación de la ventaja competitiva que caracteriza a las empresas. Para Sarries y Casares (2008), esto se da porque el conocimiento y las habilidades de cada uno de los empleados dentro de la organización, son mas difíciles de imitar.

Para Sarries y Casares (2008), en el área de RH, se ha incrementado el interés por conocer y fortalecer las iniciativas con buenos resultados, la práctica de múltiples relaciones laborales se está haciendo cada día más compleja, ha venido creciendo la cantidad de organizaciones que recurren a jornadas más flexibles, al aumento de beneficios, paralelo a ello, se requieren colaboradores con mayor compromiso y eficiencia. Los encargados de liderar estas áreas, deben continuar en la búsqueda de una respuesta que a partir de experiencias personales o grupales, estén generando buenos resultados en otras organizaciones a este nivel de estudio.

1.2. Prácticas de Recursos Humanos

Según Rousseau y Greller (1994), las PRH definen la experiencia de los individuos en las organizaciones, pues simbolizan la forma como las empresas, tratan a sus colaboradores y la forma como cada práctica influye en la elección que ejercen los empleados con relación a las mismas, determinando la forma de relación entre la empresa y sus colaboradores.

A partir de Sarries y Casares (2008), se puede inferir que en el área de Recursos Humanos se considera como buena práctica, toda aquella actuación o intervención que es valorada y tenida en cuenta de forma positiva y que al estar reflejada por los colaboradores, ayuda significativamente a optimizar el vínculo entre los colaboradores y de éstos con la organización y genera, impactos como el mejoramiento de la imagen institucional, la disminución en el absentismo, la optimización de la calidad, impactando financieramente a la organización.

Sarries y Casares (2008), consideran que la buena práctica debe reunir tres condiciones básicas para que llegue a catalogarse como tal: 1) debe ser buena en sí misma, de tal forma que beneficie a todos los actores; 2) que se haya probado en una organización por periodo relevante con resultados favorables; 3) que sea de fácil adopción, de tal forma que las demás organizaciones la imiten.

De acuerdo con Chiavenato (2009), se puede considerar una clasificación de PRH que permite identificar las que se usan con mayor frecuencia: procesos de provisión de personas, en los que se incluye reclutamiento y selección; procesos de organización de personas, en los que sobresalen el diseño de puestos y la evaluación del desempeño; procesos de mantenimiento de personas, compuesto por remuneración, prestaciones sociales, higiene y seguridad; procesos de desarrollo de personas, conformado por capacitación y desarrollo.

1.2.1. Proceso de provisión

De acuerdo con Chiavenato (2009), la provisión de personas incluye las prácticas de reclutamiento y selección.

1.2.1.1. Reclutamiento

Desde la perspectiva de Llanos (2005), esta práctica se define como el proceso a través del cual las empresas atraen varios candidatos con características y perfiles que los clasifican como aspirantes, con la posibilidad de ubicarse en cargos que se encuentren vacantes en un momento dado, de acuerdo con las necesidades y los requerimientos o perfiles suministrados por el área de recursos humanos en el momento en que se hace la requisición.

Según Barber (1998), el reclutamiento de los posibles candidatos es la etapa con que inicia el proceso de obtención de personas aptas para laborar en la compañía, y es la primera fase de todo el proceso de administración del personal, la cual da paso a la selección y posteriormente permite la posible contratación e integración de los individuos a la empresa. El objetivo del reclutamiento tiene un carácter cualitativo toda vez que hace hincapié en las características y calidad del recurso humano detectado; y cuantitativo, ya que interesa el número de posibles candidatos que sean llamados a participar en el proceso (Gómez, Balkin & Cardy, 2008; Rojas, 2004; Reyes, 2005; Luthe, 1998; Llano, 1997; Byars y Rue, 1997; Dolan, Schuler & Valle, 1999; Zerilli, 1973).

El área de recursos humanos en su calidad de reclutador; debe operar funcionalmente dentro del marco de presupuestos asignados para tales efectos. Normalmente este rubro es considerado un costo o gasto significativo, excepto para aquellas compañías que cuenten con un área de selección debidamente constituida, la

cual realizará un seguimiento riguroso a dicho presupuesto (Werther & Davis, 2008; Butteriss, 2001; Martínez, 2001; Cardona, 2002; Galicia, 1994; Aquino, 1992).

De acuerdo con Gómez, Balkin y Cardy (2008), el reclutamiento es una práctica que bien puede darse de dos formas, como primera medida puede ser de forma interna, donde el proceso de reclutamiento se aplica a posibles candidatos que ya se encuentran trabajando para la compañía y que luego del respectivo proceso, demuestra cumplir con los requisitos y exigencias para el cargo; lo cual se traduce en el aumento de la motivación de dicho personal.

Por otra parte, Dessler (1991), señala que el reclutamiento externo está dado por traer del mercado candidatos que cumplan con el perfil del cargo y que demuestran gran interés de pertenecer a ella. Alles (2006), lo define como la intención que tienen los potenciales candidatos de pertenecer a una organización, mediante un proceso, el cual termina con la presentación del candidato.

1.2.1.2. Proceso de Selección

Casado (2003), define el proceso de selección como la herramienta que consiste en seguir toda una secuencia de etapas específicas, que son utilizados por que la empresa logre decidir cuál o cuáles de los individuos solicitantes deben ser contratados en ella. Dicho proceso inicia con el reclutamiento y termina cuando el área de recursos humanos, determina contratar al candidato elegido.

Para Lillo (2005), existe una gran preferencia por valorar los conocimientos específicos que cada candidato pueda llegar a tener, en el proceso de selección, a través de su hoja de vida que cada uno de ellos hace llegar a las empresas. De igual forma, cada candidato que se postula, es valorado, medido o calificado mediante un riguroso número de pruebas psicotécnicas, médicas, y físicas, entre otras, así como la

información contenida en su hoja de vida es perfectamente confirmada y durante una entrevista personal se evalúan aspectos que la organización considere relevantes o necesarios de tener en cuenta; dichos aspectos, se convierten en algún tipo de termómetro que logrará que los mismos sean tenidos en cuenta.

Múch (2005), indica que la selección, radica en el buen manejo que esta le dé a un conjunto de pasos específicos, para lograr describir y realizar una evaluación concienzuda de los aspectos y posibles aptitudes de los candidatos, que le permita llegar a definir quién cumple con los requisitos mínimos y así poder determinar el candidato adecuado.

1.2.2. Proceso de Organización de personas

De acuerdo con Chiavenato (2009), el mantenimiento de personas incluye diseño y análisis de puestos, y evaluación de desempeño.

1.2.2.1. Análisis y Diseño de puestos

Para Gómez, Balkin y Cardy (2008); Sherman, Bohlander y Snell (1999) y Rue y Byars (2000) esta práctica consiste en detallar paso a paso los objetivos y actividades relacionados con el puesto, la forma a través de la cual se ejecutan las tareas y las condiciones específicas con las que debe contar el colaborador para llevar correctamente sus funciones, esta descripción debe responder el que, como y para qué llevar a cabo cada actividad.

De igual forma Fernández (1995), la descripción de tareas puede llevarse a un nivel de detalle que determine movimientos, tiempos, acciones y un flujo de trabajo que defina la forma en que se llevara a cabo cada tarea.

1.2.2.2. Evaluación del desempeño

Rodríguez (2002), define la práctica de evaluación de desempeño como el proceso a través del cual se plasma el rendimiento del colaborador, determinando el nivel de calidad en el rol, las competencias más evidentes y la forma en que genera valor para la organización.

Ariza y Morales (2004), definen la evaluación como la forma de valorar al colaborador de una forma sistémica, irreflexiva o lógica, pero en el momento en que debe llevarse a cabo, las diferencias son evidentes en cada organización.

Brickey (2004), lo que motiva a las organizaciones a evaluar a sus colaboradores, es que es un mecanismo de enterar a cada individuo de cómo mejorar en el trabajo y adicionalmente determina la forma en que cada colaborador generar valor para la empresa y puede servir como referencia para establecer recompensas, reconocimientos o quizás despidos.

1.2.3. Proceso de mantenimiento

De acuerdo con Chiavenato (2009), el mantenimiento de personas incluye la remuneración, prestaciones sociales, higiene y seguridad.

1.2.3.1. Remuneración

Para García y Casanueva (2002), está dado por desde una perspectiva de justicia está dado por la generación de valor y aportes de los colaboradores y las necesidades que estos tengan. En la medida en que un colaborador genere mayor valor por la organización este debe tener una mayor retribución, de igual forma que podría remunerarse por su nivel de formación y experiencia.

El Boletín 39 publicado por la universidad EAFIT (s.f.), clasifica los tipos de remuneración: 1) a destajo y 2) por productividad. La primera la define como aquella que está determinada por una obra labor, de tal forma que el pago está en función de dicha labor y no está definido con un contrato laboral. La segunda es aquella determinada por un mecanismo de remuneración, según el desempeño, según el trabajo realizado.

Para Chiavenato (2009), parte de la asignación laboral debe ser definida de forma fija la cual se pagará sin importar la labor realizada y adicionalmente la otra parte estará dada según las metas obtenidas y el cumplimiento de las mismas. Este último mecanismo busca relacionar de forma variable la remuneración en función del resultado, para optimizar los recursos de las organizaciones.

1.2.3.2. Prestaciones Sociales

Chiavenato (2009), manifiesta que la forma en que las organizaciones brindan a sus colaboradores comodidades, facilidades y ahorro de esfuerzo es a través de las prestaciones sociales. Normalmente estas son asumidas en una mayor medida por las empresas y en otro porcentaje menor por los colaboradores y sirven como mecanismo para que los colaboradores permanezcan en niveles óptimos de satisfacción y productividad.

1.2.3.3. Higiene y seguridad

De acuerdo con Sherman, Bohlander & Snell, (1999), define la seguridad como el grupo de acciones psicológicas, educativas y médicas, empleadas evitar situaciones inseguras y prever accidentes, influyendo en los colaboradores, para que tome las medidas necesarias con antelación para no asumir riesgos. La meta fundamental es construir ambientes seguros de trabajo, controlando la fuente que podría generarlas.

De igual forma para Chiavenato (2009), la higiene laboral está dado por las medidas que la empresa define para asegurar la salud mental y física. El lugar donde se desempeñan las labores, se define como el sitio donde la higiene toma relevancia y es allí donde se busca garantizar condiciones óptimas de trabajo controlando aspectos como iluminación, ruido, aire, equipos de trabajo y humedad. El objetivo es que el colaborador experimente lugar de trabajo favorable y positivo. La salud mental de igual forma se convierte en un factor relevante para el desempeño de los colaboradores, de tal forma que debe contribuir a optimizar los niveles de desempeño y rendimiento.

1.2.4. Proceso de desarrollo

De acuerdo con Chiavenato (2009), el desarrollo de personas incluye las prácticas de capacitación y desarrollo.

1.2.4.1. Capacitación

Rodríguez (2002), define la capacitación como el mecanismo a través del cual se genera el escenario para llevar a cabo el aprendizaje. Busca fortalecer e incrementar los niveles de conocimiento que el colaborador aplica en el desarrollo de su rol, facilitando el proceso de adopción de técnicas, que optimicen la ejecución de tareas específicas, del cargo actual y de futuros roles dentro de la institución.

Decenzo y Robbins (2001), sugieren que la dinámica del mercado laboral, lleva a los empleados a estar en constante cambio y actualización de sus competencias y habilidades, de tal forma que el compromiso de las empresas no está dado solo para los colaboradores nuevos, sino también para todo el personal de la organización.

Snell y Sherman (2001), determinan que el personal nuevo trae diferentes niveles de formación y conocimiento, acompañado de destrezas y habilidades, aptas para el

desarrollo de sus funciones, pero la organización debe velar por unos mínimos de conocimiento, los cuales debe fortalecer a través de capacitaciones necesarias antes de ingresar al nuevo rol asignado, de igual forma algunos colaboradores requieren capacitación continua, con el objetivo de mantener niveles óptimos de eficiencia y eficacia en su desempeño, adaptando nuevas formas de trabajo.

Para Dessler y Varela (2001), la capacitación está dada por el proceso desarrollado para proveer a los colaboradores, tanto nuevos como antiguos las competencias y habilidades necesarias para cumplir desempeñar su rol.

Chiavenato (2009); Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), definen algunos tipos de capacitación como la de aprendiz, instructor, prácticas y la de ascenso, generando posibilidades de crecimiento y fortalecimiento de competencias para nuevos roles.

1.2.4.2. Desarrollo

Decenzo y Robbins (2001), definen el desarrollo como la posibilidad potencial que tiene un colaborador de ser promovido a otros puestos de trabajo dentro de la misma empresa, identificando las competencias y habilidades que el colaborador podrá requerir para asumir una nueva función, pensando en el crecimiento tanto del colaborador como de la organización a futuro.

Para Gómez, Balkin y Cardy (2008), la rotación de personas en los diferentes cargos, la posibilidad de que un colaborador desempeñe nuevos roles y cargos bajo supervisión dada su evidente capacidad de trabajo, el aprendizaje a través del hacer, la delegación de proyectos bajo supervisión, poder tomar decisiones de forma compartida, practicar a través de simuladores, escenarios de discusión, el estudio de casos y los laboratorios de prueba controlada, son métodos de desarrollo.

En resumen las prácticas de recursos humanos, de acuerdo a Chiavenato (2009), son: procesos de provisión, procesos de organización, procesos de mantenimiento y procesos de desarrollo del recurso humano.

1.2.5. Escalas de medida de las Prácticas de Recursos Humanos

En la literatura académica se han identificado sistemas de medición de las PRH.

Adegunmi (2015) en su investigación pidió a los empleados encuestados que reportan su grado de satisfacción con las PRH: satisfacción con el pago, con el entrenamiento, con el desarrollo de carrera, con las horas de trabajo, con las condiciones de trabajo y en la relación con el jefe inmediato. La escala de medida empleada fue una escala tipo Likert de 1-5, donde 1 representaba totalmente en desacuerdo y 5 representaba totalmente de acuerdo. El coeficiente α de Cronbach de la escala fue de 0,874.

Iris (2014) estudió las PRH en relación con otras variables. Las variables de recursos humanos consideradas fueron: evaluaciones de desempeño periódicas, formación y desarrollo de programa, programas de desarrollo del liderazgo, encuestas sobre empleados engagement, entrevistas conductuales en proceso de contratación, planes de la sucesión, identificación de talentos, modalidades de trabajo flexible, entrenamiento, programas de inducción, evaluación de 360 grados, employer branding, programas de gestión del talento, modelo general por competencias, encuesta de satisfacción de los colaboradores, plan de carrera, remuneración competitiva, mentoring, social media, programas de gerentes en entrenamiento, centros de evaluación en el proceso de contratación, participar en encuestas del mejor empleador, programas de balance de trabajo y familia, programas de RSE, centros de desarrollo, incentivos personalizados, diseño del trabajo individualizado, gerentes interinos y encuestas de participación en (Familia amigos empleados).

Juhdi, Pa'wan y Kaur (2013) estudiaron los efectos mediadores del compromiso y engagement organizacional en relación con las PRH (gestión de carrera, evaluación del desempeño, compensación, balance persona-trabajo y el control de trabajo) y la intención de rotación. El instrumento utilizado por ellos fue un cuestionario que se divide en dos secciones: Sección A pregunto acerca de las PRH y los resultados de los empleados; y la sección B pregunto acerca de los perfiles demográficos de los encuestados. El instrumento contaba con 8 factores y la consistencia interna del Alfa de Cronbach fue: factor 1 (10 ítems) gestión de la carrera 0.879; factor 2 (3 ítems) compromiso de la organización 0,851, factor 3 (5 ítems) equilibrio persona-trabajo 0,813; factor 4 (3 ítems) intención de rotación 0.898; factor 5 (5 ítems) engagement organizacional 0,837; factor 6 (3 ítems) compensación 0,816, factor 7 (4 ítems) evaluación del desempeño 0,847 y factor 8 (3 ítems) control de trabajo 0,783.

Ahmad (2013) a través de dos instrumentos estudió el rol de las PRH, en el nivel de rotación y su efecto mediador en el engagement de los empleados. Para analizar las PRH utilizó una escala de 5 factores: 1) desarrollo de competencias $\alpha=0,874$ (6 ítems), 2) reconocimiento $\alpha=0,875$ (6 ítems), 3) empoderamiento $\alpha=0,838$ (5 ítems), 4) estructura salarial $\alpha=0,859$, (5 ítems), 5) balance trabajo familia $\alpha=0,846$ (5 ítems).

Serna, Álvarez y Calderón (2012) estudiaron sí la cultura organizacional influyen positivamente de forma significativa en las PRH. Adicionalmente estudiaron si las PRH impactaron positivamente de forma significativa el desarrollo de diversas culturas en las organizaciones. Las seis variables de recursos humanos consideradas fueron: Aprovisionamiento, oportunidades de carrera, valoración, capacitación, compensaciones y otros aspectos. Para las PRH utilizaron una escala tipo Likert con 28 ítems, en una escala de 1 - 5. La fiabilidad o consistencia interna para cada dimensión fue: aprovisionamiento (5 ítems) $\alpha=0,393$, capacitación (5 ítems) $\alpha=0,749$, plan de carrera (5 ítems) $\alpha=0,798$, valoración (5 ítems) $\alpha=0,858$, compensación (5 ítems) $\alpha=0,743$ y otros aspectos (3 ítems) $\alpha=0,759$, el Alfa de cronbach combinado fue de 0,816.

Boada y Gil (2011) estudiaron las propiedades psicométricas de la escala (PRH-33) buscando determinar su validez con las PRH. Sobre los 15 ámbitos un total de 198 ítems sobre PRH, que posteriormente se redujeron, según los expertos a una escala de 97 ítems. El análisis factorial exploratorio de los 97 ítems fue reducida por el autor ajustando su tamaño a 33 ítems, buscando las saturaciones más elevadas. Este instrumento cuenta con 2 factores: A) desarrollo (crecimiento profesional de las personas) con 16 ítems, conformado por aspectos como el trabajo en equipo, el liderazgo, la conciliación, los cambios y la innovación; B) formalización (uso de procesos, procedimientos y herramientas) con 17 ítems, conformado por aspectos documentales, a la definición de planes y la utilización de modelos de gestión. La consistencia interna (Alfa de Cronbach) para desarrollo 0,93 y para Formalización, 0,90, las estimaciones de la fiabilidad de la escala combinada fue de 0,89.

Calderón y Serna (2009) analizaron cómo se aplican y desarrollan de forma diferente, las PRH con diferentes perfiles culturales dominantes. También estudiaron la relación del tipo de cultura de la empresa con las PRH. Finalmente estudiaron la fuerza cultural de las empresas y si existe relación positiva con las PRH. Se consideraron seis PRH: Aprovechamiento, capacitación, oportunidades de carrera, valoración, compensaciones y otros aspectos. Utilizaron una escala tipo Likert para las PRH, con 28 ítems, en una escala de 1 - 5. La fiabilidad o consistencia interna para cada dimensión fue: aprovechamiento (5 ítems) $\alpha=0,393$, capacitación (5 ítems) $\alpha=0,749$, plan de carrera (5 ítems) $\alpha=0,798$, valoración (5 ítems) $\alpha=0,858$, compensación (5 ítems) $\alpha=0,743$ y otros aspectos (3 ítems) $\alpha=0,759$, el Alfa de cronbach combinado fue de 0,816.

Grueso (2009) estudió un conjunto de PRH desde la perspectiva del género. Las seis PRH consideradas fueron: provisión, promoción, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, compensación y conciliación trabajo - familia. Utilizo una escala tipo Likert con 83 ítems, en una escala de 5 - 1. La fiabilidad o consistencia interna para cada dimensión fue: selección (15 ítems) $\alpha=0,87$, promoción (11 ítems) $\alpha=0,90$, formación y

desarrollo (15 ítems) $\alpha=0,94$, evaluación y desempeño (19 ítems) $\alpha=0,95$, compensación (11 ítems) $\alpha=0,81$ y conciliación trabajo - familia (12 ítems) $\alpha=0,12$.

Céspedes, Jerez, y Valle (2005) analizaron la capacidad de aprendizaje organizativo y la relación entre la adopción de PRH de alto rendimiento. Indagaron como las organizaciones con estrategias de RH más avanzadas, logran desarrollar una mayor capacidad de aprendizaje. Las variables incluidas en el instrumento fueron: compromiso hacia el aprendizaje (5 ítems), perspectiva de sistema (3 ítems), apertura y experimentación (4 ítems) y transferencia de conocimiento (4 ítems). La consistencia interna del Alfa de Cronbach para compromiso con el aprendizaje es de 0,82, para perspectiva de sistema 0,78, para apertura y experimentación 0,73 y para transferencia de conocimiento, 0,80, las estimaciones de la fiabilidad de la escala combinada fue de 0,88. Las prácticas tenidas en cuenta fueron: formación, contratación, remuneración individual, variable, media, de largo plazo e incentivos. Para cada una de las prácticas consideradas se asignó un ítem con 7 niveles de medida.

La Tabla 1 describe en resumen las escalas de medida de las PRH identificadas en la literatura académica.

Tabla 1. Resumen de las escalas de medida de las PRH

Autor	Año	Dimensiones	Alfa de Cronbach
Adewunmi	2015	Pago	0,874
		Entrenamiento	
		Desarrollo de Carrera	
		Horas de trabajo	
		Condiciones de trabajo	
Iris	2014	Evaluación de desempeño periódicas	N/A
		Formación y desarrollo de programa	
		Programas de desarrollo del liderazgo	
		Encuestas sobre empleados engagement	
		Entrevistas conductuales en proceso de contratación	
		Planes de sucesión	
		Identificación de talentos	

		Modalidades de trabajo flexible	
		Entrenamiento	
		Programas de Inducción	
		Evaluación de 360 grados	
		Employer Branding	
		Programas de gestión del talento	
		Modelo general por competencias	
		Encuesta de satisfacción de los colaboradores	
		Plan de Carrera	
		Remuneración competitiva	
		Mentoring	
		Social media	
		Programas de gerentes en entrenamiento	
		Centros de evaluación en el proceso de contratación	
		Participar en encuestas del mejor empleador	
		Programas de balance de trabajo y familia	
		Programas de RSE	
		Centros de desarrollo	
		Incentivos personalizados	
		Diseño de trabajo individualizado	
		Gerentes interinos	
		Encuestas de participación en (familia amigos empleados)	
Juhdi, Pa'wan y Kaur	2013	Gestión de carrera	0,879
		Compromiso de la organización	0,851
		Equilibrio persona-trabajo	0,813
		Intención de rotación	0,898
		Engagement Organizacional	0,837
		Compensación	0,816
		Evaluación de desempeño	0,847
		Control de trabajo	0,783
Amad	2013	Desarrollo de competencias	0,874
		Reconocimiento	0,875
		Empoderamiento	0,838
		Estructura salarial	0,859
		Balance trabajo familia	0,846
Serna, Álvarez y Calderón	2012 2009	Aprovisionamiento	0,393
		Capacitación	0,749
		Plan de Carrera	0,798
		Valoración	0,858

		Compensaciones	0,743
		Otros Aspectos	0,759
Boada y Gil	2011	Desarrollo - crecimiento profesional de las personas (trabajo en equipo, liderazgo, conciliación, cambios e innovación)	0,93
		Formalización - uso de proceso, procedimientos y herramientas (aspectos documentales, definición de planes, utilización de modelos de gestión)	0,9
Grueso	2007	Selección	0,87
		Promoción	0,90
		Formación y desarrollo	0,94
		Evaluación de desempeño	0,95
		Compensación	0,81
		Conciliación trabajo – familia	0,86
Céspedes, Jerez y Valle	2005	Contratación selectiva	N/A
		Contrataciones fijas	
		Formación intensiva	
		Formación genérica (polivalente)	
		Promoción cualitativa	
		Evaluación cualitativa	
		Retribución basada en el individuo	
		Retribución variable	
		Nivel retributivo medio-alto	
		Retribución a largo plazo	
		Incentivos colectivos	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Tabla 1, las prácticas de recursos humanos más empleadas son: selección, promoción, formación, evaluación de desempeño, compensación y Balance trabajo familia.

1.3. Engagement

1.3.1. El Engagement de los empleados

Kahn (1990), sostiene que el Engagement representa la capacidad y disposición del colaborador, hacia una actitud positiva frente al trabajo, identificando sus valores y

objetivos, de tal forma que logra obtener confianza en la interacción con sus compañeros, lo que se puede traducirse, en una intención de disponibilidad para trabajar en equipo a partir de la necesidad innata del individuo de encontrar su desarrollo social.

Para Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, y Bakker, (2002a), el Engagement es una actitud positiva frente al trabajo, definido por absorción, vigor y dedicación. Se identifica por ser una actitud constante y no pasajera.

Schaufeli y Salanova (2007), describen que el escenario laboral donde los colaboradores se vinculan afectiva y enérgicamente con un estado psicológico de realización se entiende como estar engagement.

Para Armstrong (2009), el Engagement se lleva a cabo cuando la gente en el trabajo está interesada en las actividades que realiza e incluso se encuentra entusiasmada con las labores que desarrolla y además está dispuesta a hacer un esfuerzo adicional para conseguir que se hagan las actividades en la medida de sus posibilidades.

Así mismo para Attridge (2009), el nivel de engagement de los empleados puede variar de mayor a menor en función del colaborador. Esta variabilidad en el engagement se relaciona con aspectos clave de rendimiento de la organización y está influenciado por muchos aspectos de la estructura de la empresa, así como de su funcionamiento. Aunque el engagement se expresa por cada trabajador a través de su desempeño en el trabajo, su comportamiento en el trabajo es a menudo un reflejo del tipo de clima organizacional en el que están trabajando.

Para Gorgievski, Bakker y Schaufeli (2010), la forma de conducta positiva que asumen los colaboradores, produce un estado de bienestar en el colaborador, que conduce a sentir placer al realizar las actividades propias de su labor. Esta sensación

difiere del estímulo producido por la adicción laboral, donde no existe placer al desarrollar las actividades asignadas.

Schaufeli & Bakker (2010), definen el Engagement como una emoción positiva asociada con los colaboradores, que conlleva a un estado de bienestar psicológico. Se define como un estado de completa concentración promovido por una sensación positiva de bienestar y placer.

Bakker, Demerouti y Brummelhuis (2012), afirman que colaboradores que experimentan estar engagement, expresan dedicación y energía en las tareas asignadas, se muestran conectados psicológicamente con su rol y de esta manera surge el engagement.

Arenas y Andrade (2013), destacan que a través del engagement se viven momentos de conexión y de realización con las tareas asignadas. El engagement se manifiesta de forma constante y permanente que influye en la conducta de los individuos.

Para Arenas y Andrade (2013), los colaboradores tienen múltiples factores de exposición entre los que se destacan el estrés, situaciones de acoso en el trabajo y el síndrome de burnout que desencadena problemas de salud asociados al corazón y los huesos.

Arenas y Andrade (2013), observa que la salud de los colaboradores y el bienestar de los mismos, puede abordarse a través de dos enfoques: 1) evitar las enfermedades tales como el estrés, la desmotivación e insatisfacción laboral y el burnout, lo cual ayudaría a prever el absentismo y optimización de recursos, pero es un enfoque dado a atender riesgos y efectos negativos. 2) la psicología positiva, la cual está dada no por la manifestación de enfermedades sino por la ausencia de las mismas, de tal forma que se enfoca a comportamientos y conductas positivas del individuo. El Engagement es derivado de este segundo enfoque de la psicología positiva.

Martínez y Salanova (2003), Salanova y Schaufeli (2004), Schaufeli y Salanova (2007), Schaufeli & Bakker (2010), Rodríguez y Bakker (2013), plantean tres dimensiones para la medición de Engagement: vigor, dedicación y absorción.

1.3.1.1. Vigor

De acuerdo con Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, y Bakker, (2002a), se define por el deseo de dedicación en sus actividades asignadas y su tesón ante los problemas.

Para Martínez y Salanova (2003), está dado por altos niveles de energía, contrario a estar exhausto, manifestando total capacidad para disponer de los esfuerzos necesarios, a pesar de las adversidades, para lograr el objetivo.

1.3.1.2. Dedicación

Para Schaufeli, et al., (2002a), se define por estar intensamente inmerso en las actividades laborales y experimentar inspiración, orgullo, entusiasmo, reto y significado.

Para Rodríguez y Bakker (2013), vigor es a agotamiento, como dedicación es a cinismo, dado que son contrarios sus significados, de forma negativa se asocian con el burnout, aunque no existe esa equivalencia entre ineficacia y absorción.

1.3.1.3. Absorción

Para Schaufeli, et al., (2002a), se define como un estado de concentración y estar inmerso en las actividades laborales, experimentando que el tiempo fluye rápidamente y evita que el trabajo genere desagrado.

1.3.2. Escalas de medida del Engagement

En la literatura académica se encuentran numerosos estudios para la medición del engagement.

Shuck, Zigarmi y Owen (2015) utilizaron un enfoque multimediación para explorar la relación que existe entre la teoría de la auto-determinación, el engagement y el desempeño. Se emplearon tres instrumentos de medida del engagement. Las medidas utilizadas fueron el Job Engagement Scale (JES); (Rich, LePine & Crawford, 2010, citado por Shuck, Zigarmi & Owen, 2015), el Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9); (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006, citado por Shuck, Zigarmi & Owen, 2015) y el harmonious and obsessive passion HOPS (Vallerand et al, 2003 citado por Shuck, Zigarmi & Owen, 2015):

El Job Engagement Scale (JES) es una escala de tres factores (cognitivo, emocional, y el engagement físico) con escalas independientes para cada factor. La estimación de fiabilidad para cada subescala fue la siguiente: el engagement cognitivo, $\alpha=0,96$ (6 ítems); engagement emocional, $\alpha=0,96$ (6 ítems); engagement físico, $\alpha=0,94$ (6 ítems). Estimaciones de la fiabilidad de la escala combinada fue $\alpha=0,97$ (Shuck, Zigarmi & Owen, 2015).

El Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) fue una escala de tres factores (vigor, dedicación y absorción) con escalas independientes para cada factor. La estimación de la fiabilidad de consistencia interna para cada subescala: vigor, $\alpha=0,91$ (tres ítems); dedicación, $\alpha=0,91$ (tres ítems); absorción, $\alpha =0,83$ (tres ítems). Estimaciones de la fiabilidad de la escala combinada fue $\alpha=0,92$ (Shuck, Zigarmi & Owen, 2015).

Shuck, Zigarmi y Owen (2015) midieron la pasión del trabajo utilizando la escala de medida HOPS (harmonious and obsessive passion). Esta escala se compone de dos

factores (pasión obsesiva - pasión armoniosa) con escalas independientes por factor. Las estimaciones de la fiabilidad de consistencia interna para cada subescala: armonioso, $\alpha=0,71$ (siete ítems) y obsesivo, $\alpha=0,91$ (siete ítems). Estimaciones de la fiabilidad de la escala combinada fue $\alpha=0,92$ (Shuck, Zigarmi & Owen, 2015).

Iris (2014) estudió la relación entre engagement y aspectos de los empleados. Las variables asociadas con los aspectos de los empleados: la capacidad de atracción del talento, la capacidad de retención del talento, la moral de los empleados y el engagement. Las prácticas del engagement estudiadas fueron: la importancia de los empleados engagement, estrategia definida para el engagement, medición del engagement, elaboración de encuestas, compartir los resultados de las encuestas y seguimiento y participación del engagement.

De acuerdo al estudio de Iris (2014), las prácticas del engagement están positivamente relacionadas con los aspectos de los empleados. Los hallazgos encontrados entre las prácticas del engagement y los aspectos de los empleados fueron: la importancia y la medición del engagement como prácticas se encuentran relacionadas de manera positiva y significativa con la atracción, retención del talento y la moral de los empleados. No se encontró relación positiva entre la realización de las encuestas a los empleados y el seguimiento y participación del engagement con los aspectos de los empleados.

Ahmad (2013) a través de dos instrumentos estudió el rol de las PRH, en el nivel de rotación y su efecto mediador en el engagement de los empleados. Para el engagement utilizó una escala de 12 ítems $\alpha=0,961$ y para analizar las prácticas de recursos humanos utilizó una escala de 5 factores: 1) desarrollo de competencias $\alpha=0,874$ (6 ítems), 2) reconocimiento $\alpha=0,875$ (6 ítems), 3) empoderamiento $\alpha=0,838$ (5 ítems), 4) estructura salarial $\alpha=0,859$, (5 ítems), 5) balance trabajo familia $\alpha=0,846$ (5 ítems).

Juhdi, Pa'wan y Kaur (2013) las PRH y los efectos mediadores del compromiso y engagement (gestión de carrera, evaluación del desempeño, compensación, balance persona-trabajo y el control de trabajo) y la intención de rotación. El instrumento utilizado por ellos fue un cuestionario que se divide en dos secciones: Sección A pregunto acerca de las PRH y los resultados de los empleados; y la sección B pregunto acerca de los perfiles demográficos de los encuestados. El instrumento contaba con 8 factores y el Alfa de Cronbach fue: factor 1 (10 ítems) gestión de la carrera 0.879; factor 2 (3 ítems) compromiso de la organización 0,851, factor 3 (5 ítems) equilibrio persona-trabajo 0,813; factor 4 (3 ítems) intención de rotación 0.898; factor 5 (5 ítems) engagement organizacional 0,837; factor 6 (3 ítems) compensación 0,816, factor 7 (4 ítems) evaluación del desempeño 0,847 y factor 8 (3 ítems) control de trabajo 0,783. Todos los artículos se midieron en una escala de 5 puntos, 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Spontón, Medrano, Maffei, Spontón y Castellano (2012), validaron el UWES a la población de trabajadores de Córdoba en Argentina. Se evaluó mediante la versión Española (Salanova et al., 2000) del Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Martínez, Marques, Salanova & Bakker, 2002b) compuesta por 17 ítems distribuidos en 3 factores: vigor 6 ítems, dedicación 6 ítems y absorción 5 ítems. Se utilizó una escala de tipo Likert de siete posiciones desde 0 (nunca) hasta 6 (siempre). El Alfa de Cronbach para vigor es de 0,76, para dedicación 0,88 y para absorción, 0,69, las estimaciones de la fiabilidad de la escala combinada fue de 0,90.

Lisbona, Morales y Palací (2009) midieron el engagement como resultado de la socialización institucional. Utilizaron el cuestionario Organizational Socialization Inventory (OSI), propuesto por Taormina (1994), para medir los contenidos del proceso de socialización.

Para medir el engagement, Lisbona, Morales y Palací (2009) utilizaron la versión española de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000) del WES, con tres

subescalas de 5 ítems por factor: vigor, dedicación y absorción, con una escala tipo Likert de 6 puntos, desde 1 que representa nunca-ninguna hasta 6 que representa siempre o todos los días). El Alfa de Cronbach para vigor fue de 0,83, para dedicación 0,89 y para absorción, 0,82.

Según Schufeli y Bakker (2003), originalmente la escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, con 24 ítems: (9) vigor, (8) dedicación, con base en frases del Maslach Burnout Inventory – MBI. En análisis psicométricos posteriores, se encontraron inconsistencias en otros dos ítems, de tal forma que se conformó una versión UWES – 15. La consistencia interna en cada subescala: vigor, $\alpha=0,86$ (cinco ítems); dedicación, $\alpha=0,92$ (cinco ítems); absorción, $\alpha =0,82$ (cinco ítems). Estimaciones de la fiabilidad de la escala combinada fue $\alpha=0,92$. Al final se utilizó una versión corta a través, con el fin de reducir las escalas a un máximo de 3 ítems. La consistencia interna en cada subescala: vigor, $\alpha=0,84$ (tres ítems); dedicación, $\alpha=0,89$ (tres ítems); absorción, $\alpha =0,79$ (tres ítems). Estimaciones de la fiabilidad de la escala combinada fue $\alpha=0,93$. Estos estudios fueron aplicados entre 1999 y 2003 en Holanda y Bélgica, con las versiones, UWES-9, UWES-15 y UWES-17.

La Tabla 2 describe en resumen las escalas de medida del Engagement identificadas en la literatura académica.

Tabla 2. Resumen de las escalas de medida del engagement

Autor	Año	Dimensiones	Alfa de Cronbach
Shuck, Zigarmi y Owen	2015	Engagement Cognitivo	0,96
		Engagement Emocional	0,96
		Engagement Físico	0,94
Shuck, Zigarmi y Owen	2015	Vigor	0,91
		Dedicación	0,91
		Absorción	0,83
Iris	2014	La importancia de los empleados Engagement	N/A
		Estrategia definida para el engagement	
		Medición del engagement	
		Elaboración de encuestas	

		Compartir los resultados de las encuestas	
		Seguimiento y participación del engagement	
Amad	2013	Engagement	0,961
Juhdi, Pa'wan y Kaur	2013	Gestión de carrera	0,879
		Compromiso de la organización	0,851
		Equilibrio persona-trabajo	0,813
		Intención de rotación	0,898
		Engagement Organizacional	0,837
		Compensación	0,816
		Evaluación de desempeño	0,847
Spontón, Medrano, Maffei, Spontón y Castellano	2012	Control de trabajo	0,783
		Vigor	0,76
		Dedicación	0,88
Lisbona, Morales y Palací	2009	Absorción	0,69
		Vigor	0,83
		Dedicación	0,89
Schufeli y Bakker UWES-17	2003	Absorción	0,82
		Vigor	0,83
		Dedicación	0,92
Schufeli y Bakker UWES-15	2003	Absorción	0,82
		Vigor	0,86
		Dedicación	0,92
Schufeli y Bakker UWES-9 Versión Corta	2003	Absorción	0,82
		Vigor	0,84
		Dedicación	0,89
		Absorción	0,79

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 2, la escala de engagement mas empleada es la de UWES-9 compuesta por vigor, dedicación y absorción.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación existente ha demostrado que las PRH se encuentran relacionadas con resultados de los colaboradores como el engagement (Ahmad 2013; Rodríguez & Bakker 2013; Truss, Shantz, Soane, Alfes, & Delbridge 2013; Roy 2013; Juhdi, Pa'wan & Kaur 2013; Martin Woollard & Clinton 2011; Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss 2008; Lockwood 2007; Higgs 2007; y Salanova & Schaufeli 2004), y si bien la investigación sobre uno y otro tema ha avanzado significativamente, aún existen algunos vacíos.

2.1. La relevancia del estudio de las Prácticas de Recursos Humanos

Adewunmi (2015), sugiere que la apreciación de las PRH es vital para la empresa que esté dispuesta a mejorar la satisfacción en el trabajo. Las PRH son un tema de interés para las organizaciones pues determinan los resultados de las mismas. En este sentido, Adewunmi (2015) estudió la relación entre el nivel de satisfacción de los colaboradores y las PRH. Las dimensiones estudiadas fueron: satisfacción con compensación, entrenamiento, desarrollo de carrera, horas de trabajo, condiciones de trabajo y relación con el jefe inmediato. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados estaban satisfechos con las horas de trabajo, con su jefe inmediato y las condiciones de trabajo y en un menor grado de satisfacción con el entrenamiento, el salario y el desarrollo de carrera.

Desde la visión de los encargados de gestión humana, se ha evidenciado que las prácticas más frecuentemente empleadas durante el periodo 2010 - 2012: evaluaciones de desempeño periódicas, formación y desarrollo de programa, programas de desarrollo del liderazgo, encuestas sobre empleados engagement, entrevistas conductuales en proceso de contratación, planes de la sucesión, identificación de talentos, modalidades de trabajo flexible, entrenamiento, programas de inducción,

evaluación de 360 grados, employer branding, programas de gestión del talento, modelo general por competencias, encuesta de satisfacción de los colaboradores (Iris, 2014). De igual forma, de acuerdo con la investigación conducida por Iris (2014), las prácticas de recursos humanos usadas con una menor regularidad fueron: plan de carrera, remuneración competitiva, mentoring, social media, programas de gerentes en entrenamiento, centros de evaluación en el proceso de contratación, participar en encuestas del mejor empleador, programas de balance de trabajo y familia, programas de RSE, centros de desarrollo, incentivos personalizados, diseño del trabajo individualizado, gerentes interinos y encuestas de participación en (Familia amigos empleados).

2.2. La relevancia del estudio del Engagement en las organizaciones

Mediante su investigación Iris (2014), realizó un hallazgo relevante entre los responsables de gestión humana, en torno al reconocimiento del engagement como factor clave de resultados, de allí su importancia en el ámbito académico y empresarial. De acuerdo con los resultados obtenidos, dos tercios de los participantes del estudio conducido por Iris (2014) informaron que el engagement está claramente definido dentro de la estrategia de la empresa.

Por otra parte Ahmad (2013), defiende que el engagement es un tema relevante para las empresas, pues determina la baja intención de rotación.

Schaufeli y Bakker (2003), también identificaron que el engagement está positivamente relacionado con el desempeño laboral. Identificaron como posibles causas del engagement, la asociación positiva con aspectos del rol que son identificadas como mecanismos motivadores o estimuladores que sirven como vínculo frente a los colegas, del jefe directo, la práctica de desempeño, acompañamiento y capacitación.

Truss, Shantz, Soane, Alfes, y Delbridge (2013) Sostienen que se necesitan más investigaciones en estrategias y PRH que tengan mayor éxito en elevar los niveles de engagement. Para validar su idea identificaron varias preguntas, sobre el desarrollo, la aplicación y la experiencia de iniciativas de participación del “hacer” engagement y del “estar” engagement. La mayor parte de las investigaciones sobre engagement, ha tenido lugar desde el campo de la psicología, que se ha centrado en las variables de actitud desde el nivel micro, es decir estar engagement, y aun no se ha analizado como los gerentes y profesionales de gestión de recursos humanos de alto nivel influyen sobre el desarrollo y búsqueda para integrar programas de participación del “hacer” engagement, ni han tratado de evaluar la experiencia vivida de estos empleados.

2.3. Importancia del estudio de las Prácticas de recursos humanos y el Engagement

Existe evidencia de la relación existente entre las prácticas de recursos humanos y el engagement de los empleados. Por ejemplo Ahmad (2013), demostró que el uso efectivo de las PRH conduce a un alto grado de engagement. En dicho estudio también se evidenció que la relación entre las PRH y la intención de rotación esta mediada por el engagement.

Truss, Shantz, Soane, Alfes, y Delbridge (2013) hacen una recopilación de seminarios y documentos de investigación del vínculo entre las PRH y el engagement y analizan la forma como el engagement puede constituir el mecanismo mediante el cual las PRH impactan el desempeño individual y organizacional. Determinan que el engagement tiene el potencial para convertirse en el discurso dominante en las PRH y concluyen que aún existen muy pocos estudios sobre la relación entre el engagement y las PRH.

Roy (2013) ha puesto de manifiesto las formas en que diferentes PRH, incluyendo el diseño de trabajo, reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación

desempeño pueden mejorar el engagement del empleado. Pero también plantean que el Engagement es más complejo de lo que parece.

Juhdi, Pa'wan y Kaur (2013) estudiaron los efectos mediadores del engagement organizacional en relación con las PRH (gestión de carrera, evaluación de desempeño, compensación, balance persona-trabajo y el control de trabajo) y la intención de rotación. Los objetivos del este estudio fueron examinar los efectos de las PRH en el compromiso, el engagement y la intención de rotación y en segundo lugar definir si el compromiso y el engagement influyen entre las PRH y la intención de rotación, respectivamente. Los autores sugieren que las PRH deben integrarse y entrelazarse y lo ideal es que deban ser tratadas como una entidad completa, pero dado el hecho que hay organizaciones que aún están lidiando con la implementación de prácticas sistemáticas e integradas, estas deben ser analizadas de forma individual.

Juhdi, et al. (2013), como resultado de la investigación, ponen de manifiesto que todas las variables de las PRH están relacionadas significativamente con el engagement de forma positiva. Así mismo todas las variables analizadas se relacionaron significativamente con la intención de retiro pero de forma negativa. Los resultados indican que las PRH son vitales y cruciales en la creación de sentido de engagement. De manera particular se observa que la gestión de carrera es el predictor más fuerte del engagement. Otro hallazgo importante en la investigación es que la gestión de carrera se mostró como un predictor significativo para explicar la intención de rotación. En el estudio se concluye que las prácticas de reclutamiento, selección, implementación, compensación, evaluación del desempeño y gestión de carrera tienen un efecto diferenciado en los empleados en términos de engagement, pero evaluación de desempeño es la práctica más débil en este sentido, por esta razón es importante seguir investigando sobre las prácticas de RRHH como sistema y su impacto en el engagement.

Martin, Woollard y Clinton (2011) plantean que otras prácticas de recursos humanos también podrían influir en el engagement como la compensación, las oportunidades para

el desarrollo y las recompensas por la contribución de los empleados. En otras palabras, los empleadores tienen que ganarse el engagement organizacional, mediante el uso de las PRH.

La investigación señala que prácticas como el trabajo flexible, los programas de capacitación e incentivos, tienen relación con el engagement de los empleados (Kular, Gatenby, Rees, Soane y Truss, 2008). Estos autores también señalan que investigaciones futuras podrían incluir una gama más amplia de predictores que se asocian con determinados tipos de engagement. Por lo tanto, la investigación futura debe intentar dar cuerpo a los tipos de factores que son los más importantes para la participación en diferentes roles, puestos de trabajo, las organizaciones y grupos.

El informe de la sociedad de gestión de recursos humanos, por sus siglas en inglés (SHRM) firmado por Lockwood (2007), puso de manifiesto también que las PRH desempeñan un papel fundamental en el engagement. En el informe se plantea que otras prácticas como la compensación y las oportunidades para el desarrollo y recompensas pueden influir en el engagement organizacional mediante el uso de prácticas de RH. Por esta razón, en la presente investigación se busca superar esta brecha en el conocimiento sobre la relación prácticas de recursos humanos y engagement.

Higgs (2007) reconoce que para ser el empleador de elección, las organizaciones deben cuidar la estrategia de recompensas extrínsecas como los pagos y beneficios financieros. De igual forma establece que para crear un alto grado de engagement, las recompensas intrínsecas son pertinentes, tales como el desarrollo de los empleados y un clima positivo en el lugar de trabajo, esto implica el papel crítico de las PRH como herramienta para las organizaciones, para que los empleados absortos y dedicados a su rendimiento en el trabajo, proporcionen valor a la organización con los recursos y las oportunidades disponibles para el crecimiento y desarrollo.

Los beneficios organizacionales del engagement de los empleados a la luz de las prácticas de recursos humanos se justifican desde lo individual, interpersonal y organizacional, generando sinergias o beneficios adicionales, los cuales son positivos para la organización. La investigación sobre el tema ha demostrado que las PRH que optimizan el engagement son: selección y evaluación de personal, diseño y cambios de puestos de trabajo (rotación, recolocación y los cambios temporales), el liderazgo y finalmente formación y desarrollo de carrera (Salanova y Schaufeli 2004).

Respecto de lo anteriormente mencionado, Rodríguez y Bakker (2013), sugieren investigaciones futuras que profundicen las relaciones entre mayores niveles de engagement. Truss, et al. (2013), señalan que aún existen muy pocos estudios sobre el engagement y las prácticas de recursos humanos, e indican que el engagement tiene el potencial para convertirse en el discurso dominante en las prácticas de recursos humanos.

2.4. La relevancia del estudio de las prácticas de recursos humanos y el engagement en Instituciones de Educación Superior

Es de gran importancia estudiar las PRH y el engagement en las Instituciones de Educación Superior, puesto que son instituciones de servicios y su contratación esta dada por un alto perfil de sus colaboradores con relación a su experiencia y altos y diversos niveles de formación. Por tanto los departamentos de recursos humanos deban acudir a la creatividad en la implementación de las PRH que contribuyan a atraer los mejores talentos, pero despues de tenerlos vinculados, deben velar por su permanencia, con estrategias encaminadas al fortalecimiento del engagement de los empleados.

El estudio de las prácticas de recursos humanos y el engagement en Instituciones de Educación Superior IES en Colombia es relevante pues existe cierta normatividad que establece la necesidad de abordar estos temas e impactarlos. De acuerdo con la Constitución Política y la Ley 30 de 1992, El Ministerio de Educación Nacional – MEN y

el Consejo de Educación Superior – CESU, tienen la responsabilidad de velar por el adecuado funcionamiento del servicio público de educación superior. Como se describe en la Ley 30 de 1992 en el artículo 117 (Congreso de la República), del bienestar universitario señala: “Las instituciones de educación superior deben adelantar programas de bienestar entendidas como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo” (p.25). Lo anterior pone de manifiesto la importancia que tiene el bienestar de los empleados en el contexto de las IES.

Por otro lado, la misma Ley 30 de 1992 en el artículo 123 (Congreso de la República), del régimen del personal señala: “deberá contemplar al menos los siguientes aspectos: requisitos de vinculación, sistemas de evaluación y capacitación, categorías, derechos y deberes, distinciones e incentivos y régimen disciplinario” (p.26). Así pues desde la normatividad descrita, las prácticas de recursos humanos también constituyen un tema de alta relevancia en el ámbito académico. lo cual está relacionado con las prácticas de recursos humanos.

En complemento de lo anterior el Decreto 2566 de 2003 en el artículo 15 (Presidente de la República de Colombia) establece las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, respecto al bienestar universitario postula que “la institución debe contar con un reglamento y un plan general de bienestar que promueva y ejecute acciones tendientes a la creación de ambientes apropiados para el desarrollo del potencial individual y colectivo de estudiantes, profesores y personal administrativo del programa” (p.5). Así pues, estudiar en engagement de los trabajadores en contextos educativos constituye un aporte para la construcción de ambientes laborales apropiados.

Las prácticas de recursos humanos y en engagement de los trabajadores en las IES colombianas también son objeto de interés a la luz de lo establecido por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA. Así pues, el CNA (2015), a través de los lineamientos

para la acreditación institucional, ha establecido que para obtener la acreditación institucional, y respecto de sus profesores, las IES deben “propiciar las condiciones necesarias para hacer posible un adecuado desempeño de sus funciones en todo su ámbito de influencia” (p.32). En este contexto, los sistemas de gestión de recursos humanos en general y las prácticas de recursos humanos en particular toman gran relevancia.

Por otra parte el Consejo Nacional de Acreditación - CNA (2015) respecto de las acreditaciones institucionales, también prevé el desarrollo de acciones de bienestar institucional, lo cual implica “la existencia de programas de intervención interna y del entorno que disminuyan las situaciones de riesgo psico-social” (p. 53).

El Ministerio de la Protección Social, en ejercicio de sus facultades legales, publicó la resolución 2646 de 2008, la cual determina como obligación de las organizaciones identificar, evaluar, intervenir y monitorear la exposición a factores de riesgo psicosocial en sus trabajadores. De acuerdo a la resolución 2646 de 2008 (Ministerio de la Protección Social), Los empleadores deben identificar, como mínimo, los siguientes aspectos enmarcados en las categorías de factores existentes en la empresa: a) Gestión organizacional: Se refiere a los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas, entre otros.

El plan de desarrollo 2014 – 2020 de Uniempresarial, en el mapa estratégico evidencia el interés institucional en “atraer, conservar y potenciar el mejor talento”, de igual forma resalta la importancia de la nivelación salarial, el fortalecimiento de la planta tanto administrativa como docente y el equilibrio de trabajo y vida, y la importancia de fortalecer los procesos de contratación y formación del personal, que involucra tanto a las PRH como el interés implícito de tener colaboradores engaged. Con base en lo

anteriormente mencionado respecto a la importancia de profundizar en las prácticas de recursos humanos, en el engagement, en la relación entre estas variables y en la intervención de estos temas en las IES colombianas desde la normatividad. Se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que se da entre las PRH y el Engagement en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Bogotá-Colombia?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

- Describir la relación entre las PRH y el engagement de los empleados en una Institución de Educación Superior en Bogotá-Colombia.

3.2. Objetivos específicos

- Describir la percepción que tienen los empleados de la empresa objeto de estudio respecto de las PRH.
- Describir la percepción que tienen los empleados de la empresa objeto de estudio respecto al engagement.

4. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo correlacional transeccional y no experimental.

La idea fundamental de este tipo de estudios es saber cómo se comporta las variables conociendo el comportamiento de una o unas de ellas. Algunas investigaciones se enfocan en ver el estado de las variables en un determinado momento, (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), una investigación no experimental es la exposición que se hace a un fenómeno en un ambiente natural, donde posteriormente se analiza. Se tipifica por tiempo y momentos en los cuales se levantan los datos.

4.1. Población Objetivo y Muestra

Una población de estudio, es el grupo de posibilidades que tienen en común en una serie de variables (Selltiz, Cook, Deutsch & Jahoda, 1976).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la muestra es un subconjunto de la población. Es un grupo de elementos que hacen parte del mismo, caracterizado por sus rasgos llamado población.

La muestra que se tuvo en cuenta para este estudio fueron 72 colaboradores, que cuentan con contrato laboral: administrativos, académicos y directores de todas las áreas de Uniempresarial, una institución de Educación Superior que opera en la ciudad de Bogotá.

4.2. Instrumentos

Para realizar la recolección de los datos se emplearon dos instrumentos, para la medición del engagement se aplicó el cuestionario de Engagement UWES desarrollado por Schaufeli y Bakker (2003), y para la medición de las PRH se aplicó el cuestionario utilizado por Grueso (2007).

4.2.1. Cuestionario del Engagement

El cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Scale) que se utilizó es la versión corta que consta de 9 ítems, donde la consistencia interna en cada subescala es: vigor, $\alpha=0,84$ (tres ítems); dedicación, $\alpha=0,89$ (tres ítems); absorción, $\alpha=0,79$ (tres ítems) (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Estimaciones de la fiabilidad de la escala combinada fue $\alpha=0,93$. Se utilizó una escala de tipo Likert de 6 posiciones desde 0 que representa nunca o ninguna vez hasta 6 que representa siempre o todos los días (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

4.2.2. Cuestionario de las PRH

El instrumento que se utilizó para la recolección de los datos de las PRH humanos está compuesto por seis variables: selección, promoción, formación, evaluación de desempeño, compensación y balance trabajo familia. Para las PRH utilizo una escala tipo Likert donde el entrevistado valoró en 83 ítems, en una escala de 1 a 5. La fiabilidad o consistencia interna para cada dimensión es: selección (15 ítems) $\alpha=0,87$, promoción (11 ítems) $\alpha=0,90$, formación y desarrollo (15 ítems) $\alpha=0,94$, evaluación y desempeño (19 ítems) $\alpha=0,95$, compensación (11 ítems) $\alpha=0,81$ y conciliación trabajo - familia (12 ítems) $\alpha=0,12$ (Grueso, 2007).

4.3. Procedimiento

Inicialmente se realizó un primer contacto con el rector de la institución, donde se manifestó a través de una carta, el interés en el objeto de investigación, el alcance y procedimiento relacionado con la recolección de datos de forma individual, mediante los instrumentos definidos para el engagement y las PRH; el consentimiento informado que se entregó a cada colaborador antes de obtener cualquier información.

A través del Statical Package for Social Sciences (SPSS) fueron procesados los datos obtenidos, posteriormente dicha información fue analizada, con base en los argumentos conceptuales y antecedentes que justifican esta investigación. La información obtenida del análisis contribuyo a validar la pregunta de investigación y objetivos planteados.

5. RESULTADOS

5.1. Variables socio-demográficas

Del total de funcionarios encuestados (72), el 66,7% corresponde a mujeres (48) y el 33,3% correspondiente a hombres (24), según la Tabla 3.

Tabla 3. Sexo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mujer	48	66,7
	Hombre	24	33,3
	Total	72	100,0

Fuente: Autor

La muestra estuvo compuesta por 72 colaboradores, de los cuales 41,7% son menores de 30 años correspondiente a 30 personas, 41,7% con una edad entre 30 y 39 años correspondiente a 30 personas, el 12,5% entre 40 y 49 años compuesto por 9 personas y finalmente un 4,2% con una edad entre 50 y 59 años, compuesto por 3 colaboradores, para un total de 72 individuos (Tabla 4).

Tabla 4. Edad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Menor de 30	30	41,7
	Entre 30 y 39 años	30	41,7
	Entre 40 y 49 años	9	12,5
	Entre 50 y 59 años	3	4,2
	Total	72	100,0

Fuente: Autor

El estado civil de la muestra estuvo compuesto por un 52,8% soltero, correspondiente a 38 colaboradores, 29,2% casados, correspondiente a 21 colaboradores, 12,5% divorciado, correspondiente a 9 colaboradores, 4,2% en unión libre, correspondiente a 3 colaboradores y un 1,4% correspondiente a un colaborador viudo, para un total de 72 colaboradores (Tabla 5).

Tabla 5. Estado civil

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Soltero	38	52,8
	Casado	21	29,2
	Unión Libre	3	4,2
	Divorciado	9	12,5
	Viudo	1	1,4
	Total	72	100,0

Fuente: Autor

La antigüedad de los colaboradores en la empresa está dada por 62,5% con antigüedad entre 1 a 3 años, 16,7% con antigüedad de 3 a 5 años, 9,7% con antigüedad entre 5 a 7 años, 8,3% con antigüedad entre 7 a 10 años, y 2,8% con antigüedad mayor a 10 años, según la Tabla 6.

Tabla 6. Antigüedad en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1 a 3 años	45	62,5
	3 a 5 años	12	16,7
	5 a 7 años	7	9,7
	7 a 10 años	6	8,3
	Más de 10 años	2	2,8
	Total	72	100,0

Fuente: Autor

El nivel del cargo de la muestra está dado por 45,8% operativos, 23,6% de nivel profesional, 23,6% mando medio y finalmente 6,9% directivos, como se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7. Nivel de cargo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Directivo	5	6,9
	Mando medio	17	23,6
	Profesional	17	23,6
	Operativo	33	45,8
	Total	72	100,0

Fuente: Autor

Con relación a la antigüedad en el cargo, los porcentajes más representativos son de 56,9% corresponde a 1 año y el 12,5% corresponde a 2 años, según se observa en la Tabla 8.

Tabla 8. Antigüedad en el cargo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1	41	56,9
	2	9	12,5
	3	4	5,6
	4	4	5,6
	5	4	5,6
	6	4	5,6
	7	1	1,4
	8	3	4,2
	9	1	1,4
	13	1	1,4
	Total	72	100,0

Fuente: Autor

Con relación al nivel educativo, 6,9% con nivel de doctorado, 16,7% con nivel de maestría, 12,5% con nivel de especialización, 22,2% con nivel de pregrado, 38,9% con nivel técnico, 2,8% con nivel de bachiller, según Tabla 9.

Tabla 9. Nivel Educativo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bachillerato	2	2,8
	Educación Técnica	28	38,9
	Pregrado	16	22,2
	Especialización	9	12,5
	Maestría	12	16,7
	Doctorado	5	6,9
	Total	72	100,0

Fuente: Autor

5.2. Propiedades psicométricas de las escalas de medida

En la escala de prácticas de recursos humanos, los factores selección (Tabla 12), evaluación y desempeño (Tabla 15), y balance trabajo/familia (Tabla 17), se

ajustaron a dos componentes. En la escala de Engagement, los factores dedicación y absorción, se ajustaron a un solo factor, tal como se observa en la Tabla 18.

En este análisis factorial se aplicó el Índice Kaiser-Meyer-Olkin, de tal forma que indica qué tan apropiado es aplicar el análisis factorial, De acuerdo con Montoya (2007) valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo (Ver Tablas 10 y 11).

Tabla 10 - KMO y prueba de Bartlett – Prácticas de Recursos Humanos

	Medida de adecuación muestra de Kaiser-Meyer-Olkin.	Prueba de esfericidad de Bartlett		
		Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.
Selección	,660	250,305	28	,000
Promoción	,707	773,683	55	,000
Formación	,730	1588,566	78	,000
Evaluación de Desempeño	,451	960,607	66	,000
Compensación	,839	477,050	28	,000
Balance - Trabajo / Familia	,675	450,012	28	,000

Fuente: Autor

Tabla 11 - KMO y prueba de Bartlett - Engagement

	Medida de adecuación muestra de Kaiser-Meyer-Olkin.	Prueba de esfericidad de Bartlett		
		Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.
Engagement	,731	398,921	28	,000

Fuente: Autor

5.2.1. Análisis factoriales Prácticas de Recursos Humanos

El instrumento de PRH desarrollado por Grueso (2007), inicialmente contaba con 6 factores y 83 ítems, después de realizar los análisis factoriales se determinaron los siguientes factores: 1) selección que inicialmente contaba con 15 ítems, con el análisis factorial quedo en 2 factores: Valoración de competencias con 5 ítems y verificación de ajuste con 3 ítems y una varianza explicada de 62,501%, se eliminaron 7 ítems, según Tabla 12. 2) promoción que inicialmente contaba con 11 ítems, con el análisis factorial

se mantuvo en 1 factor, la varianza explicada fue de 58,756%, según Tabla 13. 3) formación y desarrollo que inicialmente contaba con 15 ítems, con el análisis factorial se mantuvo en 1 factor con 13 ítems y una varianza explicada de 77,317%, se eliminaron 2 ítems, según Tabla 14. 4) evaluación de desempeño que inicialmente contaba con 19 ítems, con el análisis factorial quedo en 2 factores: Proceso de evaluación con 8 ítems y orientación al desarrollo con 4 ítems y una varianza explicada de 64,836%, se eliminaron 7 ítems, según Tabla 15. 5) compensación que inicialmente contaba con 11 ítems, con el análisis factorial se mantuvo en 1 factor con 8 ítems y una varianza explicada de 67,695%, se eliminaron 3 ítems, según Tabla 16. 6) balance trabajo – familia que inicialmente contaba con 12 ítems, con el análisis factorial quedo en 2 factores: flexibilidad horarios con 4 ítems y recursos con 4 ítems y una varianza explicada de 76,560%, se eliminaron 4 ítems, según Tabla 17.

Tabla 12 - Matriz de componentes rotados de Selección

	Selección	
	Valoración de competencias	Verificación de ajuste
4. Verificación del ajuste del candidato frente a una descripción del cargo		,675
5. Valoración del nivel de educación del candidato	,776	
6. Valoración de la habilidad para desempeñar los requerimientos del trabajo	,625	
7. Verificación de la idoneidad del candidato mediante la realización de una entrevista personal		,615
8. Valoración de la habilidad del candidato para llevarse bien con los demás compañeros		,895
10. Valoración de la experiencia de trabajo en un empleo similar	,800	
11. Identificación y valoración del potencial de la persona para hacer un buen trabajo	,815	
12. Valoración de la habilidad de la persona para asumir los valores de la institución	,836	

Fuente: Autor

Tabla 13 - Matriz de componentes de Promoción

	Promoción
1. Existe un procedimiento formal que sustenta el proceso	,789
2. Los requisitos para ser ascendido están claramente definidos	,903
3. Todos los colaboradores tienen las mismas oportunidades de ser ascendidos	,876
4. Se dispone de información sobre puestos vacantes que existen en la institución	,618
5. Existen planes de formación de personal en previsión de futuros ascensos	,602

6. En las decisiones de ascenso se valora el desempeño de cada colaborador	,878
7. Se identifican las competencias del colaborador mediante pruebas psicológicas y de habilidades	,684
8. Se tiene en cuenta el potencial del colaborador	,856
9. Es accesible a todos los cargos y áreas de la institución	,752
10. La institución ofrece a todos los colaboradores orientación y asesoría para su desarrollo de carrera	,600
11. En la toma de decisiones de promoción se realiza una entrevista personal a todos los aspirantes	,783

Fuente: Autor

Tabla 14 - Matriz de componentes de Formación y Desarrollo

	Formación y desarrollo
1. Prepara a los colaboradores para desarrollar las responsabilidades del cargo	,888
2. Mejora las habilidades técnicas de los colaboradores	,948
3. Mejora las habilidades sociales de los colaboradores	,906
4. Prepara a los colaboradores para futuras asignaciones de trabajo	,890
5. Ayuda a los colaboradores a entender mejor la institución y sus objetivos	,961
6. Transmite a los colaboradores la cultura y los valores de la compañía	,737
8. Facilita el acceso de todos los colaboradores a los planes de formación y desarrollo	,894
9. Regula el acceso a través de un procedimiento formalmente establecido	,857
10. Informa a los colaboradores sobre ofertas de formación disponibles.	,888
12. Orienta sus contenidos a las necesidades de cada colaborador	,846
13. Orienta sus contenidos a las necesidades de la institución.	,896
14. Mejora los conocimientos de los colaboradores mediante actividades de actualización	,839
15. Ajusta los horarios de formación a la jornada de trabajo.	,860

Fuente: Autor

Tabla 15 - Matriz de componentes rotados de Evaluación de Desempeño

	Evaluación de Desempeño	
	Proceso de Evaluación	Orientación al desarrollo
3. Requiere la utilización de formularios previamente desarrollados	,605	
4. Sirve para planear las actividades de formación y desarrollo	,404	
5. Informa a los colaboradores acerca de su desempeño	,839	
6. Determina de forma concreta la manera como los colaboradores deberán mejorar su desempeño		,815
7. Propone y evalúa metas de mejoramiento		,882
8. Identifica fortalezas y debilidades de los colaboradores		,430
9. Identifica posibilidades de promoción de los colaboradores		,899
14. Permite al colaborador valorar su propio desempeño	,788	
15. Está previsto que se realice periódicamente	,802	
16. Valora las conductas del colaborador	,715	
17. Da a conocer al colaborador los resultados de su desempeño	,836	

19. Exige la realización de una entrevista entre jefe y subordinado	,771
---	------

Fuente: Autor

Tabla 16 - Matriz de componentes de Compensación

	Compensación
1. La definición del salario corresponde a las responsabilidades y contenido del cargo	,811
3. Una parte del salario de los colaboradores está determinada por los rendimientos de la institución	,776
5. Ofrece al colaborador un salario que se ajusta a las tendencias del mercado laboral externo	,835
6. Los incentivos en los pagos son diseñados para proveer una cantidad significativa en los ingresos de todos los colaboradores	,922
7. Se cumple la premisa a igual cargo igual salario	,879
8. El incremento en el pago está fundamentado principalmente en el desempeño del colaborador	,877
9. El diseño de los puestos de trabajo hace que este sea motivante	,726
10. El salario asignado está relacionado con las capacidades y cualificaciones del colaborador.	,736

Fuente: Autor

Tabla 17 - Matriz de componentes rotados de Balance Trabajo - Familia

	Balance Trabajo/Familia	
	Flexibilidad Horarios	Recursos
1. Acceder un horario de trabajo flexible en cargos operativos		,927
2. Negociar un horario de trabajo flexible en cargos administrativos		,777
3. Acceder a un horario de trabajo flexible en cargos directivos		,834
5. Acceder a horarios de trabajo especiales durante períodos de vacaciones de los hijos		,806
6. Disfrutar de recursos que facilitan el cuidado de los hijos y familiares mayores.	,876	
10. Obtener información sobre entidades que se encargan del cuidado de los hijos y/o familiares mayores a cargo del colaborador	,901	
11. Obtener un permiso de maternidad y/o paternidad más allá de lo establecido por la ley	,924	
12. Acceder a opciones de empleo como trabajo desde casa	,831	

Fuente: Autor

5.2.2. Análisis Factoriales Engagement

El instrumento del engagement desarrollado por Schaufeli y Bakker (2003), inicialmente contaba con 3 factores y 9 ítems, después de realizar los análisis factoriales se determinaron los siguientes factores: 1) vigor que inicialmente contaba con 3 ítems,

con el análisis factorial se mantuvo en 1 factor, no se eliminaron ítems. 2) Los factores de dedicación y absorción, que inicialmente contaba con 6 ítems, con el análisis factorial se convirtió en un solo factor, con una varianza explicada de 72,402%, se eliminó 1 ítem de absorción, quedando con un total de 5 ítems, según Tabla 18.

Tabla 18 - Matriz de componentes rotados de Engagement

	Engagement	
	Vigor	Dedicación/ Absorción
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	,915	
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	,935	
3. Estoy entusiasmado con mi trabajo	,860	
4. Mi trabajo me inspira		,412
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar		,817
6. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo		,761
8. Estoy inmerso en mi trabajo		,858
9. Me "dejo llevar" por mi trabajo		,496

Fuente: Autor

5.2.3. Fiabilidad PRH y Engagement

La fiabilidad hace referencia al grado de confianza en los resultados que genera una escala de medición, consecuente con esto el Alfa de Cronbach es una de las formas para medir el grado de confiabilidad, su valor varía entre 0 a 1. Según Jaramillo y Osses (2012), existe una escala para interpretar los coeficientes de confiabilidad del Alfa de Cronbach, de acuerdo a la Tabla 19.

Tabla 19 - Interpretación de los coeficientes del Alfa de Cronbach

0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,40 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: (Jaramillo & Osses, 2012)

Se puede concluir que los valores del Alfa obtenidos en las variables valoración de competencias 0,85, promoción 0,93, proceso de evaluación de desempeño 0,89, orientación al desarrollo 0,84, compensación 0,93, flexibilidad de horarios 0,87, Recursos 0,92, vigor 0,92 cuentan con muy alto nivel de fiabilidad. Las variables verificación de ajuste 0,61 y dedicación/Absorción 0,79 implican un alto nivel de fiabilidad. En cuanto a la media de las escalas, se observa que los valores oscilan entre 2,6736 y 5,7454, siendo el valor más bajo correspondiente a Compensación (Tabla 20).

Tabla 20 - Estadísticos descriptivos de las PRH y Engagement

Escala	N de Ítems	Media	Desviación Típica	Alfa de Cronbach
Prácticas de Recursos Humanos				
Selección - Valoración de competencias	5	4,4278	0,4495	0,85
Selección - Verificación de Ajuste	3	4,4306	0,4762	0,61
Promoción	11	3,6263	0,8747	0,93
Formación	13	3,6688	0,9955	0,95
Evaluación de Desempeño- Orientación al proceso	8	4,4271	0,4737	0,89
Evaluación de desempeño- Orientación al Desarrollo	4	4,0729	0,7175	0,84
Compensación	8	2,6823	1,0258	0,93
Balance - Flexibilidad de Horarios	4	2,6736	1,2536	0,87
Balance - Recursos	4	3,7014	1,0653	0,92
Engagement				
Vigor	3	5,7454	0,4957	0,92
Dedicación / Absorción	5	5,2667	0,8236	0,79

La escala de prácticas de recursos humanos es de 1 a 5, mientras que la escala de engagement va de 0 a 6.

Fuente: Autor

5.3. Correlaciones Engagement y Prácticas de Recursos Humanos

Con base en el modelo empírico y los coeficientes de correlación obtenidos, se observa que el vigor tiene una relación estadísticamente significativa y positiva con variable Selección – valoración de competencias ($R=0,437$; $p=0,000$) y Selección – verificación de ajuste ($R=0,372$; $p=0,001$). Adicionalmente la variable vigor muestra una relación estadísticamente significativa y positiva con la Promoción de personal ($R=0,274$; $p=0,020$).

Contrario a lo esperado, los resultados del estudio señalan que la adopción de prácticas de evaluación – orientación al desarrollo ($R=0,056$; $p=0,639$), compensación ($R=0,105$; $p=0,379$), balance trabajo familia – flexibilidad de horarios ($R=0,159$; $p=0,182$) y balance trabajo familia – recursos ($R=0,110$; $p=0,359$) no tienen una relación estadísticamente significativa, con la variable vigor del engagement. Llama la atención la relación negativa, aunque no significativa, entre el vigor y la práctica de recursos humanos de formación ($R=-0,010$; $p=0,933$) y evaluación del desempeño – orientación al proceso ($R=-0,015$; $p=0,899$), tal como se ilustra en la Tabla 21.

Por otra parte los resultados muestran que la variable dedicación/absorción del engagement tienen una relación estadísticamente significativa y positiva con la práctica de selección - verificación y ajuste ($R=0,314$; $p=0,007$), la práctica de promoción ($R=0,280$; $p=0,017$), evaluación de desempeño – orientación al proceso ($R=0,484$; $p=0,000$) y la práctica de balance trabajo familia – recursos ($R=0,419$; $p=0,000$). Contrario a lo esperado, los resultados del estudio señalan que la adopción de prácticas como selección – valoración de competencias ($R=0,106$; $p=0,375$), evaluación del desempeño – orientación al desarrollo ($R=0,117$; $p=0,329$), compensación ($R=0,084$; $p=0,482$) y balance trabajo familia-flexibilidad de horarios ($R=0,105$; $p=0,382$) no tienen una relación estadísticamente significativa con la dedicación y la absorción. Incluso resulta llamativo la relación negativa, aunque no significativa entre la dedicación y absorción de la escala de engagement y la práctica de recursos humanos de formación ($R=-0,033$; $p=0,782$), tal como se ilustra en el Tabla 21.

Tabla 21 - Correlaciones entre PRH y Engagement (r de Pearson)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Selección - Valoración de Competencias	----										
2. Selección - Verificación de Ajuste	,360** ($p=.002$)	----									
3. Promoción	,321** ($p=.006$)	,702** ($p=.000$)	----								
4. Formación	,261*	,366**	,679**	----							

Tabla 22 - Resumen del Modelo de regresión - Vigor

Modelo	R	R ²	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,708 ^a	,501	,37469	,501	6,916	9	62	,000

a. Variables predictoras: (Constante), balanceRec, promo, selecompe, Evalproc, balanceFle, Compensa, forma, seleajuste, Evaldesar

Fuente: Autor

Tabla 23 - Análisis de Varianza Anova del Modelo - Vigor

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	8,738	9	,971	6,916	,000 ^b
Residual	8,704	62	,140		
Total	17,443	71			

a. Variable dependiente: Vigor

b. Variables predictoras: (Constante), balanceRec, promo, selecompe, Evalproc, balanceFle, Compensa, forma, seleajuste, Evaldesar

Fuente: Autor

Al analizar los coeficientes de regresión resultantes del estudio, tomando como variables predictoras las PRH y el vigor como variable dependiente, muestran que con una significancia $\leq 0,05$, se encuentra influencia de las siguientes prácticas: selección – valoración de competencias $\beta=,575$ ($p=,000$), promoción $\beta=,55$ ($p=,006$). Aunque son significativas las siguientes prácticas, muestran relaciones negativas: formación $\beta=-,502$ ($p=,005$), evaluación de desempeño – proceso $\beta=-,399$ ($p=,004$) y compensación $\beta=-,407$ ($p=,008$). Las variables que no muestran una relación significativa son: selección – verificación de ajuste, evaluación de desempeño – orientación al desarrollo, balance trabajo familia – flexibilidad de horarios y balance trabajo familia – recursos, tal como se ilustra en la Tabla 24 y Figura 1.

Tabla 24 - Coeficientes - Vigor

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,642	,644		5,652	,000
Selección – Valoración de Competencias	,634	,136	,575	4,653	,000

Selección – Verificación de Ajuste	,232	,172	,222	1,344	,184
Promoción	,312	,109	,550	2,849	,006
Formación	-,250	,086	-,502	-2,902	,005
Evaluación de Desempeño - Proceso	-,418	,141	-,399	-2,963	,004
Evaluación de Desempeño – Orientación Desarrollo	,013	,132	,018	,096	,924
Compensación	-,197	,072	-,407	-2,739	,008
Balance trabajo familia – Flexibilidad de Horarios	,099	,051	,252	1,941	,057
Balance trabajo familia – Recursos	,032	,049	,069	,652	,517

a. Variable dependiente: Vigor

Fuente: Autor

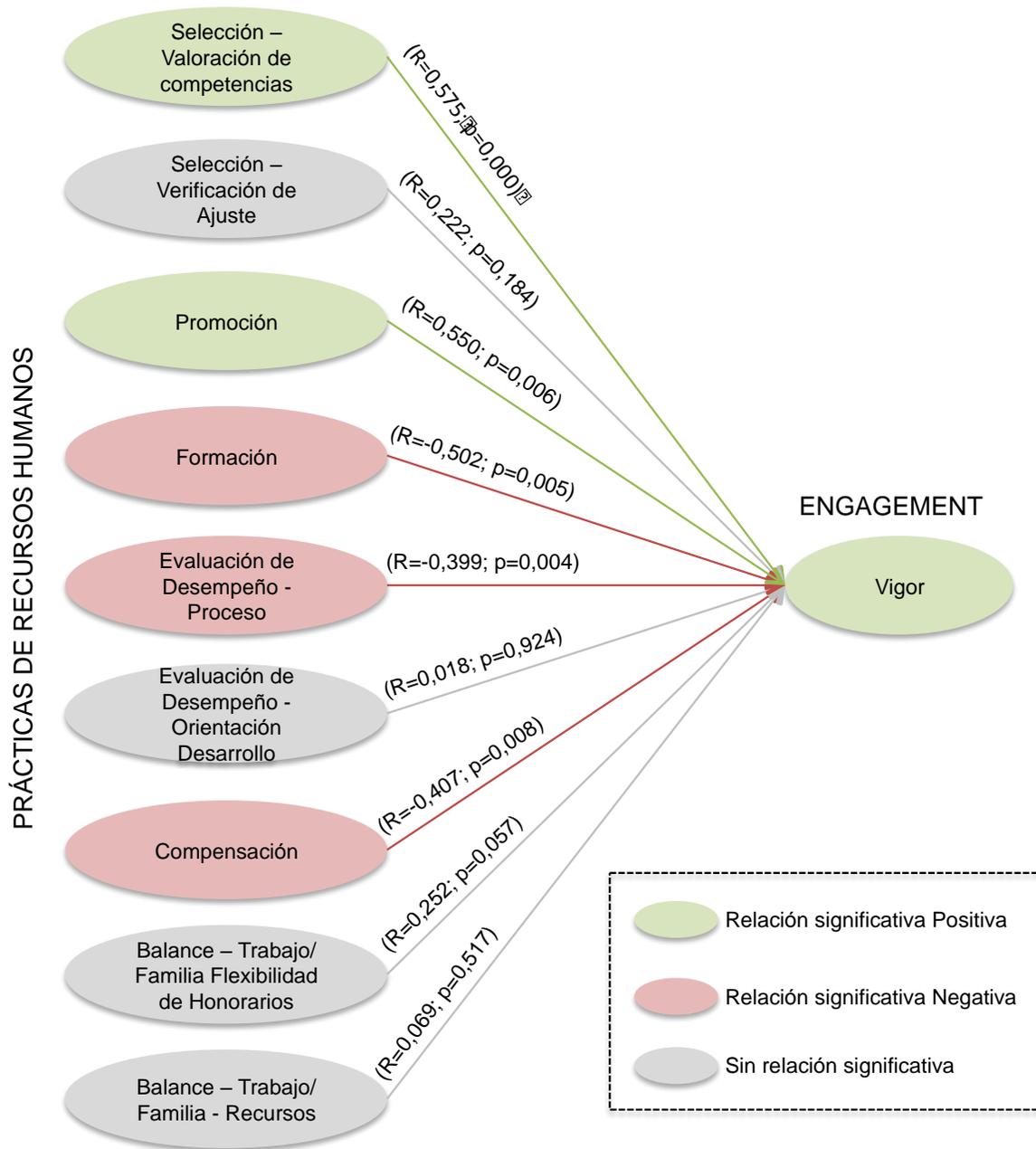


Figura 1 - Modelo de Relación entre las PRH y el Vigor

Fuente: Autor

Por otra parte el modelo de regresión que incluye como variables predictoras el valor de balance – recursos, promoción, selección – valoración de competencias, evaluación de desempeño – orientación al proceso, balance – flexibilidad de horarios, compensación, formación, selección – verificación de ajuste y la evaluación de desempeño – orientación al desarrollo y como variable dependiente o de resultado la dedicación/absorción. Para la relación entre las PRH y la dedicación y absorción de los empleados el $R=.683$ y el $R^2=.466$ y la sig. 0,000, tal como se ilustra en la Tabla 25 y Tabla 26.

Tabla 25 - Resumen del Modelo - Dedicación / Absorción

Modelo	R	R ²	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,683 ^a	,466	,64402	,466	6,013	9	62	,000

a. Variables predictoras: (Constante), balanceRec, promo, selecompe, Evalproc, balanceFle, Compensa, forma, seleajuste, Evaldesar

Fuente: Autor

Tabla 26 - Análisis de Varianza Anova del Modelo - Dedicación / Absorción

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	22,445	9	2,494	6,013	,000 ^b
Residual	25,715	62	,415		
Total	48,160	71			

a. Variable dependiente: Dedabsor

b. Variables predictoras: (Constante), balanceRec, promo, selecompe, Evalproc, balanceFle, Compensa, forma, seleajuste, Evaldesar

Fuente: Autor

Al Analizar los coeficientes de regresión resultantes del estudio, tomando como variables predictoras las PRH y la dedicación/absorción como variable dependiente, muestran que una significancia $\leq 0,05$, que se encuentra influencia en las siguientes prácticas: promoción $\beta=,750$ ($p=,000$), evaluación de desempeño – proceso $\beta=,459$ ($p=,002$) y balance trabajo familia – recursos $\beta=,400$ ($p=,001$). Es curioso que aunque es significativa es negativa la siguientes práctica: selección – verificación de ajuste $\beta=-,354$ ($p=,043$). Las variables que no muestran una relación significativa son: selección –

valoración de competencias, formación, evaluación de desempeño – orientación al desarrollo, compensación, balance trabajo familia – flexibilidad de horarios, tal como se ilustra en la Tabla 27 y Figura 2.

Tabla 27 - Coeficientes - Dedicación / Absorción

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	2,794	1,108		2,523	,014
Selección – Valoración de Competencias	,136	,234	,074	,583	,562
Selección – Verificación de Ajuste	-,611	,296	-,354	-2,066	,043
Promoción	,706	,188	,750	3,753	,000
Formación	-,247	,148	-,298	-1,667	,101
Evaluación de Desempeño - Proceso	,798	,242	,459	3,295	,002
Evaluación de Desempeño – Orientación Desarrollo	-,387	,228	-,337	-1,701	,094
Compensación	-,180	,124	-,224	-1,454	,151
Balance – Flexibilidad de Horarios	,113	,088	,172	1,286	,203
Balance – Recursos	,309	,084	,400	3,672	,001

a. Variable dependiente: Dedabsor

Fuente: Autor

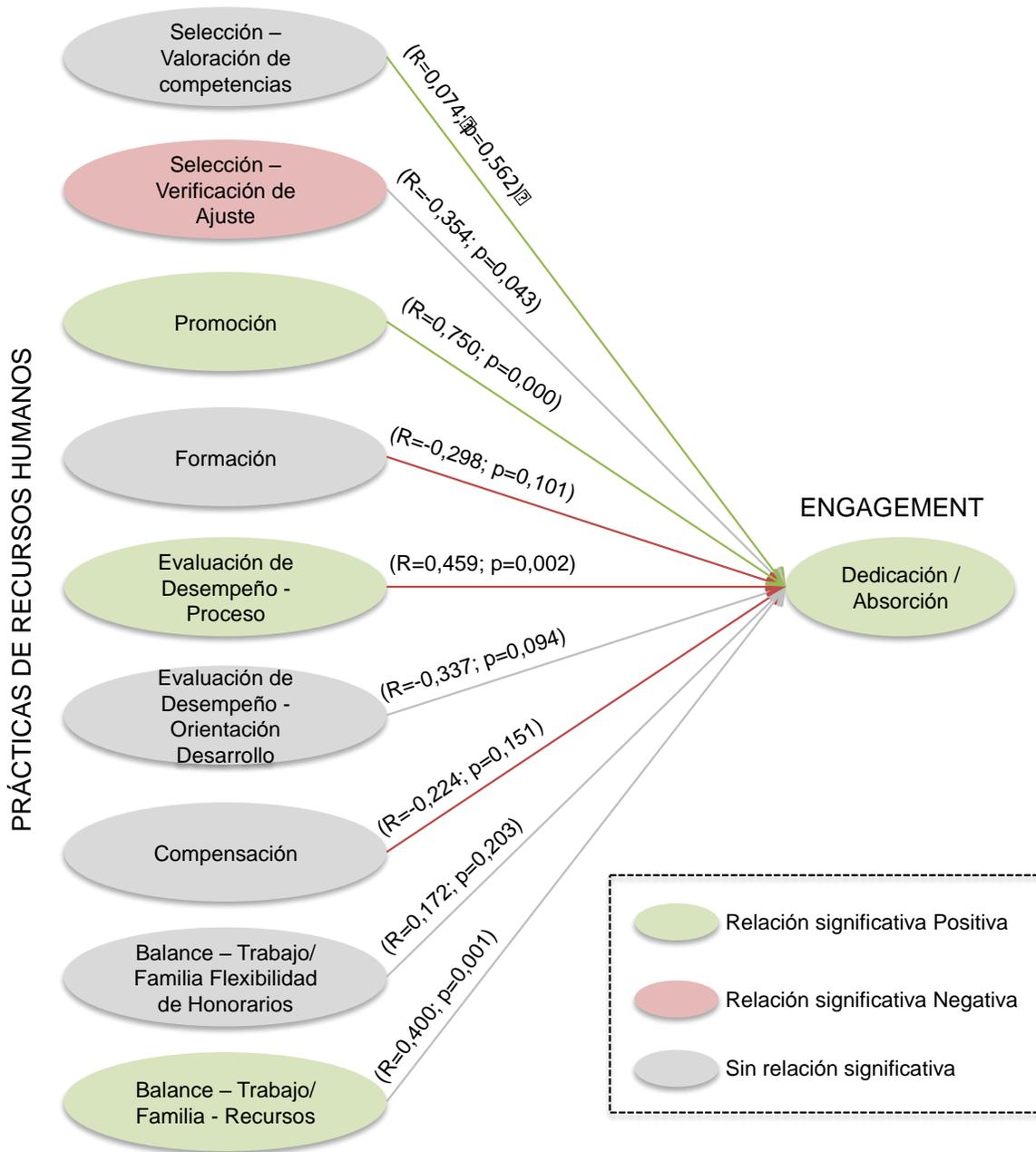


Figura 2 - Modelo de Relación entre las PRH y la Dedicación/Absorción

Fuente: Autor

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El propósito de esta investigación era describir la relación entre las PRH y el engagement. Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo una investigación en una IES, con 72 colaboradores tanto administrativos como académicos. Los resultados obtenidos en términos generales demuestran que las PRH tienen un efecto significativo en el engagement aunque de manera diferenciada.

Algunos autores como, Adewunmi (2015), Iris (2014), Ahmad (2013), Rodríguez y Bakker (2013), Truss, et al. (2013), Roy (2013), Juhdi, et al. (2013), Martin, Woollard y Clinton (2011), Kular, et al. (2008), Lockwood (2007), Higgs (2007), Salanova y Schaufeli (2004), y Schaufeli y Bakker (2003), en estudios previos han identificado una relación existente entre las PRH y el engagement, de tal forma que, los resultados del presente estudio permiten demostrar las relaciones previstas, aunque de manera diferenciada.

Prácticas de Recursos Humanos y la dimensión vigor del engagement

Respecto a la relación selección – Vigor (Engagement), los resultados indican que la práctica selección-valoración de competencias, $\beta=,575$ ($p=,000$), parece ser un buen predictor del vigor de los empleados, así a mejor práctica de selección-valoración de competencias, mayor vigor de los empleados. Estudios empíricos sugieren la existencia de tal relación, por ejemplo, Barder (1998), Llanos (2005), Rodríguez y Bakker (2013), Roy (2013), Juhdi et al. (2004) y Kaur (2013), en sus estudios demostraron que la práctica de selección era un predictor del engagement de los empleados. En la medida en que la práctica selección-valoración de competencias busque cerrar las brechas entre el perfil de cargo y las competencias del colaborador, se estimulan altos niveles de

energía, manifestando total capacidad para disponer de esfuerzos necesarios, para lograr el objetivo.

Respecto a la relación práctica de selección de personal y vigor del Engagement, los resultados indican que la práctica selección-verificación de ajuste, parece no ser un buen predictor de vigor de los empleados ($\beta=,222$; $p=,184$). Este resultado se podría explicar por la distancia en tiempo que se da entre el momento del proceso de selección y el momento en que se aplica el instrumento, puesto que no es una situación frecuente que experimente el colaborador, podría entonces no ser un factor que afecte directamente la dimensión vigor del engagement (Tabla 12). Sería necesario desarrollar más investigación sobre el tema para validar esta suposición.

Respecto a la relación promoción de personal – Vigor (Engagement), los resultados indican que la práctica promoción de personal $\beta=,550$ ($p=,006$), parece ser un buen predictor del vigor. Existen evidencias empíricas que sugieren tal relación, por ejemplo Juhdi et al. (2013), Martin, Woollard y Clinton (2011), Lockwood (2007), Higgs (2007), Salanova y Schaufeli (2004), en sus estudios demostraron que la práctica promoción de personal era un predictor del engagement de los empleados, así pues, esta relación se da en la medida en que la práctica de promoción estimula el desarrollo profesional del colaborador junto con situaciones positivas asociadas como ajuste salarial, cambio de funciones, mayor responsabilidad en las funciones asignadas, así como un mayor nivel de poder y autoridad en algunos casos. Esto podría incrementar el deseo del trabajador para desarrollar su trabajo.

Respecto a la relación formación de personal – Vigor (Engagement), los resultados obtenidos indican que la práctica de formación $\beta=,-502$ ($p=,005$), tiene una relación negativa y significativa con el vigor. Existen evidencias empíricas que sugieren lo contrario, por ejemplo Roy (2013), Juhdi, et al. (2013), Kular, et al. (2008), Salanova y Schaufeli (2004), en sus estudios demostraron que la práctica de formación era un predictor del engagement de los empleados. En la institución educativa objeto de estudio

existen mecanismos e incentivos a la formación como un 80% de descuento sobre el valor de la matrícula para cursar programas de pregrado y posgrado. Otros colaboradores según su plan de ascenso y formación pueden obtener becas del 100% en programas de doctorado. Esta situación debería impactar de manera significativa y positiva el engagement, siendo consistente además con los estudios previos, pero por el contrario, en esta investigación existe una relación negativa y significativa. Una explicación a esta relación es que si bien existen mecanismos que favorecen la formación de los trabajadores, esto quizá se traduce en sobre-exigencia para responder a ambas actividades al tiempo, lo que en definitiva podría tener efecto en el engagement. Este es un tema de gran interés para profundizar en el futuro.

Respecto a la relación evaluación del desempeño – Vigor (Engagement), los resultados indican que la práctica evaluación de desempeño - Proceso $\beta = -.399$ ($p = .004$), tiene una relación negativa y significativa. Según Brickey (2004), la evaluación de desempeño es un mecanismo para enterar a cada individuo de cómo mejorar en el trabajo y adicionalmente determina la forma en que cada colaborador genera valor para la empresa, y puede servir como referencia para establecer recompensas, reconocimientos o quizás despidos; por lo que es posible que esta práctica no se este llevando de forma constructiva, produciendo una relación negativa significativa frente al vigor, tema que sería de gran interés profundizar en futuras investigaciones.

Respecto a la relación evaluación del desempeño – Vigor (Engagement), los resultados indican que la práctica evaluación de desempeño – orientación al desarrollo $\beta = .018$ ($p = .924$), parece no ser un buen predictor de vigor de los empleados. Teniendo en cuenta que el 57% de la población de este estudio de investigación tiene una antigüedad en la empresa mayor a 1 año, su experiencia con la evaluación del desempeño es escasa, esto podría tener efectos en el desarrollo del engagement, específicamente en el vigor. A futuro sería necesario realizar más investigaciones que profundicen en este resultado.

Respecto a la relación compensación – Vigor (Engagement), los resultados indican que la práctica de compensación $\beta = -.407$ ($p = .008$), tiene una relación significativa aunque negativa. Existen evidencias empíricas previas que sugieren lo contrario, por ejemplo Roy (2013), Juhdi, et al. (2013), Martin, et al. (2011), Lockwood (2007), Higgs (2007), en sus estudios demostraron que la práctica de compensación era un predictor del engagement de los empleados. Los resultados de la presente investigación no dan sustento a los estudios previos. El resultado de esta relación significativa aunque negativa puede darse porque, aunque exista una mayor remuneración, esta puede diferir del valor promedio del mercado, efecto que puede interferir para generar altos niveles de energía, total capacidad para disponer de los esfuerzos necesarios, para lograr el objetivo.

Respecto a la relación balance trabajo/Familia – Vigor (Engagement), los resultados indican que la práctica de balance trabajo/familia – flexibilidad de horarios $\beta = .099$ ($p = .057$) y balance trabajo/familia – recursos $\beta = .032$ ($p = .517$), parecen no ser buenos predictores del vigor. Existen evidencias empíricas que sugieren lo contrario, por ejemplo Juhdi, et al. (2013), Kular, et al. (2008), en sus estudios demostraron que la práctica de balance trabajo/familia era un predictor del engagement de los empleados. Esta situación se esperaba que impactara de manera significativa y positiva el engagement, siendo consistente además con los estudios previos, en la medida en que un horario de trabajo flexible en cualquier nivel de la organización, un horario de trabajo especial en periodo de vacaciones de los hijos, obtener recursos que faciliten el cuidado de los hijos y familiares mayores, obtener permisos en periodo de maternidad y/o paternidad mas allá de lo establecido y tener opciones de trabajo desde la casa, son componentes de valor que deberían estimular la dedicación del colaborador en sus actividades asignadas y su tesón ante los problemas, generando de igual forma altos niveles de energía, manifestando total capacidad para disponer de los esfuerzos necesarios, a pesar de las adversidades, para lograr el objetivo.

Prácticas de recursos humanos y la dimensión dedicación/absorción del engagement

Respecto a la relación selección – Dedicación/Absorción (Engagement), los resultados indican que la práctica de Selección – valoración de competencias $\beta=,074$ ($p=,562$), parece no ser un buen predictor de la dedicación/absorción. Existen evidencias empíricas que sugieren lo contrario, por ejemplo, Rodríguez y Bakker (2013), Roy (2013), Juhdi et al. (2004) y Kaur (2013), en sus estudios demostraron que la práctica de Selección – valoración de competencias era un predictor del engagement de los empleados. Esta relación se podría explicar por la distancia en tiempo que se da entre el momento del proceso de selección y el momento en que se aplica el instrumento, puesto que no es una situación frecuente que experimente el colaborador, podría reflejar no ser un predictor para estar intensamente inmerso en las actividades laborales, así como en un estado de concentración, experimentando que el tiempo fluye rápidamente.

Respecto a la relación selección – Dedicación/Absorción (Engagement), los resultados indican que la práctica de Selección – verificación de ajuste $\beta=-,354$ ($p=,043$), tiene una relación negativa y significativa. Existen evidencias empíricas que sugieren lo contrario, por ejemplo, Rodríguez y Bakker (2013), Roy (2013), Juhdi et al. (2004) y Kaur (2013), en sus estudios demostraron que la práctica de selección era un predictor del engagement de los empleados. Los componentes de Selección-verificación de ajuste, que están dados por la verificación del candidato frente a la descripción del cargo, la verificación de su idoneidad y la habilidad para llevarse bien con los demás compañeros (Tabla 12), no están relacionados con la definición de dedicación, al igual que la variable anterior esta relación se podría explicar por la distancia en tiempo que se da entre el momento del proceso de selección y el momento en que se aplica el instrumento, puesto que no es una situación frecuente que experimente el colaborador, y podría no ser un predictor para percibir inspiración, orgullo, entusiasmo, reto y significado al desarrollar las actividades asignadas.

Respecto a la relación promoción – Dedicación/Absorción (Engagement), los resultados indican que la práctica promoción $\beta=,750$ ($p=,000$), parece ser un buen predictor de la dedicación/absorción. Existen evidencias empíricas que sugieren la posibilidad de tal relación, por ejemplo, Juhdi et al. (2013), Martin, Woollard y Clinton (2011), Lockwood (2007), Higgs (2007), Salanova y Schaufeli (2004), en sus estudios demostraron que la práctica de promoción era un predictor del engagement de los empleados, pues la práctica de promoción de personal al estimular el desarrollo profesional del colaborador, genera el engagement requerido caracterizado por tener ganas de ir a trabajar y estar absorto en el trabajo. Esta relación se podría explicar dada la situación retadora que genera una oportunidad de promoción, junto con situaciones positivas asociadas como ajuste salarial, cambio de funciones, mayor responsabilidad en las funciones asignadas, así como un mayor nivel de poder y autoridad en algunos casos.

Respecto a la relación formación – Dedicación/Absorción (Engagement), los resultados indican que la práctica de formación $\beta=,-298$ ($p=,101$), parece no ser un buen predictor de la dedicación/absorción. Existen evidencias empíricas que sugieren lo contrario, por ejemplo, Roy (2013), Juhdi, et al. (2013), Kular, et al. (2008), Salanova y Schaufeli (2004), en sus estudios demostraron que la práctica de formación era un predictor del engagement de los empleados. Sin embargo los componentes de formación – Dedicación/Absorción, que están dados por la preparación para desarrollar las responsabilidades del cargo, mejorar las habilidades técnicas y sociales, preparación para futuras asignaciones, formación en contenidos que suplan los requerimientos de la organización y procesos de actualización (Tabla 14), no están relacionados con la definición de dedicación, que se caracteriza por estar intensamente inmerso en las actividades laborales y experimentar inspiración, orgullo, entusiasmo, inspiración, reto y significado (Schaufeli, et al., 2002a), ni con la definición de absorción, que se destaca por un estado de concentración y estar inmerso en las actividades laborales, experimentando que el tiempo fluye con rápidamente y dejar el trabajo genera desagrado (Schaufeli, et al., 2002a), por lo que podría concluirse que no existe una significancia entre las dos.

Respecto a la relación evaluación del desempeño – Dedicación/Absorción (Engagement), los resultados indican que la práctica de evaluación del desempeño – proceso, $\beta=,459$ ($p=,002$), parece ser un buen predictor de la dedicación/absorción de los empleados. Existen evidencias previas que sugieren la existencia de tal relación por ejemplo Truss, et al. (2013), Roy (2013), Salanova y Schaufeli (2004), en sus estudios demostraron que la práctica de evaluación del desempeño – proceso era un predictor del engagement de los empleados, pues en la medida en que la práctica de evaluación del desempeño – proceso estimule el desarrollo profesional del colaborador, genera el engagement requerido en torno a la dedicación/absorción de los colaboradores.

Respecto a la relación evaluación de desempeño – orientación desarrollo – Dedicación/Absorción (Engagement), los resultados indican que la práctica evaluación de desempeño – orientación desarrollo $\beta=,-337$ ($p=,094$), parece no ser un buen predictor de la dedicación/absorción. Existe evidencia empírica que valida tal relación, por ejemplo, Juhdi, et al. (2013) identifico que la evaluación de desempeño es la práctica más débil en el sentido predictivo.

Respecto a la relación compensación – Dedicación/Absorción (Engagement), los resultados indican que la práctica compensación $\beta=,-224$ ($p=,151$), parece no ser un buen predictor de la dedicación/absorción. Existen evidencias empíricas que sugieren lo contrario, por ejemplo, Roy (2013), Juhdi, et al. (2013), Martin, et al. (2011), Lockwood (2007), Higgs (2007), en sus estudios demostraron que la práctica de compensación era un predictor del engagement de los empleados. Sin embargo los componentes compensación – Dedicación/Absorción, que están dados por la asignación salarial y su correspondencia a las responsabilidades y contenidos del cargo, las tendencias en remuneración del mercado laboral externo y el cumplimiento de la premisa a igual cargo igual salario (Tabla 16), no están relacionados con la definición de dedicación, que se caracteriza por estar intensamente inmerso en las actividades laborales y experimentar inspiración, orgullo, entusiasmo, inspiración, reto y significado (Schaufeli, et al., 2002a), ni con la definición de absorción, que se destaca por tener un estado de concentración y

estar inmerso en las actividades laborales, experimentando que el tiempo fluye con rápidamente y dejar el trabajo genera desagrado (Schaufeli, et al., 2002a), por lo que podría concluirse que no existe una significancia entre las dos.

Respecto a la relación balance trabajo/Familia – Dedicación/Absorción (Engagement), los resultados indican que la práctica balance trabajo/familia – flexibilidad de horarios $\beta=,099$ ($p=,057$), parece no ser un buen predictor de la dedicación/absorción. Existen evidencias empíricas que sugieren lo contrario, por ejemplo, Juhdi, et al. (2013), Kular, et al. (2008), en sus estudios demostraron que la práctica balance trabajo/familia – flexibilidad de horarios era un predictor del engagement de los empleados. Sin embargo los componentes balance trabajo/familia – flexibilidad de horarios – Dedicación/Absorción, que están dados por recursos para facilitar el cuidado de hijos y familiares mayores, y opciones de lugares flexibles de trabajo (Tabla 17), no están relacionados con la definición de dedicación, que se caracteriza por estar intensamente inmerso en las actividades laborales y experimentar inspiración, orgullo, entusiasmo, inspiración, reto y significado (Schaufeli, et al., 2002a), ni con la definición de absorción, que se caracteriza por un estado de concentración y estar inmerso en las actividades laborales, experimentando que el tiempo fluye con rápidamente y dejar el trabajo genera desagrado (Schaufeli, et al., 2002a), por lo que podría concluirse que no existe una significancia entre las dos.

Respecto a la relación balance trabajo/familia – Dedicación/Absorción (Engagement), los resultados indican que la práctica balance trabajo/familia – recursos $\beta=,032$ ($p=,517$), parece ser un buen predictor de la dedicación/absorción. Existen evidencias empíricas que sugieren la posibilidad de tal relación, por ejemplo, Juhdi, et al. (2013), Kular, et al. (2008), en sus estudios demostraron que la práctica de balance trabajo/familia – recursos era un predictor del engagement de los empleados, pues en la medida en que la práctica de balance trabajo/familia – recursos estimula el desarrollo profesional del colaborador, genera el engagement requerido en torno a la dedicación/absorción de los colaboradores.

En resumen la práctica de recursos humanos que tuvo una relación significativa positiva con vigor y dedicación/absorción fue promoción, la práctica que tuvo relación significativa positiva con vigor fue selección – valoración de competencias, las prácticas que tuvieron relación significativa positiva con dedicación/absorción fueron evaluación de desempeño – proceso y balance – recursos, las prácticas que tuvieron relación significativa pero negativa con vigor fueron formación, evaluación de desempeño – proceso y compensación, la práctica que tuvo relación significativa pero negativa con dedicación/absorción fue selección – verificación de ajuste, y las prácticas que no tuvieron relación con ninguna de las variables del engagement fueron con vigor: selección – verificación de ajustes, evaluación de desempeño – orientación desarrollo, balance trabajo familia – flexibilidad de horarios y balance trabajo familia – recursos; con dedicación/absorción fueron selección – valoración de competencias, formación, evaluación de desempeño – orientación desarrollo, compensación y balance – flexibilidad de horarios.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El engagement de los trabajadores es un tema de alta importancia tanto a nivel individual como institucional, pues es fundamental para el buen desempeño de los individuos en las organizaciones (Truss et al., 2013).

Los resultados obtenidos muestran que las PRH, tienen relaciones estadísticamente significativas con el engagement (vigor y dedicación/absorción) aunque de manera diferenciada. La práctica de promoción de personal fue la única práctica de recursos humanos que tuvo una relación estadística, significativa y positiva con el vigor y dedicación/absorción; la práctica que tuvo relación significativa positiva con vigor fue selección – valoración de competencias, las prácticas que tuvieron relación significativa positiva con dedicación/absorción fueron evaluación de desempeño – proceso y balance – recursos, las prácticas que tuvieron relación significativa pero negativa con vigor fueron formación, evaluación de desempeño – proceso y compensación, la práctica que tuvo relación significativa pero negativa con dedicación/absorción fue selección – verificación de ajuste, y las prácticas que no tuvieron relación con ninguna de las variables del engagement fueron con vigor: selección – verificación de ajustes, evaluación de desempeño – orientación desarrollo, balance trabajo familia – flexibilidad de horarios y balance trabajo familia – recursos; con dedicación/absorción fueron selección – valoración de competencias, formación, evaluación de desempeño – orientación desarrollo, compensación y balance – flexibilidad de horarios.

Pese a que algunas relaciones evaluadas de forma individual entre las prácticas de recursos humanos y el engagement de los empleados no se dieron, las prácticas selección, capacitación, promoción, evaluación de desempeño, compensación y balance

trabajo – familia, como sistema se retroalimentan y tienen impacto. Un adecuado proceso de selección contribuye a un mejor proceso de evaluación de desempeño y de igual manera un adecuado proceso de capacitación y evaluación de desempeño contribuye a un efectivo proceso de promoción y todo ello alimenta círculos virtuosos de compensación y balance trabajo – familia. De tal forma que todas estas prácticas engranadas como sistema se relacionan de una forma efectiva con el engagement de los empleados.

En conclusión los resultados efectivamente mostraron que existe una relación entre las PRH y el engagement, pero esta relación es diferenciada. Sería relevante realizar más estudios, que podrían llevar a que esa relación fuera diferente.

En el presente estudio, se analizó la relación entre las PRH y el engagement. Los resultados entregan evidencia de relaciones parciales entre las variables estudiadas y genera otras vías para seguir trabajando e investigando sobre este tema. Y si bien en estudios previos Ahmad (2013), Bakker, et al. (2012), Truss, et al. (2013), Roy (2013), Juhdi, et al. (2013), Martin, et al. (2011), Kular, et al. (2008), Higgs (2007), Salanova y Schaufeli (2004), Rodríguez y Bakker (2013) ya se había evidenciado tal relación, valdría la pena revisar otros modelos que involucren otras prácticas y otros valores de engagement. De igual forma sería valioso incluir en nuevos estudios variables mediadoras entre las PRH y el engagement de los trabajadores.

La investigación revela algunas limitaciones. Por ejemplo, los colaboradores pertenecían a una sola institución, adicionalmente la organización estaba en búsqueda de un nuevo rector y representante legal, lo que pudo generar incertidumbre, estrés y temor, que pudo influir en la respuesta de los colaboradores. Por tanto, en posteriores investigaciones será importante considerar instituciones más amplias y diversas.

BIBLIOGRAFÍA

- Adewunmi, A. (2015). Employee architect's perception of human resource practices and their job satisfaction. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(1), 89-102.
- Ahmad, T. (2013). Role of HR Practices in Turnover Intentions with the Mediating Effect of Employee Engagement, *Wseas transactions on business and economics*, 10(2), 97-103.
- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Aquino, J. (1992). *Recursos humanos: Su administración en las organizaciones*. México: Ecasa.
- Arenas, F. & Andrade, V. (2013). Factores de Riesgo Psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43-56.
- Ariza, J. & Morales, A. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, Procesos y técnicas en práctica*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (11th ed.). (2009). *A handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Attridge, M. (2009). Employee Work Engagement: Best Practices for Employers. The Issue and why it is important to business. *Research Works Partnership for workplace mental health*. 1(2), 1-12.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Brummelhuis, L. (2012) Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*. 80(2), 555-564, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Barber, A. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Boada, J. & Gil, C. (2011). Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario PRH-33. *Anales de psicología*, 27(2), 527-535.
- Bocchino, W. (1975). *Sistemas de información para la administración: Técnicas e instrumentos*. México D.F.: Editorial Trillas S.A.
- Bohalander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Editor Thomson.
- Boston Consulting Group, (2008). *Creating people advantage: how to address HR challenges worldwide through 2015*. Boston. The Boston Consulting Group, Inc. and World Federation of Personnel Management Associations.
- Brewster, C. (1995). *Towards a European model of human resource management*. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21
- Brickey, J. (2004). *Diseño de organizaciones para crear valor: De la estrategia a la estructura*. México: Editorial McGraw- Hill.
- Butteriss, M. (1ra. Ed.). (2001). *Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. México: Gestion 2000 – Aedipe.
- Byars, L. & Rue, L. (4ta ed.). (1997). *Gestión de recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Cascio, W. & Boudreau, J., (2008). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. New Jersey: Pearson Education.
- Calderón, G. & Serna, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Capapé, J., Susaeta, L., Pin, J., Gallifa, A. & García, R. (2011) *El control de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos: Un análisis de la realidad de las empresas que operan en España*. Documento de Investigación IESE Business School – Universidad de Navarra. DI-923.
- Cardona, P. (2002). *Las claves del talento: La Influencia del Liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Barcelona: Empresa Activa.
- Casado, J. (1ra. ed.). (2003). *El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano*. Madrid: Pearson educación.

- Céspedes, J., Jerez, P., & Valle, R., (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 29-55.
- Chiavenato, I. (9th Ed.). (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cohen, D. & Asín, E. (3ra. ed.). (2000). *Sistemas de Información para los negocios un enfoque de toma de decisiones*. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.
- Cooper, C. (2000). Introduction: a discussion about the role of negative affectivity in job stress research. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 77-78.
- Decenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa.
- Decreto 2566, artículo 15. (10, septiembre, 2003). Colombia, El presidente de la república de Colombia, por lo cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones. Bogotá, pp. 5.
- Dessler, G. (6ta. ed.) (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. & Varela, R. (5ta. Ed.). (2001). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Dolan, S., Schuler, R. & Valle, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2da. ed.). (2003). *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- EAFIT (s.f.). Remuneración Laboral. Boletín 39. Medellín: Universidad EAFIT.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson.

- Fredrickson, B. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. En Cameron, K. Dutton, J. & Quinn R., Positive organizational scholarship: *Foundations of a New Discipline*. (163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Galicia, F. (1994). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Trillas.
- García, J. & Casanueva, C. (1ra. ed.). (2002). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Gómez L., Balkin, D. & Cardy, R. (5ta ed.). (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Pearson Educación S.A.
- Grueso, H. P. (2007) *Antecedentes y consecuentes de las prácticas de recursos humanos: Revisión y análisis desde la perspectiva de género*. Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, Departamento de Psicología Social y Antropología, Salamanca.
- Grueso, H., González J., & Rey, C. (2014) Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Invest. Pens. Crit.* 5(3), 77-91.
- Gorgievski, M., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2010) Work Engagement and Workaholism: Comparing the self-employed and Salaried Employees. *The Journal of positive Psychology.* 5(1), 83-96.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (5ª. ed.). (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Higgs, M. (2007), Building Employee Engagement. *Henley Manager Update*, 18(2), 31–42.
- Iris, K. (2014). Employee Engagement and Human Resource Practices in Europe. *Econom*, 3(1), 12-24.
- Jaramillo, S. & Osses, S. (2012) Validación de un instrumento sobre metacognición para estudiantes de segundo ciclo de educación general básica, *Estudios Pedagógicos XXXVIII*, 2, 117-131.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Kaur, R. (2013) HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kaplan, R. & Norton, D. (1999). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. & Truss, K. (2008), Employee Engagement: A literature review. *Kingston Business School*, 19, 1-28.
- Ley 30, artículo 117. (28, diciembre, 1992). Colombia, Congreso de la República, por lo cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. *Diario Oficial*. Bogotá, pp. 25.
- Ley 30, artículo 123. (28, diciembre, 1992). Colombia, Congreso de la República, por lo cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. *Diario Oficial*. Bogotá, pp. 26.
- Lillo, J. (2005, 14 de marzo). Aspectos a valorar en una selección de personal. *Educaweb*. Recuperado de <http://www.educaweb.com/noticia/2005/03/14/aspectos-valorar-seleccion-personal-334/>
- Lisbona, A., Morales, F., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100.
- Llano, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Llanos, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. México: Editorial Trillas SA.
- Lockwood, N. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role, *Society for Human Resource Management*, 1-12.
- Luthe, R. (1998). *La empresa humana*. México: Editorial Limusa.
- Martin, R., Woollard, S., & Clinton, M., (2011). Austerity or Prosperity? The State of HR in this Challenging Economic Environment. *The State of Human Resources Survey*, 1-24.
- Martínez, I., & Salanova, M. (2003). Niveles de Burnout y Engagement en estudiantes universitarios: Relación con el desempeño y desarrollo profesional. *Revista de Educación*, 330, 361-384.
- Martínez, L. (2001). *Gestión Social del Talento Humano*. México: Lumen.
- Ministerio de la Protección Social (Julio 17 de 2008). Resolución 2646. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

- Ministerio de la Protección Social (2010). batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.
- Mondy, R. & Noe, R. (9ª. Ed.). (2005). Administración de recursos humanos. México: Editorial Prentice Hall.
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. *Scientia et Technica Año XIII*, 35, 281-286.
- Múnc, L. (2005). *Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Reyes, A. (1ra Ed.). (2005). *Administración de empresas teoría y práctica*. México D.F. Editorial Limusa S.A.
- Rodríguez, A. & Bakker A., (2013). *El engagement en el trabajo, Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, J. (6ta. ed.). (2002). *Administración moderna de personal fundamentos*. México: Editorial Thomson.
- Rojas, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. Santiago. Lom eds.
- Rousseau, D. & Greller, M. (1994). *Human resource practices: Administrative contract makers*. Human resource Management, 33(3), 385-401.
- Roy, S. (2013), Employee Engagement: Tool for success of an organization. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. 2(5), 97-104.
- Rue, L. & Byars, L. (2000). *Administración teoría y aplicaciones*. Bogotá.: Alfaomega.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004) El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos, *Estudios Financieros*, 261(64), 109-138.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29, 59-67.
- Sarries, L. & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas en recursos humanos*. Madrid: ESIC.

- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002a). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W., Martinez, I., Marques, A., Salanova, M. & Bakker, A. (2002b). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross - Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). UWES – Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. (1), 1-52.
- Schaufeli, B., Bakker, B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *A cross-national study. Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, & Coping*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En Bakker, A. & Leiter, M. (1ª. Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, (209, 10-24). New York: Psychology Press.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*. Doi: <http://www.jstor.org/stable/4164753>
- Serna, H., Álvarez, C. & Calderón, G. (2012) Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial Colombiano. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(2), 119-134.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Thompson Editores.
- Shuck, B., Zigarmi D., & Owen, J., (2015). Psychological needs, engagement, and work intentions. *European Journal of Training and Development*, 39(1), 2-21.
- Selltiz, C., Cook, S., Deutsch, M. & Jahoda, M. (8ª ed.). (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M. & Castellano, E. (2012) Validación del cuestionario de engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154.

- Taormina, R. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133–45.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013) Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669.
- Werther, W. & Davis, K. (6ta ed.). (2008). *Administración de personal y recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research, 02(11). Recuperado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/52>
- Wright, P., Dunfort, B. & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Zerilli, A. & Rodríguez, T. (1973). *Reclutamiento, selección y acogida del personal*. Bilbao: Ediciones Deusto.